

2

La construcción de puentes intersectoriales

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

El resultado de las investigaciones citadas en el capítulo previo, sugiere que en América Latina las alianzas entre empresas privadas y el tercer sector han sido más frecuentes y efectivas de lo que solemos pensar. En la medida que este tipo de colaboración intersectorial representa un corte respecto de la inercia histórica en la región, un punto de partida para nuestro trabajo será la exploración de las motivaciones que están impulsando a compañías y OSC a trabajar en conjunto. Aún más, la decisión de participar en este tipo de relaciones implica la voluntad de superar obstáculos. La primera parte de este capítulo analiza las motivaciones que llevan a la colaboración intersectorial, mientras que la parte final extrae lecciones de la forma en que las organizaciones estudiadas lograron construir los puentes necesarios para atravesar esas barreras.

¿Qué factores impulsan a las organizaciones a colaborar?

Es importante comprender las motivaciones que llevan a empresas y a OSC a participar en relaciones de colaboración, ya que aquéllas constituyen los cimientos de las alianzas. Al hablar de motivaciones, nos referimos a los valores conscientes y a los propósitos explícitos que impulsan a individuos y organizaciones a analizar la posibilidad de trabajar con otros sectores. Resulta esencial que los socios tengan claras sus propias motivaciones, para que puedan moldear las relaciones de manera de obtener los resultados deseados. Es igualmente importante comprender por qué el otro socio desea iniciar la relación, para poder responder a sus objetivos y necesidades.

Al considerar las motivaciones en forma sistemática, resulta útil contar con un marco referencial, que hemos construido a partir del análisis de nuestra muestra de colaboraciones intersectoriales en América. El punto de partida es el reconocimiento de que puede haber una amplia variedad de motivaciones entre los socios y aun en cada uno de ellos. Intentamos capturar esta diversidad en lo que denominamos el *espectro de motiva-*

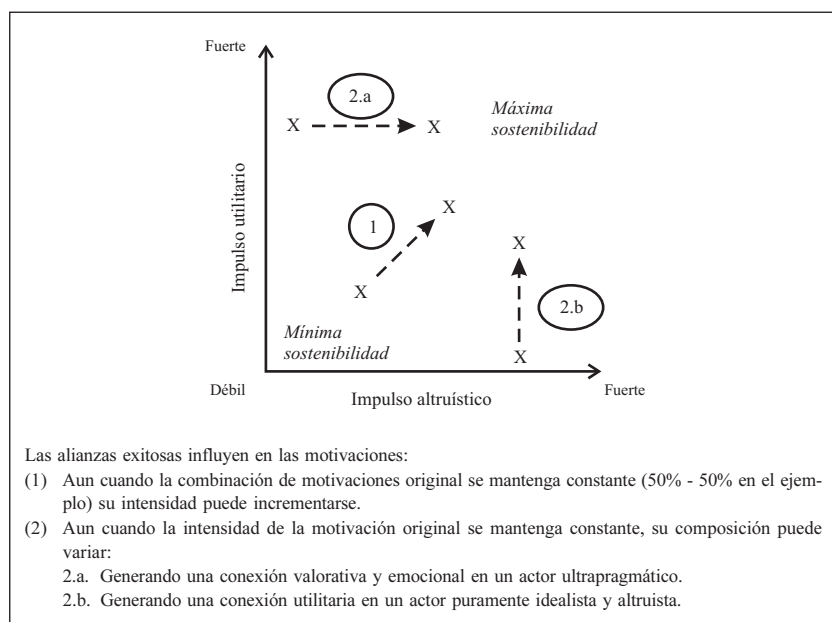
ciones para la colaboración intersectorial. En uno de sus extremos encontramos las motivaciones *altruistas*, que apuntan a beneficiar a terceros ajenos a la colaboración. En el otro extremo se encuentran las motivaciones *utilitarias*, que buscan beneficiar a los propios socios¹. En ambos casos es posible que se generen beneficios para los socios o para terceros, pero el *espectro de motivaciones* sólo contempla las motivaciones de los socios y no los resultados finales.

Las *motivaciones altruistas* se manifiestan, por ejemplo, en el impulso de ayudar a personas necesitadas, resolver problemas comunitarios o contribuir, de cualquier manera, al bienestar de la sociedad. Estos impulsos surgen a partir de los valores humanitarios de las organizaciones o de los individuos involucrados. Por otro lado, las *motivaciones utilitarias* se originan en respuesta a las necesidades organizacionales específicas de los socios, en áreas como gestión de riesgo o creación de ventajas competitivas. Como las misiones de las ONG suelen estructurarse a partir de propósitos sociales, sus motivaciones tienden a tener un carácter predominantemente altruista, pero sus alianzas con empresas pueden también satisfacer necesidades institucionales. El principal objetivo de las empresas es generar beneficios económicos, por lo que resulta lógico que algunos de sus motivos sean de naturaleza utilitaria, aunque convivan con las motivaciones altruistas de sus líderes y se manifiesten en emprendimientos de colaboración. En consecuencia, las motivaciones pueden ser idealistas o utilitarias, altruistas o interesadas.

Nuestros casos muestran que, más allá del móvil inicial, las motivaciones de los socios tienden a evolucionar en la medida que las alianzas continúen respondiendo a sus intereses. En la mayoría de los casos analizados, las organizaciones respondieron a una mezcla de motivaciones altruistas y utilitarias, diferente en cada caso. Como muestra el gráfico 2, los distintos tipos de motivaciones o sus posibles combinaciones pueden generar alianzas sostenibles, siempre y cuando sean intensas. Por eso, el vértice inferior izquierdo del cuadrante del gráfico representa el área de menor sustentabilidad de las alianzas. Nuestra investigación sugiere que a medida que avanza la colaboración, las motivaciones **aumentan en intensidad** (dinámica representada por la flecha 1 del gráfico 2) y **se entremezclan** (como muestran las flechas 2a y 2b) en forma progresiva. En principio, los emprendimientos deberían ser más sostenibles cuando las motivaciones se ubican en la parte superior de ambos extremos del *espectro* (impulsos utilitarios o altruistas), para alcanzar el mayor potencial de sustentabilidad cuando se fortalecen y entremezclan haciéndose mixtas –tal como ocurre en el vértice superior derecho del gráfico. Los capítulos tercero y cuarto exploran el siguiente concepto:

las motivaciones fuertes y mixtas tienden a generar relaciones más ricas y satisfactorias, capaces de producir un intenso valor a los participantes en distintas dimensiones. El gráfico 2 puede ayudar a los potenciales protagonistas de una colaboración intersectorial a clarificar sus motivaciones, al ubicarlas en los dos ejes. Más que un cálculo preciso, la ubicación resultante constituye una autoevaluación y un juicio cualitativo sobre la fuerza motivadora que impulsa la colaboración.

Gráfico 2. Espectro motivacional de la colaboración intersectorial



Antes de emprender un análisis sustancial de las motivaciones, vale la pena concentrarse en dos preguntas que, si bien son distintas, están relacionadas: ¿qué factores impulsan a las organizaciones a participar en relaciones de colaboración intersectorial? y ¿qué esperan obtener de estas relaciones? La primera pregunta apunta a las motivaciones, mientras que la segunda tiene que ver más con los beneficios que se buscan en las interacciones con futuros socios. Este capítulo sólo abarcará la primera pregunta y dejará la segunda para el tercer capítulo, cuando hablemos de la generación de valor en las colaboraciones.

Altruismo

Por regla general, cualquier esfuerzo de colaboración entre una empresa y una OSC tendrá una dimensión social intrínseca. Mientras que el pro-

pósito primordial del sector privado radica en la generación de valor económico, la dimensión altruista es la que prevalece en el tercer sector. En los casos estudiados, los líderes sociales se acercaron a las empresas por diferentes razones, que ciertamente incluían el acceder a ventajas organizacionales. Sin embargo, estos líderes sociales consideraron a esas ventajas como vehículos para generar soluciones a determinados problemas sociales. Según Juan Carr, fundador de la Red Solidaria (RS), la misión de la institución –“mejorar las condiciones de vida de personas necesitadas”– sólo se podía lograr si se producía una transformación cultural en la sociedad argentina y la solidaridad se convertía en un valor fundamental y compartido. Su alianza con el prestigioso diario *La Nación* representó una herramienta valiosa para alcanzar este objetivo: un medio utilitario usado para lograr una meta altruista.

El altruismo y la solidaridad también surgieron como motivaciones del sector privado, en gran parte derivados de la arraigada tradición de caridad y compromiso cívico resultante del legado católico en la región². Para algunos empresarios, la participación en la búsqueda de soluciones a problemas sociales es, simplemente, “hacer lo correcto” desde el punto de vista ético. De acuerdo con la opinión de Manuel Ariztía, reconocido empresario chileno y propietario de Empresas Ariztía, la responsabilidad de su empresa en la solución de los problemas comunitarios, más allá de cualquier posible ventaja organizacional, responde a un imperativo ético que recae en los hombros de sus directivos.

En paralelo a esta tradición, en la década de 1990 surgió una nueva visión sobre el papel de las empresas en la sociedad, como resultado del ascenso de una nueva generación de líderes en los principales grupos empresariales de la región. El tradicional diario argentino *La Nación*, ofrece un ejemplo de esta transición. En 1996, un cambio en la titularidad del paquete accionario mayoritario llevó al nombramiento de Julio Saguier como presidente del Directorio. Saguier estaba decidido a reorientar a la compañía en pos del desarrollo de una sociedad diferente, a través de un cambio cultural basado en la solidaridad como valor fundacional.

En las alianzas de la muestra se detectó que esta motivación estaba asociada con un tipo determinado de compañías: las empresas familiares. Se trata de empresas que, a pesar de contar con sofisticadas estructuras de gestión y gobierno, son controladas por un individuo o una familia. En el caso de *La Nación*, el diario pertenece a una sociedad anónima (*La Nación S.A.*), pero la familia Saguier, descendiente del fundador, controla el Directorio y la alta gerencia.

En general, las empresas familiares reconocieron al altruismo como la motivación principal de sus esfuerzos de colaboración intersectorial³.

Según Norma Treviño, gerente de Relaciones Públicas de Supermercados H-E-B (HEB) de México, “no hacemos esto para aumentar las ventas... ni las ganancias”. Los casos de la muestra dejaron ver una notable correlación entre las motivaciones altruistas y las empresas familiares, lo cual ciertamente tiene sentido: desde un punto de vista ético, es lógico que los individuos que actúan por altruismo lo hagan con sus propios recursos, no con los de terceros. Michael Porter señala que cuando las actividades sociales carecen de dimensión estratégica, la conocida crítica de Milton Friedman –según la cual la filantropía no tiene cabida en los negocios– adquiere mayor credibilidad⁴. Desde una perspectiva organizacional, cuando la gerencia es un simple agente de sus accionistas, tendrá dificultades para justificar la asignación de recursos basada exclusivamente en motivos altruistas, desconectados de las necesidades de la compañía.

