

7

Brasil: la influencia de la cultura organizacional en el desarrollo de las alianzas¹

Rosa Maria Fischer

Introducción

¿Cuál es la influencia de la cultura de una organización en la creación y gestión de las alianzas intersectoriales? Los casos estudiados dentro del proyecto SEKN en Brasil, indican que los patrones culturales y las relaciones de poder existentes en las corporaciones condicionan, notablemente, las características de las alianzas intersectoriales con las organizaciones de la sociedad civil (OSC).

Existen dos formas posibles de establecer colaboraciones intersectoriales. Por un lado, una compañía puede definir una cierta estrategia de participación social, según su propio concepto de responsabilidad social corporativa, y, luego, buscar un socio en el tercer sector que aporte el conocimiento y la experiencia específicos para dirigir el proyecto. Por el otro lado, una organización que necesita recursos financieros y materiales puede acercarse a una compañía que termine adhiriendo a sus propuestas, con la consiguiente profundización de la relación. En todo movimiento que conduce al fortalecimiento de la colaboración y la lleva a evolucionar de una relación filantrópica a un tipo de alianza más profunda, es necesario un proceso, por más pequeño que sea, que establezca las identidades culturales de las organizaciones participantes.

El propósito de este capítulo consiste en analizar, sobre la base de la investigación realizada en los casos brasileños, la importancia de los aspectos culturales y políticos de los miembros de una alianza para comprender las barreras y las oportunidades que influyen en las colaboraciones intersectoriales.

Aunque pueden encontrarse en aspectos específicos de la colaboración entre las organizaciones, las contradicciones y dificultades de las alianzas se originan en el ámbito subjetivo de las expectativas, las percepciones y los conceptos. Por tanto, el análisis debe contemplar los

factores objetivos relacionados con el modo en que los protagonistas manejan los distintos temas y, también, con las características más subjetivas asociadas a los valores y los supuestos subyacentes a sus acciones y decisiones.

El marco conceptual que sirve como fundamento para el análisis de la investigación empírica sobre colaboraciones intersectoriales, responde a dos dimensiones. Una abarca el enfoque macro, que intenta identificar la configuración cultural y política del entorno de las organizaciones que integran una alianza intersectorial. La otra apunta a las características específicas de los socios, con el fin de comprender cómo influyen en la formación, el desarrollo y la gestión de la alianza.

La dimensión contextual resulta relevante en la medida que los aspectos políticos y culturales del entorno determinan la dimensión estratégica de las corporaciones y la forma en que se relacionan con distintos mercados, grupos de interés y con la sociedad civil en general². Las organizaciones del gobierno y la sociedad civil, si bien pueden ser más resistentes que las corporaciones, también se ven afectadas por las características contextuales del entorno.

En la dimensión organizacional, encontramos convergencia entre las características personales de los protagonistas de las alianzas y los patrones culturales que definen la identidad de las organizaciones participantes. Los antecedentes de los emprendedores sociales y de los líderes empresariales explican muchas de las elecciones que realizan, al establecer asociaciones de acción social. El choque entre la “cultura de resultados” de las compañías y la “cultura de procesos” de las OSC puede impedir la creación de alianzas o, en el caso de las colaboraciones en curso, generar una ruptura dolorosa o brindar valiosas lecciones para los socios. El éxito de la alianza puede ser interpretado de diferentes maneras por los distintos socios, lo que lleva a un conflicto de poder en la búsqueda del control del proceso.

Este capítulo intenta generar una visión que contribuya a mejorar el manejo de las alianzas y a abrir el debate sobre las complejidades culturales que intervienen en las alianzas intersectoriales y la importancia de superar las barreras culturales, para lograr que dichas alianzas se conviertan en herramientas poderosas para el desarrollo sostenible.

Las empresas y el tercer sector: el contexto brasileño

En toda organización, los patrones culturales y políticos están fuertemente influenciados por las características prevalecientes en la cultura que la rodea. Una breve descripción de la evolución de las empresas y las OSC en Brasil, será útil para identificar los papeles que han desem-

peñado estas fuerzas sociales en el surgimiento de las alianzas intersectoriales. Asimismo, servirá para observar cómo las características culturales y políticas de cada organización influyen en la formación y el desarrollo de las colaboraciones.

Desde la época colonial y durante el proceso de industrialización, el desarrollo económico de Brasil se caracterizó por una fuerte presencia del Gobierno en la vida social del país. En la segunda mitad del siglo XX, el Gobierno brasileño realizó inversiones en infraestructura y adoptó políticas fiscales tendientes a atraer las inversiones industriales extranjeras. Las empresas familiares se concentraron, fundamentalmente, en la atención del mercado local, bajo la protección de una economía estatista y regulada.

Aunque las corporaciones industriales aprovecharon los beneficios de la modernización, tales como el desarrollo urbano, la formación de un mercado de consumo masivo y el crecimiento de las llamadas clases medias, eso no fue suficiente para desarrollar una economía sólida que condujera a la distribución de la riqueza.

Más aún, no se fomentó el desarrollo de una comunidad empresarial nacional independiente, que asumiera el liderazgo de la búsqueda de las soluciones a los problemas sociales. La historia de Brasil abunda en individuos que, partiendo de iniciativas personales, lograron desarrollar la filantropía empresarial; sin embargo, los emprendimientos sociales se restringieron al carácter individual y no se convirtieron en característica común de la comunidad empresarial en general.

Las crisis cíclicas destrozaron la economía local, la confianza de los inversionistas extranjeros y la seguridad y autoestima de los líderes empresariales brasileños. Durante la década de 1990, la globalización obligó a Brasil a adoptar políticas liberales para enfrentar los desafíos de la modernización. La industria nacional sucumbió frente a la feroz competencia que tuvo lugar cuando cayeron las barreras comerciales. Las crisis fiscales, la apertura a las importaciones, las privatizaciones y el aumento del flujo de capital extranjero cambiaron radicalmente el panorama económico brasileño de fines de siglo, situación que no se tradujo en la erradicación de los desequilibrios económicos y sociales que aquejaban al país.

En este contexto, el tercer sector surgió como un agente con fuerza en la sociedad brasileña y se definía como un grupo compuesto por organizaciones privadas sin fines de lucro, cuyas acciones se dirigían a resolver las necesidades públicas o sociales.

El tercer sector representa un “mosaico organizacional” formado por una combinación de organizaciones no gubernamentales (ONG), fundaciones privadas, entidades de caridad y asistencia social, organizaciones

religiosas y asociaciones culturales y educativas. Estas organizaciones cumplen una función que no difiere significativamente del modelo establecido por organizaciones análogas en los países industrializados. Varían en tamaño, grado de formalización, cantidad de recursos, objetivos institucionales y forma de operar. Esta diversidad resulta de la riqueza y pluralidad de la sociedad brasileña y de los distintos antecedentes históricos que enmarcan la relación entre el gobierno, el mercado y la sociedad civil.

Los principales componentes del sector sin fines de lucro norteamericano, que se usan con frecuencia como parámetro para analizar al mismo sector en otros países, se pueden encontrar también en el tercer sector brasileño. Según la definición “estructural-operativa” de Salamon/Anheier utilizada por Landim³, estas organizaciones son privadas, sin fines de lucro, formales, independientes y dependen de algún tipo de trabajo voluntario. No obstante, la idea de que dichas organizaciones constituyen un “sector” específico del tejido social, en vista de sus características comunes, no es suficientemente entendida en el ambiente académico ni en el ámbito de las prácticas civiles, asociativas y solidarias. Hasta el nombre que se le ha dado a este sector constituye un factor de discordia, en el que compiten distintas visiones, valores, identidades e ideologías, más que conceptos académicos.

Una clasificación completa de las organizaciones del tercer sector, que enfatiza su origen y su desarrollo histórico, nos permite dividir las entidades tradicionales, religiosas y laicas; ONG; entidades paragubernamentales; asociaciones e instituciones relacionadas con empresas.

Las asociaciones laicas y religiosas datan del período colonial brasileño y obtuvieron relevancia a fines del siglo XIX, durante el proceso de urbanización e industrialización del país. Los inmigrantes europeos trajeron el modelo organizacional de las sociedades de ayuda mutua y los sindicatos. La solidaridad, la asistencia social y la formación de una conciencia política fueron elementos que desarrollaron estas entidades, en su afán por integrarse al sistema político elitista y cerrado que caracterizaba a Brasil en esa época.

La aparición de las ONG en Brasil es un fenómeno más reciente. Durante los últimos treinta años, una variedad de movimientos, más o menos formales, surgieron en todo el país como respuesta a las necesidades sociales o como expresión de la resistencia a la dictadura militar. La eficacia de estos movimientos resultó evidente por sus muchos logros en diversas áreas, como la defensa de los derechos humanos, la recuperación del estado de derecho, las mejoras en las políticas sociales relacionadas con la salud y la educación y la propia Constitución de 1988, denominada la “Constitución Ciudadana”.

A pesar de su rápido crecimiento, las iniciativas empresariales en el tercer sector son relativamente nuevas. Se desarrollan a través de fundaciones, institutos y el interés filantrópico personal de los líderes empresariales. Aun hoy, el término “filantropía” implica connotaciones peyorativas. Sin embargo, en menos de una década, esta perspectiva ha cambiado: las corporaciones y las fundaciones de empresas lideran los debates relacionados con el tercer sector; mientras que los medios describen sus iniciativas sociales como ejemplos positivos y concretos de una nueva alternativa para el desarrollo nacional, basada en la responsabilidad social, el espíritu emprendedor y las colaboraciones entre sectores que no solían interactuar entre sí.