Muchas de estas compañías fueron fundadas por individuos con una fuerte inclinación personal hacia la filantropía, que posteriormente se incorporó a la visión y los valores organizacionales de sus empresas. El Grupo Bimbo, de México, constituye un ejemplo claro de este fenómeno. Esta corporación multinacional, líder en la industria alimentaria, con presencia en 16 países, fue fundada hace más de cinco décadas por Lorenzo Servitje, destacado filántropo reconocido por su compromiso social⁵. A pesar de la expansión global y la sofisticación que alcanzó la corporación a través de los años, la visión y los valores de su fundador prevalecen aún hoy en la identidad organizacional del grupo. Como señaló Martha Eugenia Hernández, gerente de Relaciones Institucionales de Bimbo, “con el tiempo, los valores personales de don Lorenzo han impregnado la filosofía de Bimbo”.

Utilitarismo

Las colaboraciones intersectoriales pueden cumplir también una función eminentemente práctica: satisfacer las necesidades organizacionales de los socios, tanto del sector privado como del tercer sector. Es importante resaltar que la dicotomía entre los móviles altruistas y utilitarios, no implica un juicio de valor entre impulsos supuestamente “buenos” y otros “malos”. Si el compromiso con la comunidad es un valor socialmente deseable, la satisfacción de las necesidades legítimas de una organización es también un objetivo igualmente genuino. La consecución del interés individual (*self-interest*) no debe ser confundida con la explotación o el oportunismo, ya que son conceptos muy diferentes. Uno de los argumentos que plantea este libro –y que desarrollaremos más adelante– es que no existe una tensión inherente entre el altruismo y el

interés individual; por el contrario, es posible que ambos se refuercen mutuamente.

En cuanto a los móviles específicos que intervinieron en los casos de nuestra muestra, hemos identificado dos fuertes motivaciones utilitarias: la gestión de riesgo y la creación de ventajas competitivas.

Gestión de riesgo

Una motivación para la participación en colaboraciones intersectoriales ha sido el utilizarlas como herramienta efectiva de gestión de riesgos, ya sea para minimizar las posibilidades de ocurrencia de ciertos hechos riesgosos o para controlar sus consecuencias, si aquéllos tuviesen lugar. En el tercer sector, estas colaboraciones contribuyeron a la diversificación de fuentes de ingresos y a reducir la dependencia de los fondos públicos. En el caso del Banco de Alimentos de Monterrey (BAM), la alianza con Supermercados H-E-B (HEB) sirvió para reducir su vulnerabilidad frente a la inestabilidad política. Para la directora del BAM, Blanca Castillo, cuando una OSC depende demasiado de subsidios estatales está expuesta al riesgo político de que “cuando concluye el mandato de los funcionarios en cuestión, termina también el programa; llega una administración nueva, con sus propios programas”.

Esta motivación también estuvo presente en el sector privado. En algunos casos, los emprendimientos intersectoriales les sirvieron a las compañías para alcanzar objetivos explícitamente incluidos en sus estrategias. Se trata de empresas con vulnerabilidades estructurales implícitas en sus modelos de negocios, que obligaron a la gerencia a crear las herramientas necesarias para manejar las dificultades resultantes.

En el caso de Autopistas del Sol (AUSOL), compañía responsable de una de las redes de autopistas de gestión privada del gran Buenos Aires, la operación de su negocio dependía, en gran medida, de una buena relación con las comunidades que rodeaban el trazado de las nuevas rutas. Por tanto, para esta compañía la buena voluntad de estas comunidades constituía una verdadera “licencia para operar”. En sociedades pobres y desarticuladas como las de Latinoamérica, no se puede dar por sentada esta licencia, en especial cuando el cobro de peajes resulta un medio de recaudación de fondos impopular, como se pudo deducir de varias de las entrevistas realizadas⁶. Otro ejemplo similar podría ser el de una compañía que comercializa productos con peligros potenciales para la salud o el medio ambiente. En esta situación tendría sentido que dicha empresa interviniera en la búsqueda de una solución a esos riesgos. Tal fue el caso de las compañías de bebidas y envases que formaron parte de alianzas dedicadas al reciclado de residuos.

Otra característica común en este grupo de empresas fue su carácter de *corporaciones multinacionales*, lo cual resulta útil para comprender muchas de sus decisiones. En los casos analizados, los ejecutivos de las subsidiarias se embarcaron en colaboraciones intersectoriales siguiendo instrucciones de sus compañías matrices de trabajar con las comunidades locales. Se trata de una dimensión interesante de la globalización, que requiere mayor estudio: las multinacionales no sólo transfieren su tecnología, sino también sus valores y políticas sociales. María Marta Llosa, gerente de Relaciones Externas de Coca-Cola de Argentina, explicó: “Tenemos una misión mundial: convertirnos en líderes de la ciudadanía corporativa”.

En varios casos, este mandato se originó en experiencias traumáticas o escándalos que requirieron esfuerzos enormes de las compañías para reparar el daño causado a su reputación. El derrame de petróleo ocasionado por el buque tanque Exxon Valdez en Alaska, en 1989, se convirtió en un punto de referencia ineludible, no sólo para Exxon Mobil sino para todas las corporaciones globales, las que desde entonces han tomado conciencia de su nivel de exposición frente a este tipo de episodios. En 1995, Shell también pagó un alto precio en su disputa con Greenpeace, tanto por el destino de su plataforma flotante North Sea Brent Spar, como por sus operaciones en Nigeria⁷. Estas experiencias perturbadoras han obligado a las empresas a crear herramientas estratégicas para controlar sus riesgos en el nivel global. Mariale Álvarez, coordinadora Técnica Ambiental de Coca-Cola de Argentina, explicó las medidas adoptadas por su compañía:

Durante años, la compañía se había dedicado a sus operaciones internas, sin prestarle demasiada atención a la difusión de sus actividades sociales. Sin embargo, todo cambió a fines de la década de 1990, en parte debido a presiones externas. Hubo algunos enfrentamientos con las ONG, aunque no en Argentina. Además, se produjo un cambio de conciencia en los consumidores y en las comunidades donde operamos.

A diferencia de las motivaciones competitivas, que buscan mejorar la participación de mercado de las compañías, el móvil de gestión de riesgo, básicamente, intenta preservar un *statu quo* favorable. Con frecuencia, las compañías motivadas por manejo de riesgos ocupan posiciones de liderazgo en sus industrias, con un alto grado de exposición pública. Por ejemplo, Coca-Cola de Argentina y Tetra Pak México enfrentaron desafíos similares: a raíz del amplio éxito de sus productos, sus envases descartables atraían, inevitablemente, la atención del gobierno y de la opinión pública. La creciente preocupación por el impac-

to de estos desechos en el medio ambiente estaba generando un flanco débil que no podía ser ignorado. Ambas compañías recurrieron a la formación de alianzas con OSC, con el objetivo de transmitir el mensaje de que la responsabilidad por el destino de los envases descartados recaía en una multiplicidad de grupos de interés, no sólo en los fabricantes.

El caso de Tetra Pak revela, con particular claridad, el perfil de esta motivación, que busca preservar un orden de cosas básicamente favorable para la organización. Cuando la empresa percibió en el horizonte el surgimiento de potenciales amenazas desde el tercer sector y el gobierno, comenzó a cambiar su visión y a reflexionar sobre cómo lidiar con aquéllas. Según explica Lorena Mañón, del comité de Ecología de la Junior League de la Ciudad de México (JLCM), a principios de los años noventa, “grupos radicales verdes llegaron (a Tetra Pak) con un tráiler lleno de envases vacíos y los dejaron en las puertas de la fábrica. Ese tipo de acciones (les) hizo prestar más atención a la sociedad civil”. Además, continúa Mañón, “también les hizo abrir los ojos el interés que ya empezaba a surgir en el gobierno” para regular esa industria. Los voceros de la empresa confirman ser muy conscientes de que el riesgo de regulación gubernamental siempre está presente. Para su responsable de Medio Ambiente, Sergio Escalera, “el gobierno califica al sector industrial como irresponsable y señala al fabricante como única causa del problema. En el siguiente período de sesiones legislativas, se abordará la nueva ley de envases y embalajes. Hay varias propuestas, y la última versión que he escuchado me asusta bastante”.

A diferencia de lo que ocurrió en la mayoría de los casos, aquí la empresa se esforzó por limitar la notoriedad de sus esfuerzos y por evitar una asociación demasiado cercana de su marca con Reciclable por Naturaleza, el emprendimiento que llevaba a cabo con la JLCM, pese a que era sumamente exitoso y prestigioso. Las características de la industria y de la empresa ayudan a entender esa decisión. Si el mensaje que Tetra Pak intentaba transmitir era que varios actores institucionales compartían responsabilidad en el tratamiento de los residuos, sobreidentificar su marca con el esfuerzo hubiese podido ser contraproducente. Desde luego, un curso de acción alternativo hubiese sido el adoptado por Shell que, a partir de la experiencia obtenida en los eventos negativos ya mencionados, decidió asumir el liderazgo de la causa ambiental en su industria y convirtió este esfuerzo en una ventaja competitiva⁸. No obstante, a diferencia de Shell, Tetra Pak no tenía incentivos competitivos para seguir esa ruta: al momento de iniciar su colaboración con JLCM, tenía una posición de dominio oligopólico sobre su industria en el nivel global, con una participación en el mercado mexicano cercana al 80%. Más aún, si se aumentaba la cuota de mercado en México por encima de ese

nivel, se hubiese corrido el riesgo de que las autoridades aplicaran la legislación antimonopólica. Por ello, la colaboración con JLCM perseguía mantener un orden de cosas casi ideal para la empresa, con una cuota de mercado lo suficientemente alta para disuadir la entrada de potenciales competidores, pero lo suficientemente baja para no inquietar al gobierno.

La búsqueda de ventajas competitivas

Una colaboración intersectorial puede ser una poderosa palanca para optimizar la posición competitiva de una organización, tanto del tercer sector como del sector privado, si bien es más generalizada en este último grupo. En las empresas de esta categoría, la gestión de riesgo no estuvo necesariamente ausente. La diferencia es que éstas agregaron a esa dimensión defensiva, la búsqueda de ventajas que mejorasen su posicionamiento. La pregunta que estas empresas se hicieron fue: ¿cuáles son los cuellos de botella que están entorpeciendo mi desempeño empresarial y cómo puede una colaboración intersectorial contribuir a superarlos? La dimensión competitiva de las colaboraciones intersectoriales, en especial en el contexto mexicano, se analiza en mayor profundidad en el undécimo capítulo.

La empresa chilena Farmacias Ahumada S.A. (FASA), la mayor cadena de farmacias de América Latina, enfrentó un desafío importante en 1997. Según Jaime Sinay, gerente general de la compañía en ese momento, “la empresa quería desarrollar una relación más cercana con la comunidad. Nuestro negocio tiene una connotación complicada. Es un hecho que a la gente le disgusta comprar medicamentos. Más aún, en Chile no hay reembolsos por los gastos en farmacia, lo cual aumenta la mala disposición de los clientes”. Con el fin de contrarrestar esta situación, FASA recurrió a una asociación con la Fundación Las Rosas (FLR), un hogar de atención integral para ancianos desamparados. De acuerdo con algunos analistas que monitoreaban la evolución de la compañía, la decisión fue acertada porque “promover la buena voluntad de los clientes era importante para fortalecer a FASA”.

En Colombia, el llamado “revolcón” –la política de ajuste y modernización económica que el presidente César Gaviria lanzó a partir de 1990– impactó fuertemente su sector salud. Los recortes presupuestarios obligaron a que los hospitales fueran más cautelosos en sus políticas de compra. General Médica, fabricante de equipamiento médico de alta complejidad, sabía que sus productos eran competitivos, pero también reconocía que no podría competir simplemente por precio. Un mercado exigente premiaría a General Médica, pero antes habría que educar

al cliente para que conociera mejor la oferta disponible y tomara las decisiones de compra adecuadas. Solamente un comprador sofisticado podría apreciar las ventajas de un producto sofisticado. Por ello, la empresa se comprometió desde un principio con el Centro de Gestión Hospitalaria (CGH), un foro en el que los distintos actores del sector convergían para cooperar en la modernización de la salud en Colombia. Johnson & Johnson, en cambio, se involucró no para que se conociera su oferta, sino para conocer mejor su demanda. Su objetivo fue “conocer a fondo el problema hospitalario para poder servir mejor” en un mercado donde la diferencia la haría el servicio, porque las diferencias en precios se reducirían cada vez más.

La participación abierta y franca de empresas como Johnson & Johnson y General Médica en entidades como CGH, las coloca en la paradójica situación de ser simultáneamente socios y competidores. Una manera de entender esta aparente contradicción es verla como un caso de “coo-petencia”, con una dinámica que combina a la vez dimensiones de cooperación y competencia⁹. Los participantes cooperan para *desarrollar*, expandir y fortalecer el mercado, mientras que, simultáneamente, compiten entre sí para *dividirlo*¹⁰. Es también un ejemplo de lo que Porter y Kramer denominan filantropía estratégica, mediante la cual una empresa realiza una contribución (a veces, en colaboración con sus competidores) a una causa social relacionada con su actividad principal y altera el contexto, de manera tal que produce un impacto positivo en su negocio¹¹.

Al analizar las estructuras organizacionales de las compañías de este grupo, descubrimos dos patrones. El primer grupo, de mayor tamaño, está formado por corporaciones multinacionales que “exportan” esta práctica a sus subsidiarias. El Grupo Danone es un buen ejemplo en esta categoría, ya que su misión consiste en generar valor económico y social, por lo cual la compañía no percibe incompatibilidad alguna en el uso de una dimensión al servicio de la otra. Aminta Ocampo, gerente de Relaciones Públicas de Danone México, explicó que “la política social de Danone se basa en lo que llamamos el ‘doble proyecto’: nuestros objetivos sociales y económicos están unidos y no pueden separarse”.

Un desafío que estas empresas enfrentan, frecuentemente, es conseguir la “carta de ciudadanía”; es decir, superar la distancia emocional de los consumidores locales con la marca. Para 1997, la filial mexicana de Danone enfrentaba ese tipo de problema; el público percibía a la empresa como valiosa, pero un tanto distante, según había podido constatar en sus investigaciones su personal de *marketing*. Para atacar ese problema, la empresa inició una colaboración con una OSC local, la Casa de la Amistad (CdA). También la corporación televisiva REPRETEL enfren-

tó un desafío similar. Esta empresa, propiedad de mexicanos, administraba tres de los seis canales existentes en Costa Rica y, para 1996, ocupaba el segundo lugar en la industria televisiva costarricense, detrás de Teletica, un canal con mucha tradición en ese país. René Barboza, uno de sus periodistas, explica:

Necesitábamos tener posición en el nivel popular porque el nombre de REPRETEL estaba muy satanizado entre la gente, por ser una empresa extranjera, cuyo capital era extranjero. Aparte, la competencia había manejado muy bien el concepto de que *'somos costarricenses, pensamos como usted, Teletica Canal 7 siempre con usted'*. Y la gente tenía mucho temor, porque REPRETEL había adquirido varios canales en Costa Rica y no sabía qué actitudes fomentaría en los jóvenes.

Para conseguir ese reposicionamiento, REPRETEL acudió a una colaboración con FUPROVI, una organización sin fines de lucro dedicada al desarrollo de programas de vivienda de interés social y de fortalecimiento comunal.

Llama la atención la ausencia de empresas familiares en este grupo. Si se tiene en cuenta que el uso de la política social como instrumento competitivo no está completamente legitimada en el empresariado latinoamericano, resulta lógico pensar que esa renuencia se refuerce cuando la propiedad de la empresa está personalizada en individuos concretos. Como se mencionó, la gerencia de las empresas familiares estudiadas descartó enfáticamente cualquier motivación utilitaria detrás de la colaboración. En contraste, las corporaciones multinacionales estudiadas, donde la propiedad está dispersa y despersonalizada, no tuvieron reparos en reconocer la vinculación entre política social y retorno financiero: “La razón por la que buscamos colaborar en emprendimientos con la comunidad es simple: es bueno para nuestro negocio”, señaló el responsable de Relaciones Públicas de Esso Chile, Guillermo García. En la visión de esa empresa, las colaboraciones creaban una situación ganadora, tanto para la empresa como para la sociedad. En este sentido, resulta de interés contrastar dos casos de la muestra que tienen mucho en común. Tanto Danone como HEB son empresas extranjeras, pertenecientes a la industria alimentaria, que al momento de iniciar una colaboración intersectorial carecían de una larga trayectoria en México. La diferencia entre ambas es la estructura de su propiedad: despersonalizada en Danone, familiar en HEB. Por consiguiente, mientras que ésta separó a la colaboración del giro de sus negocios, aquella eligió mantener ambos bien integrados.

Además de las corporaciones multinacionales, unas pocas sociedades locales grandes iniciaron colaboraciones intersectoriales a partir de

motivaciones competitivas. Por constituir historias de éxito económico y social, vale la pena analizarlas con mayor grado de profundidad. Uno de esos casos es el de Indupalma S.A., una empresa colombiana dedicada a la producción y comercialización de aceite de palma africana. Su gerente general, Rubén Darío Lizarralde, afirma categóricamente que sus inversiones sociales no están motivadas por el altruismo, sino por el hecho de que aportan rentabilidad al negocio. “Lo social paga” es el lema de la empresa. Para entender esta visión, no demasiado extendida entre el empresariado latinoamericano, hay que remitirse al particular contexto de esa empresa y de esa nación.

La inestabilidad política y la violencia social que marcaron las últimas décadas de la historia colombiana, afectaron a la compañía y generaron disfunciones importantes en sus operaciones. En 1991, la empresa se encontraba al borde de la quiebra¹². Pronto la gerencia comprendió que para que la compañía fuera viable, tendría que participar activamente en el proceso de pacificación de su entorno. La profundidad de la crisis obligó a Indupalma a revisar su identidad organizacional por completo. El resultado fue una nueva visión, en la que la empresa se ve en el centro de lo que denomina “comunidad empresarial”, que es la base de un modelo de desarrollo económico y social sostenible. Esa estrategia está estructurada en cuatro ejes: a) las alianzas con cooperativas de trabajo, que generan oportunidades de ingreso para los habitantes de la región; b) el desarrollo educativo de las comunidades vecinas, que incluye su crecimiento personal y la formación técnica asociada al cultivo de la palma; c) la construcción de una cultura de paz y convivencia pacífica; y d) el desarrollo de capacidades para la participación ciudadana y la solidaridad. Mientras que el primer eje de acción se instrumenta a través de alianzas con cooperativas, los restantes se trabajan mediante alianzas con OCS locales.

El concepto de que “lo social paga” está instalado en la estrategia competitiva de Indupalma, pero al mismo tiempo le sirve para su gestión de riesgo, ya que uno de los objetivos fundamentales de la compañía consiste en atenuar la amenaza de los grupos armados, que podrían afectar sus operaciones. Este tipo de motivación doble, que deriva de un entorno muy especial, no encaja en el patrón general que se describe en la sección anterior, donde analizamos cómo algunas organizaciones utilizaron sus colaboraciones intersectoriales con propósitos de gestión de riesgo.

El segundo caso en este subgrupo es el de Natura, una empresa de cosméticos líder en Brasil, que ha colocado la responsabilidad social en el seno de su estrategia competitiva. La empresa se define como un “conjunto dinámico de relaciones” con sus grupos de interés, donde cada una

de esas relaciones es considerada como un activo. Uno de esos activos es la fuerte conexión con su público consumidor, femenino casi en su totalidad, basada en relaciones personalizadas, con una fuerza de venta directa de 270.000 colaboradoras. El “poder de las relaciones”, basado en la conexión emocional con la marca, es la esencia de la cultura organizacional de Natura y de su estrategia competitiva. “Cada línea de productos de Natura *debe tener una causa y una historia para contar*, de modo de fortalecer y consolidar la adhesión de las colaboradoras”, afirma Philippe Pomez, vicepresidente de Innovación y Desarrollo de Negocios.

Dentro de esta lógica, Natura lanzó una novedosa y particular línea de productos: Ekos. La “historia” detrás de esa nueva línea fue la conservación de la biodiversidad del patrimonio natural brasileño. “Natura se propone ser uno de los agentes que ayudará al país a aprovechar su biodiversidad, transformándola en una fuente de riqueza social. Necesitamos transformar esa causa en un objeto tangible”, dice Pedro Passos, presidente de Operaciones. El “objeto tangible” fue una línea de productos, elaborados sobre la base de plantas y aceites vegetales que habían sido utilizados tradicionalmente por las poblaciones indígenas del vasto interior del país¹³. Las comunidades que poseían los conocimientos clave para la producción, extracción y aplicación de los distintos cultivos tradicionales vivían en condiciones muy precarias. Por tanto, su incorporación a la cadena de valor de la compañía produciría un impacto significativo en su calidad de vida, lo que se logró a través de una asociación intersectorial, que analizaremos en más detalle en las siguientes secciones¹⁴.

En el último caso de este subgrupo, el uso de una alianza intersectorial como apalancamiento competitivo provino de una serie de incentivos planteados por una agencia de desarrollo internacional.

Rainforest Expeditions (RFE) era una pequeña compañía peruana de ecoturismo, que había detectado la oportunidad de abrir un ecoalbergue en la Zona Reservada Tambopata-Candamo, en la Amazonia peruana. Al ver que las fuentes tradicionales de financiamiento le daban la espalda, RFE recurrió al Fondo Perú-Canadá (FPC), una entidad de cooperación técnica que promovía proyectos innovadores de desarrollo sostenible. El FPC aceptó la propuesta, pero puso una condición: en lugar de emplear a los nativos de la zona, RFE tendría que asociarse con la comunidad y capacitar a sus miembros para que se hicieran cargo del emprendimiento en un futuro. Más adelante volveremos a tratar este caso con mayor detalle¹⁵; por el momento diremos que a raíz de la sugerencia del FPC, la empresa descubrió que podría obtener ventajas competitivas a partir de su asociación con la comunidad.