Los elementos que componen el escenario del tercer sector están interrelacionados de manera compleja, permeando los límites entre los tres sectores y dinamizándolos. Las actividades, los programas y los discursos dentro del tercer sector también son diversos: se utilizan términos como “la construcción de la sociedad civil”, “el espectro de participación democrática” y “la promoción del desarrollo sostenible en el país”, aunque las relaciones entre estas expresiones y el contenido objetivo de las acciones y los proyectos no siempre resultan del todo claras.

El principal desafío que enfrenta el variado grupo de organizaciones que forman el tercer sector, es la creciente demanda de servicios y los resultados efectivos, a la vez, en un momento en el cual se ha producido una reducción de la ayuda financiera, a raíz de la crisis económica. Es precisamente la paradoja de la necesidad de la autosustentabilidad y la generación de recursos, en un contexto donde los beneficiarios no suelen estar en condiciones de pagar por los servicios que conducen al camino de una colaboración intersectorial.

Para superar esta vulnerabilidad, las OSC deben desarrollar ciertas competencias básicas: aquéllas necesarias para fortalecer su capacidad institucional, con el fin de conducir las negociaciones, elaborar planes conjuntos y trabajar dentro de las alianzas. Además, deben adquirir las competencias relacionadas con la transparencia en la información de sus operaciones y aquéllas que les permitan producir servicios de alto nivel de calidad, para obtener resultados efectivos que puedan ser percibidos por toda la sociedad.

El surgimiento de alianzas intersectoriales

Hasta 1998, la participación de las empresas en temas sociales y en colaboraciones con OSC apenas era conocida en Brasil. Las compañías que realizaban proyectos sociales no difundían sus acciones ni su colaboración con organizaciones del tercer sector. Se consideraba que este

tipo de actividades estaba relacionada, exclusivamente, con la vida interna de las organizaciones y con el reino de las decisiones personales de los directivos de las empresas.

Desde entonces, el panorama ha ido cambiando. Se han desarrollado investigaciones, estudios académicos, artículos de difusión y, fundamentalmente, una amplia cobertura mediática con la descripción de los esfuerzos sociales realizados por las organizaciones que participan en las alianzas.

Los primeros estudios sobre estas alianzas⁴ muestran que el funcionamiento de las colaboraciones intersectoriales no es el proceso simple que, a veces, esperan los socios. Los desafíos más comunes que encontramos en nuestro estudio son los siguientes:

- Dificultad para compartir el poder y el control de las decisiones que involucren a los socios. Todas las organizaciones tienen una visión específica de la importancia de su papel en la alianza y tienden a minimizar las funciones de los otros socios, lo cual crea un conflicto de percepciones que suele obstruir las acciones conjuntas.
- El tiempo y la energía necesarios para combinar las distintas culturas organizacionales, que generan expectativas divergentes en cuanto al funcionamiento de la alianza, los indicadores de éxito que deben evaluarse y el estilo y ritmo de trabajo.
- La ausencia de herramientas de gestión adecuadas para las alianzas intersectoriales. A menudo, las empresas tienden a imponer sus procedimientos, a los que consideran más aptos, en virtud de su probada eficiencia en el mundo de los negocios. Por otro lado, las ONG, celosas de su caudal de experiencia, a menudo son renuentes a compartir las competencias organizacionales que han desarrollado y limitan el intercambio de conocimientos entre los socios.

A pesar de estas dificultades, las alianzas intersectoriales han proliferado durante los últimos cinco años y han reunido a organizaciones del mercado con OSC, para resolver o reducir los problemas de exclusión social⁵.

El contexto político de la década de 1990 favoreció el desarrollo de un clima positivo para la interacción entre organizaciones pertenecientes a distintos sectores. Se consolidó el regreso a la democracia, lo que generó un espacio para el ejercicio de la ciudadanía y la creación de formas organizadas de participación. La Constitución de 1988 aseguró los derechos civiles de todos los ciudadanos y fortaleció los principios democráticos de tolerancia social. La propuesta de descentralización del gobierno, a pesar de las dificultades de la reforma fiscal que la retrasaron, favoreció la emancipación de las comunidades locales.

Luego del proceso de redemocratización, las ONG y las organizaciones de base debieron enfrentar los desafíos de redefinirse, encontrar formas innovadoras de cumplir sus misiones y desarrollar nuevas competencias organizacionales. Debido a la reducción de los recursos financieros disponibles⁶, las OSC tuvieron que aprender nuevas técnicas de recolección de fondos e ingeniería financiera para optimizar su uso, y lograr un posicionamiento competitivo que garantizara su diferenciación. Un nuevo discurso surgió en el escenario del tercer sector, uno que incorporaba conceptos como la eficiencia, la eficacia y los resultados, ideas de uso habitual en el mundo de los negocios.

Por el lado del mercado, existe también una nueva tendencia que converge con la que caracteriza al entorno del tercer sector: propuestas de participación empresarial en causas sociales. Algunas iniciativas son de naturaleza claramente política, como el movimiento denominado Pensamiento Nacional de las Bases Empresarias (Pensamento Nacional das Bases Empresariais, PNBE), dedicado a influir en el debate público sobre problemas sociales, sin intención de convertirse en un partido político⁷. Otros movimientos, con frecuencia bajo el liderazgo de los mismos protagonistas, asumen, desde su inicio, la misión explícita de modificar alguna característica negativa de la realidad social brasileña. Por ejemplo, la Fundación ABRINQ para los Derechos de los Niños (Fundação ABRINQ pelos Direitos da Criança) fue creada a inicios de la década de 1990 por un grupo de empresarios que deseaba influir en la legislación y la opinión pública para proteger los derechos civiles de la infancia.

Esta tendencia dio lugar a la proliferación de fundaciones e institutos vinculados al sector privado, con la intención de que se convirtieran en la “rama social” de las empresas privadas. Otras corporaciones pioneras involucradas en estas iniciativas comenzaron a implementar sus propios proyectos de responsabilidad social, se acercaron a las OSC o, simplemente, se mostraron más receptivas ante sus peticiones y campañas.

Un caso que aceleró este proceso de toma de conciencia de la responsabilidad social fue la Acción de la Ciudadanía contra la Miseria y por la Vida (Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida), una campaña organizada por el sociólogo Herbert José de Souza (“Betinho”) en 1993. Al describir el problema del hambre en términos sencillos y proponer que cada ciudadano participara en su solución, este líder comunitario conmovió profundamente a la sociedad brasileña en general. Surgieron nuevas iniciativas, se revitalizaron antiguos proyectos y programas, y se redescubrió la magia de una palabra clave: colaboración.

A pesar de su renovada notoriedad, el concepto de colaboración era aún difícil de llevar a la práctica. Las organizaciones del tercer sector

estaban más acostumbradas a promover campañas para recaudar fondos y solicitar donaciones, que a elaborar proyectos conjuntos con otras instituciones. Algunas ONG se sentían incómodas en el nuevo paradigma, entre invadidas y vulnerables, como si temieran perder su propia identidad al asociarse con otra organización.

Sin embargo, a pesar de ciertas restricciones, estos movimientos modificaron la concepción de las funciones del gobierno, el mercado y el tercer sector. La comunidad empresarial se abrió a la idea de la acción social como una práctica en donde las compañías trascendieran sus intereses económicos en forma voluntaria. De esta manera, se inició un movimiento hacia una participación más humana y social en los niveles local, nacional y mundial. En términos de eficiencia interna, la responsabilidad social corporativa no se oponía a las ganancias financieras sino que, según esta perspectiva, constituía una condición necesaria para optimizar la utilización de los recursos y la movilización de la gente.

Esta nueva visión, presente en la actualidad en el discurso de los ejecutivos y los accionistas de las empresas privadas, es el resultado de un proceso largo y complejo de acercamiento entre las corporaciones y la sociedad civil. En el pasado, las compañías solían apuntar exclusivamente a generar ganancias para sus accionistas, mientras que su función social se limitaba a la creación de empleos, al pago de impuestos y al cumplimiento de la ley. En este contexto, los dueños de las empresas realizaban donaciones a título personal y demostraban una actitud caritativa personal, desvinculada de las compañías.

Esta actitud comenzó a cambiar durante la última década, signada por un crecimiento más lento de la economía y un aumento del desempleo en el nivel global. El impacto de las industrias en el ecosistema convirtió a las amenazas de la destrucción ambiental –en general, ignoradas hasta ese momento– en una realidad comprobable. El panorama se agravó aún más, como consecuencia de la fuerte presión social generada por la movilización creciente de distintos segmentos de la sociedad civil y de la clara percepción del impacto de los altos niveles de exclusión social en el mercado de los consumidores. En los diferentes ámbitos, la sociedad civil comenzó a cambiar la postura ética de las empresas en sus diversas áreas de participación y a exigir modificaciones concretas en la relación de las empresas con sus entornos socioambientales.

Poco a poco, las corporaciones empezaron a responder a estas demandas. Revisaron sus funciones y exploraron la posibilidad de analizar enfoques novedosos, que antes consideraban incompatibles con el objetivo principal de obtener y maximizar ganancias. La estrategia de las compañías comenzó a contemplar la necesidad de modificar las relaciones con los empleados y los proveedores. Redefinieron sus principios

éticos en relación con los clientes, a la vez que las consecuencias ambientales de las actividades de las empresas se convirtieron en un riesgo legal.