Esta motivación competitiva también es relevante para el tercer sector. El Forest Stewardship Council (FSC) es una OSC global, cuya sede original estuvo en México, que promueve la certificación de aquellos productores forestales que trabajan en forma sostenible desde una perspectiva medioambiental, social y económica. En esta tarea, el FSC enfrentaba la competencia de otras OSC, que eran financiadas por grandes grupos industriales. Para fortalecer su posición competitiva, el FSC llevó a cabo una alianza con las grandes cadenas minoristas del sector “hágalo usted mismo”, las que establecieron entre sus proveedores un derecho de preferencia para quienes cumplieran con los estándares del FSC. Esta alianza generó fuertes incentivos para sumar productores al esquema de certificación de FSC¹⁶.

El Centro de Gestión Hospitalaria (CGH) de Colombia puede ser incluido en este grupo. El centro tiene como misión “promover y liderar la transformación de la gestión en salud para contribuir al desarrollo integral del sector”. En el ejercicio de su misión entra en competencia con compañías privadas, que ofrecen servicios de consultoría. En esta competencia, su fortaleza son las múltiples alianzas con empresas, universidades y otras instituciones, de las que obtiene un conocimiento íntimo del sector, difícilmente reproducible por un competidor privado.

La superación de las barreras a la colaboración

Más allá de los diversos móviles que podamos tener para considerar una colaboración, recorrer nuevos caminos a menudo requiere doblegar resistencias y vencer inercias, antes de poder iniciar un nuevo curso de acción. Es muy probable que toda organización que considera una colaboración intersectorial, tarde o temprano, deba hacer frente a alguno de esos obstáculos. En tal sentido, la experiencia acumulada en los casos de nuestra muestra constituye un valioso recurso para los lectores, ya que ofrece enseñanzas e información que les permitirán analizar las fortalezas y debilidades relacionadas con la creación de alianzas intersectoriales. Esta sección analiza la naturaleza de dichos obstáculos y los medios que las organizaciones estudiadas utilizaron para superarlos. Entre las dificultades se encuentran: la búsqueda de interlocutores válidos, la importancia de las vinculaciones preexistentes entre futuros socios, el impacto de las limitaciones en la capacidad institucional de las organizaciones participantes, el efecto de las diferencias culturales entre las distintas instituciones, la importancia de la comunicación efectiva y el valor de ser proactivo y persistente. El octavo capítulo también abordará el tema de las barreras a la colaboración, con especial atención a los casos de Centroamérica y Perú, elaborados por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

La búsqueda de un interlocutor válido

¿Quién lidera el proceso inicial de colaboración? En ocasiones, elegir un interlocutor es casi tan importante como elegir un mensaje. Por tanto, conviene estudiar nuestros casos en profundidad, para detectar “quién hizo qué” durante las etapas iniciales de la colaboración. Las alianzas bilaterales presentaron dos patrones distintos de acercamiento: cuando las OSC se acercaron a las compañías y cuando las compañías se acercaron a las OSC.

Acercamiento de la OSC a la compañía

En la mayoría de las alianzas bilaterales estudiadas, la iniciativa de “cruzar el puente” para proponer un emprendimiento conjunto partió de los representantes del tercer sector. La dinámica que estos contactos siguieron muestra un patrón uniforme, consistente en comenzar “poniendo el pie en la puerta” de la empresa¹⁷ y, una vez dentro, trabajar por “vender el proyecto” a la cúpula empresarial. El primer paso en nuestros casos consistió en la búsqueda por parte de la OSC del punto de entrada a la empresa de menor resistencia, con el objetivo de contactar a un interlocutor válido y despertar su curiosidad e interés. Por regla general, esta tarea estuvo a cargo de sus máximos responsables¹⁸, con el fin de maximizar la credibilidad y calidad del mensaje. La contraparte en el sector privado tendió a ubicarse en la gerencia intermedia de la empresa, en particular en sus gerentes de *Marketing* y/o de Relaciones Públicas. El cuadro 2 muestra una lista de los protagonistas de las alianzas que siguieron este patrón de contacto.

Sin embargo, ningún esquema puede ir muy lejos si no goza del apoyo de los máximos responsables de las organizaciones participantes. Una vez que los interlocutores de ambas organizaciones delinearon una visión compartida sobre las posibilidades de trabajo conjunto, surgió el imperativo de comprometer en el proyecto a la gerencia general o a la presidencia de la empresa. En general, los líderes sociales debieron enfrentar este desafío sin contar con la ventaja de conocer de antemano a estos individuos. Por tanto, para lograr un impacto fuerte en poco tiempo, recurrieron a la generación de una reacción emocional buscando la adhesión y la lealtad a su causa. En general, el método utilizado consistió en visitas de campo, que les permitían a los gerentes de las empresas establecer contacto directo con los beneficiarios de las OSC.

Por ejemplo, luego de acordar las pautas generales de la alianza, García Moreno, fundadora de la Casa de la Amistad (CdA), y Ocampo, gerente de Relaciones Públicas de Danone, procedieron a involucrar al gerente general de Danone en el proyecto. Ambas organizaron una visita a la

Cuadro 2. La búsqueda de un interlocutor

OSC, responsable superior		Empresa privada, gerencia intermedia
Bimbo-Papalote	Marinela Servitje de Lerdo de Tejada, directora general del Museo del Niño.	Sergio Montalvo, director de <i>Marketing</i> del Grupo Bimbo.
Danone-CdA	Amalia García Moreno, fundadora y patrona vitalicia de la Casa de la Amistad.	Aminta Ocampo, gerente de Relaciones Públicas y la directora de Relaciones Públicas y Comunicación, ambas de Danone México.
Esso-COANIQUEM	Jorge Rojas, fundador y máximo responsable de COANIQUEM.	Christian Storaker, responsable de Relaciones Públicas de Esso Chile.
H-E-B – BAM	Blanca Castillo, responsable del Banco de Alimentos de Monterrey.	Eddie García, responsable del programa de Bancos de Alimentos en Texas; Lola Landa, gerente de Relaciones Públicas de H-E-B en Monterrey.
LN-RS	Juan Carr, líder de la Red Solidaria.	Redactores de <i>La Nación</i> , pertenecientes a la sección Información General, a la revista dominical y a secciones especiales.
RFE – Comunidad Ese’eja	Líderes de la comunidad nativa Ese’eja de Infierno.	Kurt Holle, director de Mercadotecnia de <i>Rainforest Expeditions</i> .
TP – JLCM	Martha Rangel, presidenta de la Junior League de la ciudad de México.	Salvador Alanís, director de <i>Marketing</i> de Tetra Pak México.
Techint – Proa	Adriana Rosenberg, emprendedora en arte, y luego presidenta de Fundación Proa.	Director de Comunicaciones Corporativas de Techint.
Texaco – EJN	Maritza Morales, fundadora y directora ejecutiva de EJN.	Coordinador de marca, publicidad y atención al cliente de Texaco.
CCA – JAA	Eduardo Marty, director ejecutivo y fundador de Junior Achievement Argentina.	María Marta Llosa, responsable de Relaciones Externas de Coca-Cola de Argentina.

CdA, donde el gerente general apreció el trabajo realizado por la organización y conoció a los niños con cáncer que se beneficiarían con la campaña. La visita conmovió profundamente al gerente general de Danone y lo impulsó a apoyar decididamente el proyecto. Algo similar ocurrió durante las primeras etapas de la colaboración entre Esso Chile y la Corporación de Ayuda al Niño Quemado (COANIQUEM). Al describir su encuentro inicial con COANIQUEM, los directivos de Esso Chile usan una metáfora difícil de traducir en términos racionales; en sus propias palabras: “se enamoraron”.

En ocasiones, los individuos que llevan a cabo el diálogo inicial se convierten en promotores o padrinos internos de la iniciativa –lo que la literatura norteamericana denomina *champions*– y se identifican fuertemente con ella. Esta identificación puede funcionar como una fuerte

amalgama, que origine un trabajo conjunto de los promotores en pos de la alianza, *a través* de los límites organizacionales.

Así ocurrió en el caso de Danone México, cuya gerente de Relaciones Públicas trabajó directamente con la fundadora de la CdA para coordinar la visita del gerente general de la compañía a la sede de la organización. La visita despertó el compromiso del gerente general y se convirtió en una práctica usual, que se repetía cada vez que se producían cambios en la dirección de la empresa (tema que trataremos en el quinto capítulo). En el caso del diario *La Nación* y la Red Solidaria (RS), en lugar de construir una alianza con un promotor específico dentro del diario, Juan Carr logró el compromiso emocional generalizado de los redactores con quienes estableció los primeros contactos. Ellos dicen con orgullo que la relación con RS “comenzó con nosotros, los periodistas, y esto hizo que nos comprometiéramos con la causa”. Este activo le fue útil en un segundo momento, cuando decidió comprometer a la gerencia del diario, liderada por Julio Saguier.

Acercamiento de la compañía a la OSC

Cuando la empresa tomó la iniciativa de contactar a la OSC, lo hizo siguiendo dos patrones diferentes. En el primero de ellos, un emprendedor dentro de los rangos intermedios de la empresa estableció una conexión emocional con una causa, no con una organización, y a partir de allí emprendió una cruzada personal por obtener el compromiso de la alta dirección. Una vez que lo conseguía, procedía a contactar a una OSC relacionada con la causa. Esta dinámica incluye los mismos elementos del patrón descrito en la sección anterior, aunque, en este caso, se dan en orden inverso. El contacto con el futuro socio tiene lugar *después* de lograr el apoyo de los directivos de la empresa. La parte más difícil del proceso de persuasión se da en la etapa previa, dentro de la compañía. En estos casos, las OSC recibieron la propuesta de colaboración de parte de socios que ya estaban motivados y comprometidos con la causa. A fin de maximizar las posibilidades de éxito del proceso de persuasión interna, los esfuerzos se planearon estratégicamente, como veremos a continuación.

La alianza entre Farmacias Ahumada S.A. (FASA) y la Fundación Las Rosas (FLR), un hogar para ancianos desprotegidos, ofrece un buen ejemplo de este patrón de acercamiento. Álex Fernández, miembro del directorio de FASA, había conocido el trabajo de la fundación cuando era gerente de otra empresa. Impulsado por su profundo compromiso emocional con la causa, Fernández decidió convertirse en el promotor de esta organización dentro de FASA y trabajar para establecer una alianza

entre la compañía y la FLR. La cuestión era por dónde empezar. Fernández concentró sus esfuerzos en un actor clave, a partir del cual sería más fácil lograr el apoyo del resto de la gerencia: José Codner, presidente del Directorio de FASA. En opinión de Fernández, “Codner era el hombre a quien había que convencer; el resto del Directorio apoyaría lo que él decidiera”. Sus esfuerzos dieron frutos: Codner fue persuadido por los argumentos de Fernández y bajo el liderazgo del tándem Fernández-Codner, el resto del Directorio se plegó a la iniciativa.