Con el tiempo, las comunidades vecinas y la sociedad en general quedaron incluidas en este conjunto creciente de inquietudes y comenzaron a figurar dentro del planeamiento estratégico de las empresas, como grupos de interés relevantes.

Perfil actual de las alianzas

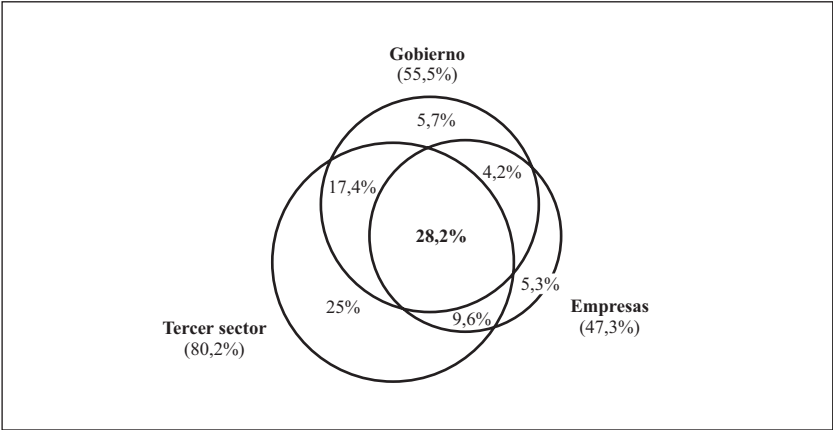
El estudio de una muestra no aleatoria deliberada de 2.085 empresas encuestadas en los años 2001-2002, indicó que 385 empresas participaban en acciones sociales –de las cuales, el 85% lo hacía a través de alianzas con otras organizaciones, como una manera de cumplir con sus proyectos sociales⁸–. Este hallazgo destaca la pluralidad de las distintas formas de colaboración, ya que para muchas empresas el concepto de colaboración abarca desde una donación puntual hasta el apoyo a una entidad específica o el desarrollo de proyectos conjuntos con varias organizaciones. Del análisis de los datos del Gráfico 11, se desprenden los siguientes tipos de colaboraciones intersectoriales:

- El 15% de las empresas recurre a alianzas para desarrollar todas sus actividades de contenido social.
- El 37% participa en relaciones de colaboración, pero no en forma permanente.
- El 33% lleva a cabo sus proyectos sociales a través de asociaciones ocasionales.
- El 15% de las empresas estudiadas no participa en ninguna clase de alianzas.

El gráfico 11 describe las respuestas de todas las empresas que recurren a las colaboraciones como un medio para implementar sus prácticas sociales. Cada círculo representa un sector y los números en su interior indican el porcentaje de alianzas existentes entre las empresas estudiadas y las organizaciones en cada sector, corporaciones, tercer sector y gobierno. Las cifras que se encuentran en las intersecciones representan el número de alianzas con más de un sector de las empresas. El primer hallazgo interesante es que la mayoría de las empresas mantiene alianzas con organizaciones del tercer sector (80%), mientras que el 56% participa en colaboraciones con entidades gubernamentales y el 47% lo hace con otras empresas.

Sin embargo, como indican los porcentajes, estas alianzas no se establecen exclusivamente con organizaciones de un único sector:

Gráfico 11. Modelo trisectorial: distribución de alianzas entre las empresas encuestadas



- El 17,4% de las empresas mantiene alianzas simultáneas con el tercer sector y las organizaciones gubernamentales.
- El 4,2% establece alianzas con organizaciones gubernamentales y otras empresas.
- El 9,6% participa en relaciones de colaboración con organizaciones del tercer sector y otras empresas.
- El 28,2% de las empresas mantiene alianzas con organizaciones de los tres sectores. De esta manera configuran el núcleo del gráfico, donde se dan las relaciones más complejas. No obstante, se trata también de las relaciones con el mayor potencial para alcanzar sus objetivos.

Estos porcentajes indican la intensidad de las relaciones entre los sectores, como un medio para que las empresas participen en prácticas de acción social. Este movimiento, que produce un acercamiento entre las organizaciones empresariales y las OSC, podría indicar un cambio cultural. Los líderes corporativos responsables de las decisiones estratégicas de sus compañías ya no pueden ignorar la “función social” de las empresas. Por un lado, encontramos entidades, como GIFE, el Instituto Ethos, el Instituto para la Ciudadanía Empresaria y otras, que promueven los conceptos y las prácticas de responsabilidad corporativa y ciudadanía organizacional, con el propósito de informar y movilizar a quienes toman las decisiones. Por otro, los medios, a través de sus distintos vehículos, difunden los ejemplos de las mejores prácticas que ilustran y estimulan el comportamiento positivo de las empresas y los ejecutivos.

Sólo el 47% de las empresas encuestadas establece alianzas con las organizaciones del mismo sector privado, probablemente debido a la búsqueda de competencias específicas en otras áreas. En otras palabras, cuando las empresas deciden iniciar actividades de carácter social, tratan de asociarse con organizaciones –gubernamentales y no gubernamentales– que ya reúnen el *know-how* de la gestión social. De esta manera se reducen los costos de implementación y operación de los proyectos sociales de las empresas y, en cierta forma esto puede implicar el reconocimiento de las competencias específicas de las OSC.

En algunos casos, las empresas han considerado su participación en temas sociales como un factor de diferenciación en contextos competitivos, lo cual las ha llevado a considerar la exclusividad en las alianzas establecidas y a mostrarse reticentes a aceptar la participación de otras compañías en dichas relaciones. Con frecuencia, este factor se ha identificado como una barrera para la formación y sustentabilidad de las colaboraciones intersectoriales.

Al llevar a las prácticas sociales algunos patrones típicos de los negocios, algunas empresas privadas restringen la capacidad de crecimiento y consolidación de las redes de colaboración. A menudo, la demanda de exclusividad desalienta a las organizaciones del tercer sector en cuanto a la formación de alianzas con algunas empresas o, en el caso de que la colaboración se establezca, genera una relación conflictiva, en la cual la entidad siente que restringe su autonomía. Un ejemplo interesante entre los casos estudiados fue el del Banco Itaú, que dejó de ser el único socio empresarial de la alianza que creó el Programa de Educación y Participación (Programa Educação & Participação) y pasó a promover la formación del Programa de Socios 2001, que buscaba la participación de otras empresas en una red multisectorial.

Nuestro estudio también reveló la existencia de una tendencia a utilizar las colaboraciones como un medio para incrementar la sinergia existente entre las empresas que integran la misma cadena de abastecimiento. En este caso, la relación consolidada, generada por la interacción comercial, facilita la creación de una asociación con fines sociales y neutraliza los conflictos de competencia. Se ha observado que los proveedores de materiales y servicios se asocian con sus clientes para desarrollar algún proyecto social conjunto.

Esta configuración puede ser muy eficiente cuando las compañías se asocian por una causa específica. La Fundación ABRINQ –una ONG dedicada a la protección de los derechos de los niños– desarrolló, en 2000, una iniciativa denominada el “Pacto de Bandeirantes”. El objetivo del emprendimiento consistía en reunir a los productores de azúcar y alcohol, ubicados en las inmediaciones de la Autopista de los Bandeirantes,

en el estado de São Paulo, con sus proveedores externos, para que todos se comprometieran a no contratar mano de obra infantil en la cosecha de la caña de azúcar.

Cabe destacar que el porcentaje de alianzas de empresas con organizaciones pertenecientes a los tres sectores es más alto que el porcentaje de alianzas que involucran a sólo dos de ellos. Se podría deducir que el compromiso de las empresas en las alianzas intersectoriales produce una mayor conciencia de los problemas sociales y refuerza la decisión de buscar soluciones. La búsqueda de socios múltiples puede indicar un cambio en la percepción de las empresas, en el sentido de que sean más proactivas en sus iniciativas sociales y más selectivas en la elección de sus socios.

El mejoramiento de la calidad de sus acciones sociales constituye el principal objetivo identificado por las empresas encuestadas, en el uso de las alianzas: el 74% considera que este tipo de acción social genera un nivel de eficiencia más alto. El reconocimiento del hecho de que las organizaciones asociadas aportan su mayor experiencia en el manejo de temas sociales, representa el segundo motivo planteado por las empresas participantes, con un 64% del total de la muestra.

Estos resultados parecen indicar una tendencia hacia un cambio en el comportamiento de los líderes empresariales responsables de las decisiones que determinan las estrategias de acción social dentro de las compañías. Esta búsqueda de eficiencia, *know-how* y competencias específicas para desarrollar proyectos sociales conjuntos con el tercer sector, sugiere lo siguiente:

- La actividad social de las empresas empieza a ser vista como un componente principal de la dirección estratégica de la corporación y, como tal, es manejada con la racionalidad empresarial que exige eficiencia, eficacia y efectividad.
- Las ONG y las entidades sociales son valoradas por su experiencia en el manejo de temas sociales. Se las invita a participar en las alianzas con la misma lógica que se utiliza para tercerizar operaciones y contratar proveedores.

En los casos de dos de las compañías brasileñas estudiadas, Banco Itaú y la compañía de cosméticos Natura, las alianzas se establecieron con la misma OSC, el Centro de Estudios e Investigaciones de Educación, Cultura y Acción Comunitaria (Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária, CENPEC), una institución reconocida por su competencia técnica en temas educativos, en especial aquellos relacionados con el desempeño de las escuelas públicas y la

educación de niños y adolescentes pertenecientes a segmentos de bajos ingresos.