Una estrategia similar fue la utilizada por Renato Ferretti, gerente de *Marketing* del Banco de Crédito e Inversiones (BCI) de Chile. A partir de una conexión emocional con la causa de la pobreza infantil, Ferretti decidió buscar apoyo dentro del banco para hacer algo al respecto. Como en el caso anterior, apuntó sus esfuerzos persuasivos a un miembro estratégico de la organización: Héctor Pozo, contralor del banco. Pozo era una figura clave en el BCI: con cuatro décadas de trabajo en la institución, contaba con la más irrestricta confianza del presidente y del Directorio. Ferretti anticipó que si contaba con el apoyo de Pozo, se facilitaría enormemente la tarea de persuadir al resto de gerentes: “Primero fui a hablar con el contralor del banco, Héctor Pozo, quien me apoyó y aceptó abrir una cuenta bipersonal conmigo para la recaudación de fondos. Con su apoyo fui, uno por uno, donde el resto de gerentes y todos aceptaron el proyecto”. Sólo después de contar con esa masa crítica de consenso, Ferretti encaró al “hueso más duro de roer”: “Con el último con quien hablé fue con Luis Enrique Yarur, en ese entonces gerente general. Porque, claro, si lo escogía primero a él, me iba a costar mucho convencerlo; era distinto presentarle una idea que ya contaba con un amplio apoyo en la gerencia de la empresa. Y también aceptó el proyecto”.

Otro caso que pertenece a este grupo es el de la colaboración entre la compañía de televisión REPRETEL y FUPROVI, una OSC dedicada a proyectos de vivienda social. René Barboza, periodista de REPRETEL, sintió la necesidad de ayudar a los costarricenses que habían perdido sus hogares como consecuencia del huracán César, que había azotado una región del país en julio de 1996. Barboza logró convencer a los miembros del Directorio para que aprobaran el lanzamiento de una campaña conjunta con una OSC, con el objetivo de ofrecer ayuda a los damnificados de esta emergencia, y asumió el liderazgo del proyecto.

En cuanto al segundo patrón de acercamiento, las compañías contactaron a las OSC a través de sus máximos responsables. El hecho de que estas colaboraciones se manejaran en esos niveles, se debe a la importancia estratégica que tienen estos emprendimientos para las compañías involucradas. Tal fue el caso de Telemig Celular, una compañía de telefonía celular con operaciones en el estado brasileño de Minas

Gerais. En 2001, Telemig Celular lanzó su Programa Pro-Concejos (Programa Pró-Conselho), un esfuerzo que apuntaba a fortalecer las instituciones municipales (concejos o *conselhos*) que garantizaban los derechos de los niños. Para desarrollar este programa, Francisco Azevedo, presidente del Instituto Telemig Celular, buscó el apoyo de los líderes de diversas OSC locales. De esta manera se formaron los Grupos de Apoyo de Voluntarios, que conformaron una vasta red de asesoramiento que trabajó con las intendencias municipales para lograr los objetivos del programa.

La dimensión estratégica de la colaboración ayuda a entender el nivel de participación de los altos ejecutivos de Telemig Celular. La compañía proveía un servicio que había sido recientemente privatizado. En 2001, Telemig Celular se encontraba en el proceso de consolidar su transición hacia una nueva cultura organizacional, estructurada en torno a los clientes y basada en el concepto de “capilaridad”: la capacidad de llegar a los clientes y satisfacer sus necesidades, cualquiera sea su ubicación. La rama social de la compañía, el Instituto Telemig Celular, operaba con el mismo concepto. En consecuencia, el Programa Pro-Concejos le permitía a Telemig Celular manejar una operación eficiente en todo el estado, mediante la articulación de las actividades de los agentes locales.

Las colaboraciones también atrajeron la atención de los líderes empresariales, cuando aquéllas fueron casos testigos que apuntaban a la redefinición de la acción social de esas compañías. Por ejemplo, la relación entre el Banco Itaú de Brasil y el Centro de Estudio e Investigación sobre Educación, Cultura y Acción Comunitaria (Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária, CENPEC), una OSC dedicada a mejorar la educación pública, nació a partir de un profundo replanteo gestado en el Directorio de la compañía. En 1993, la presidencia del banco pasó de Olavo Setúbal a su hijo, Roberto. A partir del cambio, el Directorio comenzó a programar una profunda reforma de la política social del banco, para tornarla más estratégica y sistemática. Roberto Setúbal se acercó al CENPEC para materializar este cambio de paradigma, que marcaría el tono de las actividades sociales del banco en los años subsiguientes.

Algo similar ocurrió en el caso de Natura, la compañía brasileña de cosméticos. Como parte de su “política de buen vecino”, Natura realizaba donaciones esporádicas a la escuela pública Matilde Maria Cremm. Según Irineu Cintra, docente de esa escuela, “cada vez que necesitábamos algo, tocábamos la puerta de Natura y siempre nos atendían”. Pero el presidente de Natura, Guilherme Leal, no estaba conforme con esa relación, a la que veía como paternalista: “Yo sabía que había que cambiar. La gente veía a la empresa como sinónimo de poder y de recursos;

yo quería construir otro tipo de relación”. Lo que Leal tenía en mente era una política social diferente, más estratégica y sostenible, cuyo impacto fuera más duradero, en la cual Natura desempeñaría el papel de agente de cambio, para ayudar a Matilde a descubrirse a sí misma. A partir de dicho impulso, Natura llevó a cabo una colaboración con la escuela y convocó al CENPEC como socio experto en educación. También en este caso, la colaboración con Matilde fue un hito que marcó un cambio en la política social futura de la empresa.

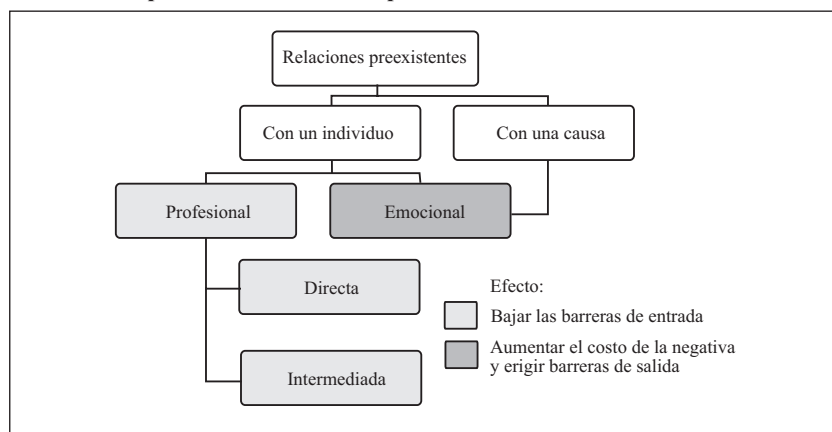
Lo mismo cabe decir de la comentada relación entre la empresa vial AUSOL y el líder comunitario Alberto Croce. Esa relación, manejada en el más alto nivel de la empresa por su importancia estratégica para el negocio, también representó un hito que marcó un giro permanente en su política social¹⁹. En el caso de Indupalma S.A., la empresa colombiana productora de aceite, la relación también se manejó desde los niveles ejecutivos más altos. Fue su gerente general, Rubén Darío Lizarralde, quien contactó por propia iniciativa a su vieja conocida Clara Teresa Arbeláez, directora de la Fundación Rafael Pombo. Ésta era una reconocida OSC, que hacía tiempo trabajaba por la pacificación social en Colombia. En este caso, la colaboración no inició un cambio cultural en la empresa, sino más bien fue producto de él. Como ya se comentó, Indupalma había atravesado una crisis terminal en 1991, de la que surgió con una nueva cultura corporativa que colocaba la política social en el seno de su estrategia competitiva. Y dentro de este esquema, la pacificación del entorno, que había estado desgarrado por las tensiones entre la guerrilla y los paramilitares, asumía una importancia estratégica para la supervivencia del negocio.

El poder de las relaciones preexistentes

Nuestro estudio convalida la importancia de las redes sociales como recurso crítico para las organizaciones. La existencia de vínculos previos entre las partes tuvo un impacto sustancial en la forma en que se desarrollaron los contactos iniciales. A juzgar por nuestros casos, su importancia parece ser clave: en la gran mayoría hubo una relación preexistente, que proveyó un capital semilla sobre el cual comenzar a construir la alianza. Nuestra muestra abarcó distintos tipos de vinculaciones previas, resumidas en el gráfico 3, que influyeron en el desarrollo del diálogo de diversas maneras. Las relaciones preexistentes pueden ser vínculos afectivos con otras personas, como parientes o amigos, o pueden resultar de interacciones profesionales, directas e indirectas, con empleados o colegas. Ambos tipos de relaciones pueden servir para generar credibilidad en los socios potenciales. De no existir estas relaciones previas, tam-

bién es posible establecer una conexión con socios potenciales, a través de la afinidad emocional con la causa social de la colaboración. En seguida ilustramos estos distintos tipos de vinculaciones. El impacto de las relaciones preexistentes y sus efectos en la generación de confianza se retoma en el noveno capítulo, con especial atención en los casos del contexto chileno.

Gráfico 3. El poder de las relaciones preexistentes



Cómo reducir las barreras de entrada

Embarcarse en un proyecto conjunto con otro sector implica iniciar un camino desconocido. Por tanto, cualquier recurso que sirva para reducir la incertidumbre será clave. En general, las relaciones sociales son útiles para echar luz sobre los antecedentes de una persona, identificar sus valores personales y su confiabilidad profesional. De esta manera, son útiles para reducir la percepción de riesgos potenciales y allanar el camino para la comunicación futura. En los casos de nuestra muestra, las relaciones profesionales cumplieron esta función.

En ese sentido, un conocimiento directo y prolongado en el tiempo del futuro 'socio' constituye la mejor garantía para la persona que realiza los contactos iniciales (en el gráfico 3, relación con un individuo). Las primeras conversaciones entre Danone México y la Casa de la Amistad (CdA), una OSC dedicada a ofrecer asistencia gratuita a niños de escasos recursos que sufren de cáncer, se facilitaron mucho gracias a la existencia de una sólida relación profesional entre las personas que establecieron los contactos iniciales entre ambas organizaciones. Amalia García Moreno, fundadora de CdA y colaboradora vitalicia; Aminta Ocampo, gerente de Relaciones Públicas de Danone, y la directora de

Comunicaciones y Relaciones Públicas de la misma compañía, se habían conocido mucho tiempo antes, cuando ocupaban posiciones ejecutivas en otras empresas privadas. Cada una de ellas confiaba plenamente en el profesionalismo de las otras (en el gráfico 3, relación profesional directa).