A pesar de que ambas compañías tienen diferentes culturas organizacionales, Itaú y Natura son reconocidas por su nivel de exigencia en la selección de recursos humanos y en la contratación de servicios. Ambas empresas buscan competencia técnica, habilidades sólidas en el área de especialización, buenas calificaciones, idoneidad y desempeño excelente en sus ejecutivos, su personal y sus proveedores. En consecuencia, era natural que utilizaran los mismos criterios para elegir a sus socios en los emprendimientos sociales.

Sin embargo, esta observación, que muestra la influencia de la cultura empresarial en la formación de las alianzas, también resalta la cuestión del equilibrio de poder en la relación entre los socios. Si una empresa mantiene una posición dominante en el proceso de selección, podríamos preguntarnos si se desea que la alianza evolucione hacia un modelo transaccional o integrativo. También cabría pensar que, en lugar de invertir en el establecimiento de una alianza, estas compañías podrían simplemente copiar las mismas prácticas que utilizan para manejar a otros proveedores de servicios especializados.

Las declaraciones del CENPEC con relación a los diversos proyectos desarrollados con el Banco Itaú, destacan el carácter integrativo de su alianza, según el *continuo* que se describe en el primer capítulo (p. 12)⁹: “Ya no se puede distinguir dónde termina la participación del banco y dónde comienza nuestra actividad técnica” o “Itaú ya no puede prescindir de la calidad y la eficiencia que aporta el CENPEC a los proyectos”. Estas opiniones son ejemplos que refuerzan la idea de una relación igualitaria, equilibrada y sincronizada entre las dos organizaciones. Por su parte, el banco se pregunta acerca de las ventajas que podrían surgir de la descentralización del Programa de Educación y Participación. Al recurrir a entidades regionales para ampliar el trabajo a una escala nacional, el banco podría expandir el espectro de su acción social, adaptarlo a las características locales y asegurar una mayor notoriedad para el programa.

La alianza de Natura con el CENPEC, dedicada a mejorar la calidad de la educación en la escuela Matilde, no perduró. Los maestros de la escuela no aceptaron las propuestas de cambios en sus programas, realizadas por los profesionales externos, y presionaron a la empresa para que despidiera al equipo de consultores. La forma en que CENPEC se desvinculó del proyecto sugiere que ni Natura ni la escuela lo consideraban un socio real de la alianza, a pesar de haberse beneficiado del equipo de consultores. En cambio, resulta evidente que dicha OSC era vista, por

ambas instituciones, como un proveedor que prestaba servicios de consultoría y al que se podía contratar y despedir según sus necesidades.

En nuestra investigación, la necesidad de asegurar un “mejor control de los recursos” constituyó el principal argumento de las compañías que prefirieron no integrar colaboraciones intersectoriales para desarrollar sus iniciativas sociales. Estas firmas creen que pueden manejar sus acciones sociales de manera más eficiente en forma individual; se resisten a compartir recursos y tienden a no confiar en las habilidades técnicas y gerenciales de los socios que provienen de otros sectores. Resulta interesante que tanto las empresas que recurren a las alianzas intersectoriales como las que no lo hacen, utilicen el mismo argumento de una mayor eficiencia técnica, gerencial y operativa.

Si bien estos hallazgos parecen contradictorios, no lo son, más bien reflejan una variedad de experiencias en colaboraciones organizacionales. Proporcionan evidencia de que las percepciones de las empresas que no integraron relaciones de colaboración y aquellas que sufrieron experiencias traumáticas en otras alianzas, fueron afectadas por la desconfianza y la falta de aptitud para los emprendimientos conjuntos.

Los argumentos más comunes, expresados por compañías que se rehúsan a formar alianzas, son: la falta de profesionalismo, la escasa capacitación gerencial y el bajo nivel de competencia administrativa de las organizaciones del tercer sector. Éstas, a su vez, destacan la actitud “obstinada” y “tecnócrata” de algunas empresas privadas. Ellas se rehúsan a adoptar una “lógica de resultados” que, desde su punto de vista, degradaría la calidad de su trabajo y la sensibilidad necesarias para tratar los temas sociales. Estos dos conceptos contradictorios, relacionados con la naturaleza y el valor del trabajo social, representan los dos fenómenos más frecuentes que se encuentran en los conflictos culturales de las alianzas intersectoriales.

Estos conflictos son mayores cuando una alianza multilateral involucra actores representantes del primero, segundo y tercer sector. Las organizaciones gubernamentales suelen ser consideradas poco colaboradoras, burocráticas, lentas e ineficientes. Por tanto, es normal que los ejecutivos eviten las alianzas con organismos gubernamentales.

Sin embargo, este desafío puede llevar a un proceso efectivo de transformación organizacional. Uno de los desprendimientos de la alianza entre Natura y la escuela pública de Itapecerica da Serra consistió en la creación del programa Barracões da Cidadania (Galpones de Ciudadanía). Bajo la dirección de la Secretaría Municipal de Cultura, este programa ofrecía actividades culturales y sociales, así como equipos y herramientas, para niños y jóvenes en situación de pobreza.

En la alianza múltiple del proyecto Ekos, uno de los socios de Natura proveniente del sector privado, Cognis, prefirió no participar en la asociación con las comunidades indígenas de la región amazónica. Por temor a los obstáculos potenciales que podría plantear la Fundación Nacional del Indio (Fundação Nacional do Índio, FUNAI), la agencia federal encargada de las relaciones con los nativos y de su empleo en el área de forestación, Cognis decidió limitar su campo de acción al proceso de recolección y extracción de los recursos naturales. A pesar de la decisión de Cognis, Natura optó por seguir adelante con su plan de asociarse con las tribus indígenas: estableció una relación cordial con sus líderes y les ofreció la oportunidad de trabajar en el proceso de producción de la línea Ekos.

Estos ejemplos ilustran las experiencias novedosas encontradas en las colaboraciones intersectoriales y la diversidad de sus resultados e interpretaciones. Cabe señalar que estas experiencias presentan las contradicciones inherentes a la estructura de clases del sistema capitalista, caracterizada por la desigualdad económica y la injusticia social. Sin embargo, reflejan también una tendencia hacia la movilización social de distintos agentes, con las consiguientes mutaciones culturales resultantes de las acciones y decisiones de algunos individuos y de las organizaciones que dirigen.

Estos análisis confirman la importancia del fenómeno de la colaboración intersectorial en Brasil. A continuación, profundizaremos nuestro intento de comprender el papel de las culturas organizacionales en la formación y desarrollo de las alianzas.

Culturas sectoriales, culturas organizacionales

Las teorías sobre la construcción y consolidación de la cultura, ya sea en pequeños grupos sociales o en la dimensión más amplia de la sociedad como un todo, destacan la importancia decisiva de ciertos factores: una visión compartida del mundo y de ciertos principios básicos; un proceso de creación de identidad en el campo de las ideas, los ideales, los valores y las creencias, y el proceso de desarrollo de la legitimidad política, esencial para el reconocimiento de poder, autoridad, derechos y normas. Los mismos factores, con diferentes formas y expresiones, se combinan para producir el quiebre de patrones políticos y culturales que determina el fenómeno de cambio cultural¹⁰.

La cultura dominante en un contexto social determinado, se extiende a todas las formas de relación e influye en la formación cultural de las organizaciones. En ese sentido, las corporaciones, las instituciones sociales y las entidades públicas que interactúan en los casos de colabora-

ciones intersectoriales estudiados, son ‘depósitos’ de las características más fuertes del modelo de cultura y poder que prevalece en la sociedad brasileña.

En los casos estudiados encontramos que los patrones presentes en la cultura y en las relaciones de poder que conforman la identidad de las corporaciones, tienen una marcada influencia en las acciones sociales que desarrollan a través de sus alianzas. Itaú es un “banco de ingenieros”, que no sólo mantiene relaciones jerárquicas precisas, sino que también se centra exclusivamente en las acciones y las decisiones. Prioriza las competencias técnicas y le adjudica valor al campo del conocimiento, mientras que invierte mucho en tecnología de avanzada. Al establecer la relación de colaboración con CENPEC, utilizó estos parámetros de competencia y eficiencia y mantuvo el control de la calidad de su proyecto social, a la vez que retuvo el Programa de Educación y Participación dentro del área de decisiones estratégicas del banco.

La alianza de Itaú con CENPEC también refleja un reconocimiento mutuo de sus respectivas identidades: ambas organizaciones consideran a la educación como un factor determinante en el desarrollo social y ambas atribuyen esa responsabilidad al gobierno, mientras tratan de impulsar el desarrollo de políticas sociales e invertir en el mejoramiento de la educación pública. Al convocar al Ministerio de Educación y Cultura y a UNICEF¹¹ para que se unieran a la alianza, ambas organizaciones mostraron consenso sobre la percepción de que el programa debía tener alcance nacional y que su legitimidad requería el aval de la máxima autoridad del sector educación del país, así como de una entidad con reconocimiento internacional. De esta manera, se hace explícita la característica cultural de respeto por las jerarquías institucionalizadas del poder¹².

El Banco Itaú es una organización reconocida por su imagen de solidez, confianza y transparencia. Opera como un banco completo, con estructuras de *marketing* capaces de atender a distintos segmentos de clientes, que incluyen pequeñas y medianas empresas, grandes compañías e individuos con un patrimonio significativo. Absorbe con rapidez los avances tecnológicos y define su política de acción social como una inversión comunitaria que genera un retorno que no debe medirse según los indicadores del banco, sino por los beneficios que obtiene la sociedad. CENPEC diseña y ejecuta proyectos en colaboración con el sector privado, entidades públicas multilaterales y nacionales, con el fin de mejorar la calidad de la educación pública y de las políticas relacionadas con la educación formal. Ambas organizaciones lograron alinear sus misiones de acción social en los mismos objetivos y se dedicaron, fundamentalmente, a la implementación efectiva de mejoras en las políticas educativas.

Aún más, acordaron que la mejor estrategia consiste en crear alianzas para apalancar las respectivas competencias básicas, con el fin de alcanzar sus objetivos sociales. CENPEC se hizo responsable de la relación con las escuelas, los grupos comunitarios y otras entidades sociales que participaron en el programa. Por su parte, el banco se ocupó de promocionar los eventos dirigidos a la comunidad empresarial y de conseguir el apoyo de otras corporaciones y organizaciones profesionales para difundir el programa.

Si observamos las elecciones que realizaron las organizaciones para definir sus estrategias de acción social, no debemos dejar de analizar la influencia de las características de la industria a la que pertenecían. Itaú se preocupa por su imagen institucional, ya que opera en un sector considerado impopular, debido a que el modelo de desarrollo de Brasil depende demasiado de la atracción de capitales extranjeros que, a su vez, se traducen en una fuerte presión en los ajustes fiscales y en una política monetaria restrictiva. Este proceso genera tasas de interés altas, que benefician al sector financiero en perjuicio de otros sectores de la economía.

El banco se esfuerza por buscar ventajas competitivas en un sector que ha sufrido un significativo proceso de reestructuración y consolidación, donde atributos como la confiabilidad y la lealtad de los clientes a la marca se han convertido en factores clave de diferenciación. Luego de ingresar en el grupo de compañías que conforman el Índice del Grupo de Sustentabilidad de Dow Jones (DJSI, por sus iniciales en inglés), el banco trata de apalancar dichas diferencias mediante el reconocimiento de su desempeño social y financiero, medido con parámetros externos. El DJSI supervisa las políticas vinculadas a la relación de la compañía con sus grupos de interés, tales como medidas de protección ambiental o contribuciones al bienestar social. La participación de Itaú como miembro de este selecto grupo de instituciones revalorizó notablemente la marca en los mercados financieros, internacionales y locales.

CENPEC también se benefició con la alianza. El Programa de Educación y Participación le permitió a esta OSC obtener algunas ventajas competitivas, como el acceso a una amplia base de clientes potenciales, la incorporación de indicadores de desempeño que le sirvieron para monitorear mejor su propia eficiencia y el reconocimiento nacional de su trabajo social.

Al igual que el sector financiero, la industria de telecomunicaciones, a la cual pertenece Telemig Celular, también presenta características de alta competitividad y poca popularidad, a raíz del intenso proceso de privatización de servicios que se inició en 1998. Las compañías privadas que ingresaron en el mercado en ese momento enfrentaron la necesidad de aumentar y consolidar su posición de mercado. Los desafíos de res-

ponder a la demanda insatisfecha y superar la disconformidad de los consumidores frente a la baja calidad de los servicios, conducían la complicada transición de estas compañías.

Telemig Celular carga con el peso de ser una compañía que se encuentra en el proceso de creación de su propia cultura y que aún no define claramente sus relaciones políticas internas. Producto de una privatización reciente, la empresa está formada por un “mosaico” de pautas culturales heredadas, propio de una entidad pública, y por los principios de los nuevos accionistas mayoritarios. La decisión de crear el Instituto Telemig Celular y la definición de su propósito y alcance indican el predominio de una lógica racional, que busca sinergias con el negocio de la empresa, mientras intenta fortalecer su imagen y su capital de marca frente a la comunidad.

En su búsqueda de socios para formar los Concejos Municipales de los Derechos de los Niños y los Adolescentes (Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente), el Instituto Telemig Celular decidió asociarse con una organización informal –que incluía miembros de la sociedad civil, voluntarios y empleados del gobierno– y priorizar las iniciativas que apuntaban a la participación de diversos actores sociales.

El Instituto Telemig Celular intenta crear mecanismos de participación de alta penetración comunitaria, que le otorguen legitimidad a su proyecto social. Los Concejos Municipales de los Derechos de los Niños y Adolescentes y los Concejos Tutelares (Conselhos Tutelares) constituyen verdaderos foros de participación popular para la elaboración y el cumplimiento de las políticas públicas nacionales relacionadas con los derechos de los niños y los adolescentes. En este caso, se observa un modelo de gestión de riesgo típico de la cultura del sector privatizado. La compañía intenta obtener ventajas competitivas a través de la vinculación de su iniciativa social con la construcción y consolidación de herramientas efectivas de participación popular, que generen mejoras en las políticas públicas.

En la actualidad, el Instituto Telemig Celular trata de optimizar su estrategia de acción social a través de una alianza con la Procuraduría General de Justicia (Procuradoria Geral da Justiça), dependiente del Ministerio de Justicia, que desempeña un papel fundamental en el cumplimiento de los derechos de los niños y los adolescentes. Si se consideran las profundas diferencias culturales entre una organización judicial y una compañía de telecomunicaciones, es probable que surjan dificultades sustanciales en el proceso de creación y manejo de esta nueva alianza. Debido a la complejidad de la tarea de asegurar que la legislación, que es esencial para el futuro del país, no se transforme en un conjunto

de reglas muertas, es comprensible que el Instituto Telemig Celular supervise este proceso con una decidida claridad de pensamiento. Movilizar voluntarios no es suficiente: el programa se reduciría sólo a contar con consejeros municipales capaces, si el Poder Judicial no se comprometiera a aplicar la ley en todos los ámbitos de la vida cotidiana.

Natura es una empresa que se transforma y recrea a través de sus propias experiencias en la creación de nuevos productos, del uso de conceptos innovadores en *marketing* y publicidad y de la asociación de su marca con la responsabilidad social. El fundador de la compañía, Luiz Seabra, destaca que el principio básico de sustentabilidad en la cultura de Natura es “el valor de las relaciones”. Incluso, afirma que la producción y comercialización de cosméticos son simples vehículos que ofrecen oportunidades y apoyo para el desarrollo y la expansión de las relaciones interpersonales. El eslogan “Bien estar bien” se acuñó justo para transmitir la importancia que tiene para la compañía que las personas se sientan bien consigo mismas, y establezcan relaciones agradables con otras personas.

Estos patrones culturales, que a veces parecen demasiado abstractos en el contexto de los negocios, se tradujeron en características concretas, como el diseño arquitectónico de las instalaciones de la compañía, los estilos de los envases de los productos y la distribución de los puestos de trabajo en la planta de fabricación y los edificios de las oficinas¹³. En términos menos explícitos, pero más obvios, estos principios surgen de las políticas gerenciales de la empresa: se llama colaboradores a los empleados; las promociones y los cambios profesionales se explican con franqueza; y las prácticas y relaciones gerenciales apuntan a reducir la distancia interpersonal y a generar percepciones equitativas. Algunas de las iniciativas más destacadas confirman la coherencia interna de esta cultura, como, por ejemplo, las políticas de protección del medio ambiente vigentes en las plantas de la compañía, la preocupación por asegurar condiciones de salud y seguridad en el ambiente laboral, la contratación de personas con discapacidades y los esfuerzos que se realizan para integrar a estos empleados en la vida de la compañía.

También en sus actividades sociales, progresivamente, Natura ha acumulado experiencias con una variedad de socios en distintas modalidades, lo que la ha llevado a un proceso de aprendizaje organizacional que refleja el crecimiento y la consolidación de la empresa y su marca. En sus alianzas, Natura prioriza el significado de las relaciones directas de calidad, de la misma manera que ha valorado siempre la modalidad de venta directa como vehículo ideal para posicionar sus productos en el mercado.

Los interrogantes y temas inherentes al desarrollo de la nueva línea Ekos surgen precisamente porque, según la cultura de la compañía, es muy importante determinar el grado de compromiso en las múltiples alianzas que incluye la propuesta. Las asociaciones previas de Natura han fortalecido sus competencias en el área de la colaboración. Gracias al volumen y la riqueza de ese proceso de aprendizaje, la compañía logró repetir sus acciones sociales con éxito y consolidar prácticas positivas, como la definición precisa de los papeles que desempeñan los socios, la clarificación continua de las expectativas mutuas y la creación de un proceso de interacción dinámico y continuo para asegurar la eficiencia de sus emprendimientos sociales.

El proyecto Ekos de Natura incluye la incorporación de diversos grupos de interés, con distintos perfiles y motivaciones, en una cadena de abastecimiento, donde el principal valor agregado lo constituye la biodiversidad brasileña, administrada mediante procesos de gestión y trabajo respetuosos de las culturas de los grupos sociales que la integran. Esta cadena incluye a Cognis —una compañía química multinacional dedicada al procesamiento de aceites naturales—. Ambas compañías comparten los mismos valores de sustentabilidad. Sin embargo, como ya se mencionó, Cognis prefirió no operar con las comunidades indígenas en los procesos de recolección de materias primas, para evitar los contactos complicados y burocráticos con la FUNAI. La decisión de Cognis no detuvo a Natura, que estableció y mantuvo relaciones con las comunidades indígenas. La aclaración inicial de la posición de ambas empresas fue importante, porque establecía las diferencias y similitudes en las definiciones del valor de la relación de cada una de las compañías con las comunidades amazónicas.