Para tener este impacto positivo, la relación preexistente no necesita estar embebida de sentimientos positivos, como fue el caso de Danone y CdA, donde estaba acompañada de admiración mutua. En última instancia, para que una vinculación anterior cumpla su función de gestión de riesgo, sólo tiene que proyectarse en el pasado, iluminarlo y disipar la incertidumbre. La alianza entre la comunidad nativa Ese'ejá y la compañía de ecoturismo RFE provee un buen ejemplo en este sentido. En esta relación, la comunidad aportaba un área de extraordinaria riqueza natural, mientras que la compañía se comprometía, entre otras cosas, a contratar a los miembros de la comunidad para trabajar en el albergue y entrenarlos para que estuvieran en condiciones de hacerse cargo de su administración en veinte años.

Desde 1992, RFE había administrado otro albergue, el Centro de Investigación de Tambopata (CIT), al que sólo se podía acceder por bote desde la ciudad de Puerto Maldonado, en una travesía de aproximadamente ocho horas. Para trasladar a los turistas hasta el CIT, la compañía contrataba regularmente a seis miembros de la comunidad Ese'ejá. En 1995, cuando los miembros de la comunidad se acercaron a la empresa para explorar la posibilidad de que aquélla empleara a más de sus miembros, ambas partes habían desarrollado una relación de trabajo confiable. Sus gerentes sabían que una asociación con los pobladores locales no estaría exenta de desafíos, pero sabían *exactamente* cuáles eran esos desafíos. A su vez, la comunidad conocía a RFE y estaba familiarizada con su compromiso con el medio ambiente, lo cual ayudó a confiarle la administración de la reserva.

Cuando el conocimiento personal no estuvo disponible, los actores recurrieron a un *second best*: por carácter transitivo, extendieron su confianza a las relaciones que mantenían aquéllos en quienes confiaban: si A confía en B y B confía en C, A puede confiar en C. Las redes que provee la familia extendida, incluyendo a los parientes políticos, cumplieron esta función (en el gráfico 3, vínculo con intermediación)²⁰. Después de dos años de buscar infructuosamente financiamiento para poner en funcionamiento su fundación, la oportunidad le llegó al doctor Rojas de la mano de sus parientes políticos. "Todo comenzó por conexiones sociales, como suele ocurrir en Chile. Mi esposa y yo fuimos al cumpleaños de mi suegra y, por casualidad, compartimos la mesa con una de las primas de mi esposa y su marido, Christian Storaker, responsable de Relaciones Públicas de

Esso”. Esa conversación, ocurrida en el contexto confiable de la familia extendida, fue la que abrió las puertas para el nacimiento de COANIQUEM, en alianza con Esso Chile. El mismo Rojas no tiene dudas sobre la importancia de esta relación preexistente, ya que cree que de no haber sido por ella, jamás se hubiese animado a tocar las puertas de Esso. “¿Por qué hubiesen confiado en mí, un *perfecto extraño* para ellos?”, pregunta retóricamente. El noveno capítulo analiza en mayor detalle cuán importante fue la variable de confianza en el contexto chileno.

Dado que los casos estudiados se desarrollaron en sociedades eminentemente católicas, la Iglesia católica surge como una importante institución de referencia social, que representa valores comunes²¹. En ausencia de una relación directa entre las partes, en algunos casos, la intermediación de la Iglesia proporcionó “garantías” sobre la confiabilidad de los individuos y las organizaciones; de esta manera, despejó incertidumbres y facilitó enormemente los contactos iniciales entre los futuros socios. La empresa AUSOL, administradora de autopistas en el gran Buenos Aires, necesitaba iniciar un diálogo con las comunidades que serían afectadas por el trazado de esas arterias. Sin embargo, inicialmente, estas gestiones no conseguían concretarse por la dificultad de la empresa para encontrar un interlocutor válido. Las relaciones con la comunidad, al tener una dimensión política innegable, constituían un área muy sensible para la compañía. Esa reticencia pudo ser superada cuando los miembros de la Diócesis de San Isidro avalaron, fuertemente, al líder comunitario Alberto Croce. El mismo impacto también se dio en los diálogos iniciales entre el Banco de Alimentos de Monterrey (BAM) y el supermercado norteamericano H-E-B. El hecho de que BAM haya estado afiliado a Cáritas, institución católica con muchos años de trabajo en México y percibida como confiable, allanó el camino para desarrollar una relación de trabajo entre ambas organizaciones. El papel de la Iglesia como facilitadora de diálogo también se destaca en los casos chilenos, que se analizan detalladamente en el noveno capítulo.

El deseo de “ver” dentro del potencial socio, de conocer sus valores y su personalidad, quizá explique la baja predisposición de las organizaciones estudiadas a recurrir a bases de datos u otros mecanismos objetivos de selección. Muy pocas alianzas en la muestra realizaron búsquedas sistemáticas para seleccionar a sus socios. Incluso en esos casos, las vinculaciones previas marcaron la diferencia, como ocurrió en el caso de Danone México. Cuando la compañía decidió realizar una alianza con una OSC, inició una búsqueda sistemática a través de la base de datos de la Junta de Asistencia Privada, entidad pública que supervisa al tercer sector en México. La búsqueda obedeció a dos criterios: los candidatos debían dedicarse a temas relacionados con la infancia y tenían que des-

tacarse por su profesionalismo. Luego de filtrar los datos, la compañía invitó a los candidatos finalistas a presentar proyectos para su evaluación. La propuesta presentada por la CdA resultó seleccionada, porque tanto el proyecto como la organización cumplían con los requisitos establecidos por Danone. Sin embargo, pese a una aparente elección completamente objetiva y racional, y sin desconocer la importancia de la capacidad institucional de la OSC, del material recogido en las entrevistas se deduce que la conexión entre los gerentes de ambas organizaciones fue un factor determinante en el momento de la elección.

La tensión entre los criterios objetivos y subjetivos en la selección del socio, también estuvo presente en el caso de la cadena de farmacias FASA y su colaboración con la Fundación Las Rosas (FLR). En 1988, la empresa comenzó una búsqueda sistemática para identificar una OSC adecuada con la cual asociarse. Varios miembros de su directorio pensaban que la institución elegida tendría que compartir la misma misión de la compañía: resolver problemas relacionados con la salud. Por eso, entre los primeros candidatos evaluados, hubo varias fundaciones dedicadas a la lucha contra males como el SIDA o la ceguera. Sin embargo, llegado el momento de decidir, el Directorio tomó otra ruta: eligió la FLR, un hogar de ancianos. La selección no fue arbitraria: pesaron factores objetivos, como la transparencia en su gestión o el profesionalismo de su administración. Pero no fueron esos factores los que decidieron la cuestión, sino el cabildeo realizado por uno de los directores de la empresa, Álex Fernández, quien había trabajado con la FLR antes de incorporarse a FASA. Quienes participaron en el proceso coincidieron en señalar que la intervención de Fernández fue decisiva. En opinión de Jaime Sinay, gerente general de FASA, “fue el cabildeo de Fernández lo que inclinó la balanza a favor de FLR”.

Debido a su estructura, las colaboraciones multilaterales tienen características diferentes, que se analizarán en el octavo capítulo. Por definición, estos esquemas involucran a un gran número de actores que raramente comparten una relación preexistente entre todos ellos. A pesar de eso, también aquí las relaciones preexistentes fueron relevantes, ya que las relaciones de confianza entre unos pocos funcionaron como un capital semilla, a partir del cual, en un segundo momento, se amplió la convocatoria a otros actores. Un ejemplo fue el proyecto Líderes Siglo XXI (Líderes), creado en Colombia en 1994, para aplicar los conceptos de calidad total del sector privado a la educación. El proyecto surgió a partir de una iniciativa del Foro de Presidentes, cuyos integrantes trabajaban, desde 1989, bajo el lema “aprender, diseminar, crecer juntos”. En palabras de Hugo Valderrama, presidente de la Junta Directiva de NCR Colombia:

Para progresar, nos contábamos qué hacíamos; nuestros fracasos, nuestros éxitos, nuestros logros. Nos visitábamos unos a otros y, simplemente, nos copiábamos todo lo bueno. Esa copia lícita es la que impulsa un avance de manera increíblemente rápida.

Una apertura tan generosa sólo es posible cuando se ha generado confianza a través del conocimiento mutuo. Cuando esta cultura organizacional se trasladó a un contexto mayor y se amplió para abarcar a otros actores sociales, se convirtió en un activo clave en la construcción de una alianza multilateral. Además, cabe destacar que cuando la comunidad empresarial decidió acercarse al sector educativo, los empresarios contactaron “sólo a las escuelas que conocíamos”, según explicó uno de los protagonistas, como, por ejemplo, las escuelas a las que asistían sus hijos o aquéllas cuyas autoridades conocían personalmente.

Cómo aumentar el costo del rechazo y erigir barreras de salida

Cuando la naturaleza de la relación personal va más allá de lo formal y tiene una dimensión afectiva, su impacto es aún mayor (en el gráfico 3, relación emocional). No sólo sirve para superar obstáculos, sino que se convierte en imán para sumar voluntades y hacer más difícil la negativa. No es lo mismo rechazar una propuesta presentada por un desconocido, que cuando se trata de alguien a quien le tenemos afecto. El compromiso emocional con la persona se vuelca hacia la iniciativa en cuestión y se traduce en un entusiasmo que, una vez que se arraiga, tiende a ser duradero. Esta dinámica se puede resumir en las siguientes expresiones de uso coloquial: “No te puedo decir que no” y “No te voy a defraudar”.

Cuando en 1982 Manuel Ariztía fue convocado a participar de la recién creada Corporación Municipal de Melipilla, la economía de su compañía Empresas Ariztía atravesaba por un momento particularmente difícil. Claramente, la situación no era la ideal para desviar tiempo y atención a otros proyectos, por más importantes que fuesen. Sin embargo, como el pedido provino de Álvaro Gutiérrez, alcalde de la ciudad, con quien sentía cercanía y afinidad, y siendo éste un tema de profundo interés para él, sintió, como él mismo lo admitió, que “no podía negarse”.

Este efecto también surgió en el ya mencionado programa Líderes. Allí, los ejecutivos y los directivos de las escuelas trabajaron en parejas para adaptar el capital intelectual acumulado en el Foro de Presidentes, sobre temas de calidad, a la realidad específica de las instituciones educativas, con el aporte de los grupos de interés relevantes en cada escuela. Estas parejas se organizaron en distintos grupos (avanzados, intermedios y nuevos), que operaban bajo el amplio esquema del programa.