Para las compañías que intervienen en la alianza, el éxito de la línea Ekos es una condición *sine qua non*. La industria de fabricación y comercialización de cosméticos es muy competitiva y, en la actualidad, sufre un proceso de *cartelización* en el mercado mundial. La diferenciación de los productos Natura no sólo necesita asegurar una sólida posición en el mercado local, sino también ofrecer apalancamiento internacional. Para enfrentar este desafío, los conceptos de “natural/nativo/brasileño” deben asociarse a los procedimientos conservacionistas adecuados, como la generación de las condiciones necesarias para la recuperación natural de los recursos recolectados, la preservación de las fuentes originales y el mantenimiento del equilibrio ecológico. El producto que se va a ofrecer en el mercado internacional debe ser atractivo en virtud de su contenido ‘extravagante’ y, al mismo tiempo, se quiere asegurar a los consumidores que su producción no implica agresión alguna a la naturaleza ni explotación laboral de ningún tipo.

A fin de lograr que estos conceptos abstractos se incorporen en el producto específico que fabrica y comercializa, Natura tiene que confiar en los procedimientos de Cognis, quien, a su vez, debe mantener esa coherencia no sólo para asegurar la lealtad de su cliente, sino para atraer a otras empresas interesadas en “ser y parecer políticamente correctas”. Ambas compañías necesitan del Instituto de Manejo y Certificación Forestal y Agrícola (Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola, IMAFLORA) para auditar en forma eficiente los procesos utilizados, ya que sólo IMAFLORA puede certificar su legitimidad frente al mercado y la sociedad.

Aunque cada una de estas organizaciones tiene su propia cultura, todas se vieron obligadas a buscar la compatibilidad, a través de numerosas reuniones, acuerdos y negociaciones, para que la alianza fuera viable. La cultura de valores de Natura se traslada al producto que fabrica y demuestra que las relaciones entre las personas son capaces de transformar la sociedad. La participación social a través de las alianzas constituye un medio para promover esa transformación.

Actores sociales en la cultura de la colaboración

El estudio de las alianzas estratégicas entre los distintos sectores, nos permite anticipar la materialización de lo que podríamos denominar la “cultura de la colaboración” entre organizaciones que solían mantenerse aisladas en razón de sus naturalezas diferentes, sus “formas de existencia” distintas. Básicamente, las personas que han participado en el establecimiento de estas nuevas alianzas son las responsables de la formación de estos nuevos patrones culturales.

Existen, por lo menos, tres factores determinantes en la configuración del comportamiento y de la cultura en un proceso de colaboración intersectorial: la existencia de relaciones entre los socios antes de la formación de las alianzas, la voluntad de las partes de crear un ambiente de confianza y respeto mutuo, y el cuidado con que se establecen los canales de comunicación, que fortalecen y facilitan la gestión de las colaboraciones.

Relaciones entre los actores

La dinámica de los contactos iniciales entre los integrantes de las compañías privadas y las OSC, constituye un factor clave en el proceso de gestación de las alianzas. Estas interacciones preliminares constituyen los pilares básicos del esfuerzo de colaboración, ya que las funciones, las expectativas mutuas y los resultados esperados se definen a partir de esta dinámica inicial.

Las empresas y las organizaciones del tercer sector no suelen asociarse al azar. En realidad, las conexiones entre los sectores se establecen a través de miembros activos de ambas partes, que ya se conocen en el ámbito social o profesional, o mediante la presentación de un tercero que confía en ambos. Maria Alice Setúbal, fundadora de CENPEC y educadora con una sólida carrera profesional y reconocida competencia, es la hermana del presidente del Banco Itaú, Roberto Setúbal. En 1992, la gerencia de Itaú manifestó su insatisfacción con el carácter disperso de sus programas sociales. Era necesario llevar a cabo las iniciativas que apuntaran a objetivos definidos y establecieran procedimientos estructurados. La experiencia de Maria Alice en el sector de la educación, sumada al nivel de confianza resultante del parentesco, facilitaron los contactos iniciales que precedieron a la formación de la alianza Itaú-CENPEC.

Guilherme Leal —uno de los directivos de Natura— conocía muy bien a Maria Alice, a través de la participación de ambos en los directorios de varias OSC, como la Fundación ABRINQ. Al planear la alianza para el mejoramiento de la educación en la escuela estatal primaria y secundaria Matilde Maria Cremm, Natura decidió contratar a una institución que poseyera una gran reputación y experiencia en programas de mejoras para la educación pública. En este contexto, el nombre de CENPEC surgió en forma natural, por un lado, como entidad reconocida por su competencia y, por el otro, a raíz de la relación preexistente entre los ejecutivos de la compañía y la educadora.

Luiz Gonzaga Leal, entonces presidente de Telemig Celular, había trabajado con el Concejo Estatal de Niños y Adolescentes del Estado de Minas Gerais antes de la creación del Instituto Telemig Celular. Esta experiencia le permitió conocer a los actores sociales involucrados en los temas relacionados con los derechos de la infancia y, luego, lo llevó a desarrollar la idea de una alianza entre el Instituto Telemig Celular y los Grupos de Apoyo de Voluntarios.

Cuando lo convocaron para organizar el Instituto Telemig Celular, Francisco Azevedo trabajaba en la Fundación ACESITA (Fundação ACESITA), que ya era conocida entre las fundaciones corporativas de mayor actuación en el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, tales como el Concejo de los Derechos de la Infancia y la Adolescencia. La afinidad personal mutua entre Francisco y Luiz Gonzaga Leal, resultó decisiva para lograr que Francisco aceptara el ofrecimiento del Instituto Telemig Celular. No sólo aportó al emprendimiento su experiencia previa en ACESITA, sino también la red de contactos establecidos con la Federación de Industrias del Estado de Río de Janeiro (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, FIERJ), la Federación de

Industrias del Estado de Minas Gerais (Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, FIEMG), el Grupo de Institutos, Fundaciones y Corporaciones (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, GIFE) y muchas otras instituciones reconocidas dentro de la comunidad empresarial por sus iniciativas sociales y su nivel de responsabilidad corporativa.

En consecuencia, las relaciones preexistentes desempeñaron un papel decisivo en la formación de alianzas intersectoriales. En gran medida, las organizaciones aceptaron la idea de la colaboración, luego de identificar principios y conceptos compartidos con otros individuos. Este hecho fue crucial para reducir la incertidumbre y permitir que los grupos superaran los nuevos desafíos inherentes al manejo de alianzas estratégicas intersectoriales. Desde su punto de vista, compartir la “visión del mundo” reducía el riesgo de que sus empresas y organizaciones participaran en alianzas potencialmente peligrosas o incompatibles, que podrían, en última instancia, dañar la reputación de sus instituciones.

La generación de confianza

El desarrollo de una identidad cultural común entre las organizaciones se facilita a través de la generación de confianza entre los socios, que resulta la piedra angular en todo modelo de cooperación social y se manifiesta en las relaciones interpersonales entre quienes toman las decisiones en las alianzas.

Rubens Becker, presidente de la compañía química Cognis, socia en el proyecto Ekos de Natura, se trasladó a la región amazónica para establecer los contactos iniciales con IBAMA, la entidad gubernamental responsable del medio ambiente, en un esfuerzo que, en última instancia, proporcionaría a la empresa las herramientas necesarias para implementar el proyecto. De esta manera, la relación comenzó con el reconocimiento mutuo de la autoridad gubernamental y los propósitos de la compañía, lo que permitió que se desarrollara la confianza entre ambas.

Los directivos de Natura visitaron en persona a las comunidades indígenas para demostrarles a los nativos cuán importante era la relación con ellos para la compañía. A su vez, la manifestación del interés de los líderes comunitarios indígenas de realizar una visita de intercambio a la planta de São Paulo, constituyó un gesto sin precedentes que expresaba la importancia de este intercambio cordial para la consolidación del inicio de una relación de colaboración.

Los casos estudiados dentro del proyecto SEKN en Brasil, muestran que el desarrollo de la confianza entre los socios integrantes de las alianzas se produjo de la siguiente manera:

Prioridad de la confianza en el planeamiento de la alianza

Los casos Itaú-CENPEC y Natura-Ekos brindan los mejores ejemplos de este punto. La relación preexistente entre el presidente y la directora del CENPEC, profundamente arraigada en la confianza, se extendió a lo largo de esta colaboración. La calidad del diálogo resultante, así como la complementariedad de las competencias básicas de las dos organizaciones, sumadas al nivel de alineamiento de los valores de los socios, alimentaron en forma continua la base de confianza inicial. En el caso de Natura-Ekos, la experiencia de alianzas previas los llevó a priorizar el establecimiento de relaciones de confianza como pilares para la creación de las redes de colaboración.

Desarrollo de la confianza a través de la empatía, la transparencia y la franqueza en las relaciones

El caso Natura-Matilde ilustra el fortalecimiento de la confianza durante la existencia de la alianza, fundamentalmente a través de la franqueza, la transparencia y el intercambio fluido de percepciones y la retroalimentación. Durante la creación y el desarrollo de los Grupos de Apoyo de Voluntarios, el Instituto Telemig Celular mostró empatía al comportarse como un interlocutor atento y sincero, ansioso por conocer y comprender la naturaleza de las necesidades de los socios. El simple acto de escuchar con una actitud proactiva sirve de base para construir relaciones duraderas y sólidas de confianza mutua. Al mismo tiempo, la compañía también apalancó su competencia, al articular los intereses de los socios y tratar de instalar un modelo de transparencia y franqueza en el diálogo entre las partes.