La coexistencia de grupos diferentes permite un análisis comparativo. En los grupos denominados “intermedios” y “nuevos”, se plantean las reglas para los nuevos integrantes desde el inicio. Durante el transcurso de las actividades, si las expectativas de los nuevos participantes apuntan en una dirección diferente, el grupo trata de que el nuevo integrante se adapte a las prácticas establecidas. Si esto no ocurre, se le pide a dicho miembro que se marche. En el grupo “avanzado”, en cambio, ocurre algo muy diferente: cuando las expectativas de las partes exceden las propuestas del programa, *se convierten en insumos* para nuevos proyectos. Por eso se le considera el grupo innovador, que lidera el camino que recorrerán los otros grupos. El contraste es notable. ¿Cuál es la diferencia entre estos grupos? Mientras que los grupos intermedios se crearon en 1999 y los grupos nuevos comenzaron en 2000, los grupos avanzados se unieron al programa en 1994. Los años de trabajo conjunto les permiten asimilar las expectativas más ambiciosas y generar valor. Además de esta mayor productividad, las parejas de escuelas y compañías han desarrollado relaciones estrechas, que también desempeñan un papel significativo. Este vínculo hace que sea difícil rechazar propuestas, ya que no sólo implicaría negarse a una iniciativa sino a una persona o un grupo de personas, con quienes se ha entablado una relación personal y profesional.

Sin embargo, los vínculos se establecen tanto con la gente como con las causas. Cuando una causa social ha formado parte de la historia de una persona, ocupa un lugar especial en su corazón y no resulta fácil desalojarla (en el gráfico 3, vínculo con una causa). En última instancia, este factor ejerce una marcada influencia en el momento de construir una alianza intersectorial, tal como se observa en la colaboración entre la compañía Azúcar Manuelita y la Corporación El Minuto de Dios (CMD). La CMD era un grupo colombiano formado por ocho organizaciones sin fines de lucro, surgido del trabajo de asistencia social realizado por el sacerdote eudista Rafael García Herreros, durante la década de 1950. El gerente de *Marketing* de Manuelita, Álvaro Galeano, siendo adolescente, había participado en los programas para la juventud del padre García Herreros, conocía bien a la organización y sentía un gran afecto por ella. A partir de esta conexión emocional, buscó activamente oportunidades de trabajo conjunto:

Desde que entré en Manuelita en 1973, siempre busqué oportunidades para trabajar con la CMD, pero las posibilidades eran limitadas. Alrededor de 1990, alcancé la posición de director de *Marketing* y me convertí en el número dos de la compañía. Fue entonces cuando comencé a jugar con la idea de trabajar con la CMD. En 1990, un amigo que había sido

mi jefe durante mucho tiempo, pasó a ser presidente de la empresa. Le dije: “Mira, yo estoy en *Marketing*. ¿Por qué no mejoramos nuestra alianza con la CMD? Desde el punto de vista comercial, estoy seguro de que beneficiará a la compañía”.

Mientras Galeano permaneció en Azúcar Manuelita, la colaboración con la CMD creció con fuerza. Curiosamente, cuando fue promovido a otra organización del mismo grupo empresarial, sus sucesores perdieron interés y la relación se redujo a un nivel mínimo. Este hecho demuestra una debilidad de la alianza, ya que el vínculo no iba más allá de una relación y un compromiso personal, individual.

La alianza entre FASA, la cadena de farmacias de Chile, y la Fundación Las Rosas (FLR) provee otro sólido ejemplo de un vínculo emocional con una causa. Álex Fernández, quien actuaba de intermediario entre ambas organizaciones, al principio se acercó a la fundación con una marcada motivación utilitaria, que adquirió una dimensión emocional cuando conoció personalmente a los líderes de la organización y a sus beneficiarios. Fernández brindó un conmovedor relato de estos hechos:

La idea original era tomar algunas fotos con fines publicitarios, para obtener algún valor comercial. Sin embargo, me impactaron la pobreza del hogar y ver a esos abuelitos sentados, la mayoría vestidos pulcramente, con chaquetas raídas y corbatas antiguas. Le pregunté al padre: “¿Los vistió así porque veníamos de visita?”. Y él me respondió: “No, hijo, están esperando que sus familiares vengan a buscarlos, pero sus parientes nunca llegan; los han abandonado”. Con un nudo en la garganta, me despedí y le dije: “Este cheque no es suficiente; hace falta más. Déjeme pensar qué más podemos hacer”.

Esa noche, Fernández y su esposa Gloria decidieron que trabajarían para ayudar a ese grupo de ancianos. Años más tarde, ese compromiso lo llevó a emprender una cruzada personal para convencer a los demás miembros del Directorio de FASA de la necesidad de colaborar con la FLR.

La conexión emocional fue particularmente fuerte cuando sus diferentes dimensiones –conexión con la persona y con la causa– se superpusieron. Tal fue el caso de la relación entre el Banco Itaú de Brasil y el Centro de Estudio e Investigación sobre Educación, Cultura y Acción Comunitaria (CENPEC), una OSC cuya misión consistía en mejorar la calidad de la educación pública en Brasil. Ambas organizaciones se aliaron en 1993, para llevar adelante proyectos que contribuyesen a mejorar

la capacitación pedagógica de los maestros de enseñanza básica, algo que por ese entonces no era común en Brasil. Además de las impecables credenciales profesionales del personal de CENPEC, existía un profundo vínculo emocional entre los líderes de ambas instituciones que no podía ser ignorado. Roberto Setúbal, presidente del banco, era hermano de Maria Alice Setúbal, presidenta del Directorio de CENPEC. Además, ambos protagonistas compartían un profundo compromiso con la causa de la educación pública. Su difunta madre, Matilde “Tide” Setúbal, había dedicado su vida a esta causa, al punto de ser reconocida por sus esfuerzos en todo el país.

El cuadro 3 ofrece varios casos de nuestra muestra, dentro de las diferentes categorías conceptuales desarrolladas en los párrafos precedentes. Para cerrar esta sección, cabe señalar que en los pocos casos en los que no hubo ningún vínculo previo al inicio de la relación, los líderes sociales establecieron fuertes relaciones personales o emocionales durante las alianzas, lo cual produjo un efecto similar. Este proceso se analizará más adelante, cuando hablemos de la gestión de las alianzas.

Cuadro 3. Vínculos preexistentes, su origen y naturaleza

Origen de la confianza	Naturaleza del vínculo	Caso
Individuo	Pariente directo	Banco Itaú-CENPEC-UNICEF Bimbo-Papalote
	Relación personal previa	FASA-FLR CMM-Agr. Ariztía Indupalma-FRP
	Relación profesional previa	CdA – Danone RFE-Comunidad Ese’eja AMCHAM LSXXI CGH Techint-Proa CCA – JAA Natura – Matilde CCM – BCI Telemig Celular – Grupos de apoyo voluntario
Familia	Pariente político	COANIQUEM-Esso
Iglesia	Aval de la Iglesia católica	AUSOL – Croce H-E-B – BAM Minuto de Dios – Manuelita

Los desequilibrios en las capacidades institucionales de los socios

Entre los factores que condicionaron el diálogo intersectorial, las capacidades institucionales de los socios del tercer sector surgen como uno de los elementos de mayor y más amplio impacto. El resultado de nuestra investigación sugiere que, en igualdad de otras condiciones, las barreras al diálogo intersectorial fueron mayores cuanto menor fue la capacidad institucional de las OSC involucradas. A medida que disminuyó la capacidad institucional del socio de la sociedad civil, el sector privado tendió a necesitar estímulos más fuertes para considerar a su contraparte del tercer sector como socio potencial. Esto no implica que este factor sea determinante: la baja capacidad institucional no fue la única variable en juego; en todo caso, fue compensada con las fortalezas de los otros factores evaluados en esta sección. Además, la muestra también incluye casos que desafiaron este patrón. Sin embargo, dentro de esas limitaciones, el hecho de que esta tendencia haya surgido en la mayoría de los casos analizados resulta sugestivo. Es importante que las empresas indaguen las capacidades institucionales de los posibles socios, con el fin de evaluar si las alianzas resultarán efectivas o anticipar las medidas necesarias para mejorar las capacidades de los socios y lograr una colaboración productiva.

El cuadro 4 muestra esta dinámica con algunos breves ejemplos, que se desarrollan en las páginas subsiguientes. La fila superior del cuadro contiene una sencilla tipología de las OSC incluidas en la muestra. Ésta fue desarrollada con el fin de resaltar la importancia del desarrollo institucional en nuestros casos, y no intenta ser representativa del tercer sector latinoamericano. A la izquierda del cuadro figuran los casos de la muestra en los cuales el socio del tercer sector tuvo menor capacidad institucional. Las categorías 1 y 2 pueden ser consideradas “colaboraciones comunitarias”, que no encajan fácilmente dentro de nuestra definición de colaboración, en la medida que no se dan *entre organizaciones* formalmente estructuradas como tales. Este tipo de colaboraciones capturan y fomentan la participación comunitaria a través de la representación informal de individuos o grupos²². Por otro lado, el renglón inferior del cuadro representa la magnitud de las barreras que debieron enfrentar los socios potenciales, que aumentan de derecha (barreras bajas) a izquierda (barreras altas). En resumen, a menor capacidad institucional corresponden mayores barreras a la colaboración.

Comunidad carente de una estructura organizacional

En el extremo de nuestro universo de casos, el actor del sector privado no encontró en el tercer sector un interlocutor válido con el cual “nego-

Cuadro 4. Capacidad institucional y barreras al diálogo intersectorial

CAPACIDAD INSTITUCIONAL				
(1) Comunidad sin organización formal	(2) Individuo (líder comunitario)	(3) Individuo, con organización débil que gira a su alrededor	(4) Individuo o grupo, con organización consolidada detrás	(5) Organización madura, con fuerte liderazgo ejecutivo y staff altamente especializado
Comunidad Ese'ēja	Alberto Croce	Juan Carr y la Red Solidaria	Amalia García Moreno y Casa de la Amistad	CENPEC
Inicialmente la empresa no considera alianza, sino “empleo” de individuos. El entorno impone a la empresa la necesidad de vincularse mediante alianza.	Inicialmente la empresa no considera alianza, sino “negociación”. Empresa acaba eligiendo ese camino, movida por poderosos incentivos del entorno para aproximarse a la comunidad.	El líder social busca a la empresa; encuentra una leve resistencia inicial, superada por su profesionalismo y encanto personal. La empresa acepta colaborar filantrópicamente desde que el líder social consigue “poner el pie en la puerta”.	La empresa busca a la OSC. Su impulso original fue constituir una fundación empresarial, pero a partir de una visita a la OSC, la empresa queda impresionada por su profesionalismo y propone entablar colaboración.	La empresa busca decididamente a la OSC. La empresa tiene en mente desde el comienzo entablar una relación de colabora- ción.
BARRERAS A LA COLABORACIÓN INTERSECTORIAL				

ciar”, ni siquiera bajo la forma de un líder social con capacidad de articular sus intereses con los de la comunidad, de modo de tejer una alianza. Frente a este vacío, la empresa se vio obligada a “crear” a su socio y educar a la siguiente generación de líderes comunitarios. Por tratarse de un desafío significativo, el sector privado necesitó de estímulos sumamente poderosos para embarcarse en el proyecto.