Respeto por el conocimiento de cada uno de los socios

En este aspecto, es posible identificar una línea común en los casos analizados. En todos ellos, las organizaciones que integraron las alianzas respetaban las competencias básicas de cada uno de los socios y constantemente buscaron la complementariedad y las sinergias posibles, en un proceso de aprendizaje organizacional continuo. Itaú y Natura se aproximaron al CENPEC por sus competencias en el área educativa. En el caso Ekos, Natura trató de seleccionar a sus socios convocando a los actores más adecuados, aun cuando al hacerlo aumentara la complejidad del manejo de la alianza. El Instituto Telemig Celular intentó ampliar al máximo la participación en los Grupos de Apoyo de Voluntarios y consideró que la Procuraduría General del Estado de Minas Gerais también tendría mucho que aportar a la alianza, en virtud de la experiencia y las prerrogativas exclusivas que le otorgaba la ley.

Creación de procedimientos de trabajo conjunto

En la mayoría de los casos analizados, la interacción frecuente y sistemática entre las organizaciones asociadas constituyó un factor decisivo en el desarrollo de la confianza y la adaptación continua. La cercanía física entre la escuela Matilde y Natura facilitó el contacto estrecho entre las dos organizaciones, y generó una relación más provechosa y fluida entre los dos grupos. La presencia constante de los gerentes de proyecto del Instituto Telemig Celular en los Grupos de Apoyo de Voluntarios, apalancó la capacidad de la compañía para establecer relaciones de confianza duraderas entre los participantes. Esta experiencia sugiere que las visitas esporádicas de los socios no son suficientes, que es necesario establecer una rutina de encuentros sistemáticos, con la presencia de un número importante de miembros de ambas organizaciones, a fin de generar un nivel efectivo de confianza entre ellas.

Cómo establecer la comunicación

El análisis presentado en el capítulo quinto demuestra la importancia de la comunicación en la consolidación de los parámetros culturales, ya sea dentro de las organizaciones o entre ellas. Es posible que una comunicación efectiva resulte indispensable entre las organizaciones, ya que es útil para atenuar diferencias, eliminar las resistencias y reducir el nivel de conflicto. El contenido, el sistema y los medios de la comunicación utilizados por las organizaciones reflejan los patrones culturales predominantes¹⁴.

El análisis de las alianzas brasileñas investigadas dentro del proyecto SEKN muestra tres dimensiones que merecen atención: la comunicación interna de la alianza, la comunicación de la alianza hacia los grupos de interés internos de las organizaciones participantes y la comunicación de la alianza hacia los grupos de interés externos.

La comunicación entre los socios

Se ha observado que la iniciativa y el tono del proceso de comunicación entre los socios suele determinarlos el socio perteneciente al sector privado, por lo menos en la etapa inicial, mientras que las OSC tienden a permanecer en la posición de seguidor pasivo. Sin embargo, a medida que los miembros de ambas organizaciones se involucran en el manejo cotidiano de la alianza, el desequilibrio inicial se corrige parcialmente.

En el caso de Natura-Matilde, el diálogo entre la compañía y la escuela pública mejoró con el tiempo. La decisión de la empresa de crear un Departamento Técnico y Administrativo, dedicado al desarrollo de sus planes de acción social, se tomó durante el curso de esta alianza y

señaló la importancia que tenía para la compañía, la necesidad de conectarse con sus socios. En el caso Natura-Ekos, que tuvo lugar años después de la alianza Natura-Matilde, desde la etapa de planeamiento inicial, la alianza contempló la necesidad de dedicar tiempo y espacio al intercambio de información, a la búsqueda de acuerdos y a la toma de decisiones.

Con el tiempo, el Programa de Educación y Participación comenzó a apartarse del dominio exclusivo del consejo estratégico del Banco Itaú, para instalarse en el ámbito intersectorial que ocupaban también el CENPEC, el Ministerio de Educación y Cultura y UNICEF. Con el éxito del premio y la consolidación de la experiencia, el banco empezó a invitar a todas las entidades participantes a reuniones donde se evalúa y monitorea el programa en forma sistemática. El crecimiento de estas alianzas genera nuevas colaboraciones y revitaliza el programa, al tiempo que se mantiene el estilo de comunicación de Itaú –dirigido por la compañía desde su sede central, como anfitrión y coordinador del programa.

En el caso de Telemig Celular, el objetivo de fortalecer los Grupos de Apoyo de Voluntarios y abrir un canal de diálogo con la Procuraduría General, evidencia la necesidad de aumentar la comunicación interna del grupo para llevar a cabo su trabajo social de manera efectiva. Para una compañía de telecomunicaciones, la proposición de valor de una alianza que le ofrece la posibilidad de afinar sus habilidades en el ámbito de la comunicación social, resulta en extremo atractiva.

Las alianzas en las comunicaciones internas de las organizaciones participantes

En este punto, nuestra investigación reveló un proceso permanente de cambio, que continuaba en marcha al momento de concluirse nuestro estudio. Es conocido que las compañías suelen tener dificultades con la comunicación interna: los distintos departamentos operativos tienden a aislarse como “feudos”, llenos de grupos y personas que reciben y no divulgan la información, de canales obstruidos y vehículos ineficientes. El panorama no resulta más alentador en las organizaciones del tercer sector, caracterizado por la típica centralización de decisiones e información, sumada a la falta de agilidad y precisión y a su comunicación poco fluida. No debería sorprender, entonces, que las alianzas intersectoriales sufran estos mismos problemas, cuando se trata de la comunicación interna entre los socios.

Además, hasta hace poco tiempo las compañías solían mostrarse muy reticentes a comunicar sus programas sociales, tanto al público interno

como al externo. Con frecuencia, las instituciones son más abiertas en su discurso frente a la audiencia externa que en su comunicación con los grupos de interés internos, como ocurre en el caso de Itaú. Las encuestas internas del banco revelaron una falta de conocimiento total de los empleados sobre las iniciativas sociales de la compañía, en especial con respecto al principal, el Programa de Educación y Participación. Este dato señala claramente un estilo gerencial que no estimula la intensidad de las comunicaciones internas y genera insatisfacción en los empleados, incluso críticas injustas a las acciones de responsabilidad corporativa de la empresa. Este hallazgo llevó al Banco a considerar posibles inversiones para mejorar sus canales de comunicación interna e integrar a sus recursos humanos en sus iniciativas sociales.

Aun en el caso de Natura, cuyo estilo gerencial más abierto busca integrar a sus colaboradores en sus proyectos sociales, nuestra investigación detectó deficiencias en el volumen e intensidad de la comunicación interna relacionada con las alianzas y colaboraciones de la empresa.

Se trata de un dilema para las compañías: por un lado, puede resultar una herramienta efectiva para aumentar la notoriedad de ciertas iniciativas frente a los empleados y, por el otro, podría tener un efecto contraproducente y generar críticas o mayores demandas. Más aún, la comunicación podría revelar inconsistencias o contradicciones entre la gestión de los recursos humanos y la responsabilidad social anunciada.

Al tercer sector no le fue mucho mejor en el manejo de sus comunicaciones internas. El hecho de que los socios del sector privado solieran tener el liderazgo en esta área no resultó tampoco de gran ayuda. En esta relación, las OSC asumieron un papel subordinado, mientras que las compañías aparecían como las únicas dueñas de los recursos y no como socios en igualdad de condiciones. Desde esta posición, tendían a descuidar la difusión interna de las alianzas y, cuando comunicaban la existencia de éstas, las presentaban como “nuestro proyecto” realizado con los recursos de la compañía X. Esta dinámica se observa con claridad en la colaboración entre Coca-Cola de Argentina y Junior Achievement de Argentina, caso analizado en el capítulo quinto¹⁵.

El nivel, la intensidad y la profundidad de la difusión de las alianzas dentro de la comunicación interna de los socios, plantea un tema de discusión fundamental: ¿hasta qué punto quieren realmente estas organizaciones integrar sus alianzas a sus propias culturas?

Las alianzas en las comunicaciones externas

Las compañías estudiadas comenzaban a percibir y utilizar sus programas de acción social como elementos que agregan valor a su marca o

imagen frente al público en general. En los casos estudiados, algunas alianzas se establecieron para asegurar una notoriedad positiva, a través de la identificación de la acción social desarrollada con el producto o servicio de la compañía. El caso que ilustra muy bien este aspecto es el de Telemig Celular, aunque la compañía es muy discreta en la difusión de sus actividades sociales.

Algunas alianzas se establecieron exclusivamente como una función de la naturaleza de los programas sociales de la compañía y, en la práctica, sólo se utilizaron en forma marginal para promocionar su marca. El Banco Itaú siempre se mostró reacio a divulgar el Programa de Educación y Participación más allá de la comunidad educativa, las OSC y el público objetivo del programa. Sin embargo, luego de su inclusión en el Índice del Grupo de Sustentabilidad de Dow Jones, la gerencia del banco tomó conciencia del valor que agregaban las actividades de responsabilidad corporativa de la compañía a la marca Itaú. A pesar de este descubrimiento, el banco todavía lucha con el dilema de difundir o no sus acciones sociales, y alinear sus programas y sus alianzas intersectoriales con sus esfuerzos de *marketing* institucional.

A su vez, las OSC también tienen dificultades para comunicarse con el público en general. Por su falta de experiencia, e incluso por motivos ideológicos, se resisten a exponerse demasiado. Al mismo tiempo, buscan un cierto nivel de notoriedad que les asegure el acceso a los donantes y auspiciantes. No obstante, temen que una difusión excesiva de sus alianzas con las empresas les resulte poco efectiva o incluso contraproducente, debido a su asociación con una imagen corporativa que no pueden controlar.

La amplia cobertura que los medios brasileños le han dado a los emprendimientos sociales y la responsabilidad corporativa en los últimos años, ha agregado mayor complejidad al tema de la comunicación de las alianzas intersectoriales. Se trata de una cuestión paradójica y problemática, ya que gira en torno a ciertas reflexiones profundas: ¿se trata, efectivamente, de un cambio cultural? ¿Conduce este cambio a la formación de una “cultura solidaria de cooperación y responsabilidad social”? Si las respuestas a estas preguntas son afirmativas, la comunicación de las alianzas desempeña un papel importante en la convalidación de estas formas de articulación organizacional.

Consideraciones finales

La experiencia de nuestra investigación sobre alianzas intersectoriales y los casos desarrollados dentro del proyecto SEKN, nos llevan a una serie de consideraciones. Aunque la creación y el manejo de las alianzas

estratégicas constituyen sin duda una tarea compleja, en general, éstas se destacan como un modelo interesante para la promoción de las actividades de carácter social de las organizaciones.

Los últimos cinco años muestran un incremento en el número de iniciativas sociales corporativas, potenciado por la nueva notoriedad de esta área y la acción de las entidades que difunden los valores de la responsabilidad social. Las compañías que ya llevaban a cabo programas sociales, expandieron su alcance y comenzaron a difundirlos o a apreciar mejor el valor que aportaban. Por otro lado, las compañías que no habían desarrollado prácticas sociales de manera sistemática, empezaron a reunir información y asistencia técnica para integrarlas en su enfoque gerencial y su cultura corporativa. Si tenemos en cuenta que este movimiento parece encontrarse en pleno crecimiento, es justo decir que existe una tendencia hacia “la cultura de la responsabilidad”, que apunta a difundir los conceptos de los derechos y las obligaciones de una ciudadanía democrática.

Las alianzas no representan el único camino posible para que las compañías cumplan con su responsabilidad social, aunque se ha convertido en la estrategia más elegida. Las empresas recurren a las alianzas para ser más efectivas y eficientes, y reducir los costos de sus proyectos sociales. Sin embargo, una parte importante del sector privado aún prefiere mantener su autonomía y conservar el control de sus iniciativas sociales. Los obstáculos resultantes de la falta de confianza, la carencia de información y la frustración, producto de experiencias previas, han alejado a estas empresas de la opción de las relaciones de colaboración. En tal sentido, los casos analizados no representan el comportamiento de la vasta mayoría de las compañías, aunque podrían indicar un giro cualitativo hacia el surgimiento de una “cultura de la colaboración”.

Las OSC han demostrado su ambivalencia frente al interés de las empresas de realizar esfuerzos para solucionar los problemas sociales. Algunas enfatizan los beneficios de las alianzas: el desarrollo y mejoramiento de sus habilidades administrativas, la expansión de sus redes, el fortalecimiento de su imagen y el acceso a mayores y mejores recursos. Otras, que se han resistido a integrar alianzas intersectoriales o que han tenido experiencias frustrantes, prefieren destacar las debilidades de las alianzas: la incompatibilidad de actitudes y estilos de trabajo, la falta de conocimiento y sensibilidad de las corporaciones frente a los problemas sociales, su comportamiento arrogante y autoritario, la actitud condescendiente e indulgente de algunas compañías ante las entidades sociales, la falta de transparencia de las intenciones corporativas y de los valores que impulsan sus acciones, y, por último, la incertidumbre que genera el compromiso para las empresas en el largo plazo.

Se puede decir que, durante la vida de las alianzas, las OSC han oscilado entre estas dos posiciones, lo cual sugeriría que, en realidad, sólo responden a las iniciativas y decisiones de las compañías. Por tanto, un paso importante en el desarrollo de alianzas estratégicas intersectoriales consistiría en promover una perspectiva más proactiva de parte de la sociedad civil y una mayor sensibilidad por el lado de las empresas, a fin de lograr un mayor equilibrio en relación con las decisiones vitales para el futuro de las alianzas.

El desarrollo de la confianza mutua entre los socios surge como uno de los factores más importantes en la creación y el fortalecimiento de estas alianzas. Este hecho se relaciona directamente con las características personales de los socios, los patrones de las relaciones interpersonales establecidas entre ellos y los rasgos predominantes de las culturas organizacionales a las que pertenecen.

En consecuencia, el tipo de relación que establecen los protagonistas antes y durante el proceso de formación de la alianza, constituye un factor clave para su evolución. Dado que Brasil es una sociedad que aún conserva su carácter patriarcal y tradicionalista, es natural que los actores tiendan a buscar afinidades sociales, educativas y profesionales. Esta búsqueda refleja la necesidad de encontrar socios con valores similares, ya que estos puntos de referencia comunes sugieren que las partes comparten una misma “visión del mundo”, basada en principios básicos compatibles.

Los líderes y ejecutivos de las compañías estudiadas se destacan por su capacidad de compromiso con la responsabilidad social corporativa y sus propuestas de desarrollo. Su acercamiento a las OSC y los organismos gubernamentales ha fomentado los emprendimientos de colaboración. Se determina así una relación de poder, en la cual el equilibrio entre las compañías y sus socios es sutil y requiere constante mantenimiento. Parte del proceso tendiente a asegurar el equilibrio de poder en la relación, radica en el desarrollo de procesos de comunicación eficientes y efectivos a la vez.

Notas

1. La profesora Tania Casado y el investigador João Teixeira Pires, miembros del equipo SEKN de CEATS, FIA/FEA/USP, colaboraron con el desarrollo del presente capítulo.
2. Pettigrew 1985.
3. Landim 1998.
4. IDR; CEATS 1998.
5. Si bien Brasil se encuentra entre las diez economías más grandes del mundo, ocupa una de las últimas cuatro posiciones en cuanto a la

distribución de ingresos, con un coeficiente Gini de 0,6, que coloca al país en el lugar número 73 en términos del índice de desarrollo humano. En Brasil, casi 50 millones de habitantes viven con un ingreso mensual menor a US\$30.

6. Durante la dictadura militar, los centros independientes de investigación social, las OSC, las ONG y demás asociaciones recibieron donaciones y contribuciones de las organizaciones internacionales. Luego de la recuperación del Estado de derecho en Brasil, estas inversiones se dirigieron a otras regiones del mundo, que aún luchaban por su democratización. Los recursos disponibles no eran suficientes para atender las necesidades de actividades sociales y el crecimiento del tercer sector. La competencia causó, por un lado, fragmentación y, por el otro, condujo a cambios profundos en las organizaciones y en sus modelos operativos.
7. Rodrigues Gomes 2003.
8. CEATS 2001.
9. Un análisis más profundo del *continuo* puede hallarse en Austin 2001.
10. Fischer 1989.
11. Ministerio de Educación y Cultura de Brasil (Ministério da Educação e Cultura da Presidência da República; MEC); Fondo para la Infancia de las Naciones Unidas (UNICEF).
12. Weber 1994.
13. Schein 1992.
14. Fischer 2002.
15. “¿Comunicar o no comunicar?”, p. 174.

Bibliografia

- Austin, James E. (2001). *Parcerias –Fundamentos e Benefícios para o Terceiro Setor*. São Paulo: Editora Futura.
- Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor of FIA/FEA/USP-CEATS (2001). “Alianças Estratégicas Intersectoriais”. Proyecto de investigación realizado como parte del “Programa de Pesquisa e Capacitação – Cidadania Organizacional e Terceiro Setor”, realizado por CEATS, con apoyo financiero e institucional de la Fundación Ford.
- Fischer, Rosa Maria (2002). “Mudança e Transformação Organizacional”, en Fleury, Maria Tereza (coordinadora). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, pp. 147-164.

- _____. (1989). "O Círculo do Poder? As Práticas Invisíveis de Sujeição nas Organizações Complexas", en Fleury, Maria Tereza y Rosa Maria Fischer (coordinadoras). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas, pp. 65-88.
- Institute for Development Research-IDR; Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor of FIA/FEA/USP-CEATS (1998). "Non-Governmental Organizations and the Marketization of Development". Proyecto de investigación realizado por IDR y CEATS con el apoyo de la Fundación Ford, bajo la coordinación del profesor L. David Brown del Hauser Center for Non-Profit Organizations, de Harvard University.
- Landim, Leilah (1998). "The Nonprofit Sector in Brazil", en Anheier, Helmut K. y Lester M. Salamon (editores). *The Nonprofit Sector in the Developing World: A Comparative Analysis*. Manchester, UK; Nueva York: Manchester University Press: distribución exclusiva en EE UU a cargo de St. Martin's Press, pp. 323-349.
- Pettigrew, Andrew M. (1985). "Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice", en Lawler, Edward E. III y otros (editores). *Doing Research That Is Useful for Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 222-249.
- Rodrigues Gomes, Eduardo (2003). "Um Capítulo Especial da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil: O Papel do PNBE –Pensamento Nacional das Bases Empresariais", trabajo presentado en Social Empresarial no Brasil hoje: Um Balanço. Rio de Janeiro, Brasil.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture And Leadership*, 2a. edición. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weber, Max (1994). *Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo, Brasil: Editora Pioneira.