Tal fue el caso de la ya mencionada alianza entre Rainforest Expeditions (RFE) y la comunidad nativa Ese'ēja de Infierno. Esta comunidad ciertamente tenía instituciones sociales funcionales y consolidadas, pero carecía de estructuras organizacionales o de liderazgo para desempeñarse como un par en una vinculación intersectorial. Es recién a partir de la interacción con RFE que comienza a formarse una nueva generación de líderes, capaz de representar los intereses de la comunidad frente a los sectores privado y público.

Como respuesta a la propuesta presentada por los pobladores locales, RFE se planteó la posibilidad de abrir un nuevo ecoalbergue en la zona de Tambopata, pero no pensó en una alianza, sino simplemente en invertir el capital necesario y contratar la mano de obra entre la población local. Sin embargo, plasmar esa idea en la práctica resultó más difícil de lo que en principio había parecido. La comunidad de inversionistas de riesgo y los bancos tradicionales le dieron la espalda al proyecto, al que veían como incierto y demasiado riesgoso. Después de una infructuosa

búsqueda, RFE entró en contacto con el Fondo Perú-Canadá (FPC), una cooperación técnica del gobierno canadiense que fomentaba proyectos innovadores de desarrollo sostenible.

El FPC se mostró receptivo al proyecto, pero impuso una condición: en lugar de emplear a los habitantes de la reserva, RFE debería asociarse con la comunidad, educándola para que al cabo de un tiempo estuviese en condiciones de hacerse cargo del proyecto. A partir de esa situación de “tómalo o déjalo” que se le impuso, en la que se jugaba la viabilidad del proyecto, los directivos de RFE reexaminaron la situación y advirtieron que la asociación con la comunidad le reportaría importantes ventajas, que se discuten más adelante²³. Sin embargo, el nacimiento de la relación requirió el fuerte incentivo de un financiamiento “atado”, impuesto a la empresa, sin el cual el proyecto hubiese sido inviable.

Individuos

En una segunda categoría, al considerar una colaboración con el tercer sector, la empresa encontró el liderazgo de un individuo, con legitimidad y acceso capilar a la comunidad, a partir del cual pudo establecer un canal de diálogo y una acción conjunta. El líder comunitario tenía disposición y capacidad para mediar entre el mundo del sector privado y el de la sociedad civil, alineando las necesidades de la empresa con la solución de los problemas sociales. A partir de esa alianza entre un líder comunitario y la empresa, se articularon relaciones con diferentes OSC o se crearon nuevas OSC.

Esta dinámica se presentó en la relación entre el líder comunitario Alberto Croce y la empresa Autopistas del Sol (AUSOL), ganadora de la concesión para construir y administrar autopistas de acceso a la ciudad de Buenos Aires. En 1994, la empresa se encontraba en una situación particularmente vulnerable. El trazado de una de las autopistas que administraría atravesaba zonas conflictivas del gran Buenos Aires, con graves conflictos sociales irresueltos (por ejemplo: la invasión ilegal de vecinos en algunas partes de la futura autopista). La privatización de las vías de comunicación había sido mal recibida por la opinión pública; en particular, por importantes barrios de la clase media que se verían afectados por el trazado. En un principio, la empresa consideró la opción obvia: hacer valer sus derechos legales mediante la fuerza pública, ya que el contrato de la concesión establecía que se le entregaría un trazado libre. Sin embargo, ésa era una opción muy riesgosa: si las protestas sociales de los sectores desposeídos y la clase media convergían en torno de la construcción de la autopista, políticamente la situación corría el riesgo de hacerse explosiva. La construcción de una autopista implica

un fuerte desembolso inicial de inversiones que, una vez terminadas las obras, se convierte en un importante flujo de fondos. Un cambio sustantivo en la percepción de riesgo de los inversionistas internacionales que participaban en AUSOL hubiera tenido graves consecuencias para el negocio. Por todo ello, minimizar el tiempo de construcción de las obras se convirtió en un imperativo para la empresa.

A partir de esas consideraciones, AUSOL decidió dejar de lado la confrontación y acercarse a las comunidades afectadas de Malaver y Villafate, buscando un líder barrial con quien “negociar”. Esa “negociación” se convirtió en una experiencia de aprendizaje intenso para la compañía que, finalmente, se dio cuenta de que la relación tenía más potencial del que había percibido originalmente. Como se verá más adelante, la relación entre AUSOL y Croce continuó creciendo y, con el tiempo, dio origen a la Fundación SES (Sustentabilidad, Educación y Solidaridad). También aquí hicieron falta fuertes presiones del entorno, para llevar a la empresa al proceso que desembocó en una colaboración intersectorial.

Un individuo en una organización débil

En otros casos, el protagonista de la colaboración fue un individuo con fuerte liderazgo personal, alrededor del cual giró una OSC débil. Aquí, las características personales del líder social tuvieron un peso significativo en la alianza: más allá de la existencia de una relación formal con la OSC, la empresa depositó su confianza *en esa persona*, como un recurso que le generaría valor. En este esquema, tarde o temprano, surge la duda sobre la sustentabilidad de largo plazo, ya que remplazar a un líder social carismático es un desafío importante.

Un ejemplo de esta dinámica es la relación entre el diario argentino *La Nación* y Juan Carr, líder de la Red Solidaria (RS). Como ya se mencionó, Carr advirtió que *La Nación* tenía ciertos activos que potenciarían enormemente el impacto de la RS. Por eso, en 1995, se comunicó con la redacción de *La Nación* para solicitar la publicación de un pedido solidario. Luego de algunos intentos fallidos, los redactores del diario finalmente accedieron a colaborar y cedieron espacio. Con el objetivo de lograr “poner el pie en la puerta”, Carr se apoyó en dos activos: su encanto personal y el impacto de su trabajo. La RS no contaba con una marca reconocida por el público en general; era apenas una organización incipiente, sin personería jurídica ni existencia formal. Sin embargo, en su corta existencia (la RS había sido creada hacía un año), Carr y su pequeño equipo de colaboradores ya habían demostrado que podían obtener resultados. Su primer interlocutor en el diario, la periodista Marta García Terans, recuerda que las llamadas iniciales de Carr siempre se centraban en comunicar la labor que venía llevando a cabo la RS.

La resistencia que Carr debió vencer para dar el primer paso en esta colaboración fue leve. No hubo aquí grandes presiones del entorno ni fuertes incentivos; sólo un líder con fuertes dotes de comunicador, apoyado por un equipo de voluntarios. Cuando las organizaciones son débiles o se encuentran aún en sus etapas iniciales, los talentos personales de sus líderes son esenciales para el desarrollo de la alianza. Este concepto se tratará en mayor detalle en una sección posterior.

Un individuo o grupo respaldado por una organización sólida

En otro grupo de casos, la función del líder social se limitó a establecer puentes de diálogo con organizaciones de los sectores público y privado. Al aproximarse a su interlocutor, su tarjeta de presentación fue su visión y su carisma, pero también el nombre de la organización a la que representaba, lo cual facilitó los diálogos iniciales. Una vez que consiguió apoyo para su causa, a diferencia de las otras categorías, contó con un segundo escalón de liderazgo apto, que tomó el relevo en la relación. En este grupo, sin desconocer la importancia de los liderazgos personales, la empresa confió en la capacidad *de la organización* para generarle valor.

La alianza entre la Casa de la Amistad (CdA) y Danone México ofrece un claro ejemplo de esta dinámica de relación. Creada en 1990 por Amalia García Moreno, la CdA es una OSC ubicada en las afueras de la ciudad de México, que provee asistencia a niños con cáncer. En 1997, cuando Danone México decidió lanzar un programa social, su intención inicial era crear una fundación corporativa. La gerente de Comunicaciones y Relaciones Públicas se puso en contacto con García Moreno, a quien conocía y respetaba profesionalmente desde hacía mucho tiempo. La idea era visitar la CdA para familiarizarse con el funcionamiento de una OSC.

La visita produjo un tremendo impacto en la representante de Danone, lo que hizo que su perspectiva cambiara por completo. Comprendió que la implementación de proyectos sociales era más compleja de lo que había imaginado y, al mismo tiempo, quedó muy impresionada con la capacidad institucional de la CdA. Esta OSC poseía una gerencia efectiva, una dotación de voluntarios considerable, personal calificado y un grupo de benefactores muy respetados y comprometidos con el manejo de la organización. Por tanto, la compañía decidió que una alianza con la CdA constituiría un instrumento más efectivo que la intervención unilateral para llevar adelante su iniciativa social. El profesionalismo de García Moreno y la capacidad institucional de la CdA desempeñaron un papel fundamental en la decisión de Danone de modificar el rumbo y establecer una colaboración intersectorial.

Una organización sólida, con liderazgo ejecutivo firme y personal altamente especializado

En el extremo opuesto de nuestra tipología, las compañías encontraron organizaciones bien establecidas en el tercer sector. En estas relaciones, los individuos clave aún hacían la diferencia, pero su liderazgo estuvo al servicio de una lógica organizacional fuerte, que iba más allá de ellos. Las OSC de esta categoría tenían amplia y demostrada capacidad para generar valor a los potenciales socios, independientemente de los individuos específicos involucrados, por poseer conocimiento técnico especializado, altamente valorado y buscado por las empresas y el sector público. Su capacidad institucional fue tal, que frecuentemente cumplieron funciones importantes en la concepción, diseño y posterior implementación de alianzas intersectoriales de alcance nacional.

La alianza entre el Centro de Estudios e Investigación sobre Educación, Cultura y Acción Comunitaria (Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária, CENPEC), dirigido por María Alice Setúbal, y el Banco Itaú constituye un ejemplo de esta clase de dinámica. Cuando Roberto Setúbal se convirtió en presidente del Directorio del banco en 1992, decidió que era hora de sistematizar las actividades sociales de la compañía. A pesar de las numerosas donaciones que hacía el banco, sus directivos sentían cierta inquietud porque consideraban que sus iniciativas sociales tenían un impacto reducido y carecían de rumbo. Para modificar la situación, el Directorio recurrió al CENPEC, el centro de investigación educativa más prestigioso de Brasil. A lo largo de los años, el CENPEC había acumulado un capital intelectual considerable a través de un equipo técnico altamente capacitado. Sus actividades incluían la investigación, asesoría, capacitación y difusión de hallazgos dentro del ámbito de la comunidad académica y el público en general. En respuesta al pedido del banco, el CENPEC ideó un ambicioso plan de acción nacional que incorporaba a UNICEF²⁴, al que cada integrante contribuiría según sus competencias clave.

Este caso ilustra el extremo opuesto de nuestra tipología. En las colaboraciones en las que las OSC participantes dispusieron de alta capacidad institucional, una marca reconocida y un modelo operativo probado, las barreras *a priori* a la colaboración intersectorial resultaron poco importantes. Sin embargo, incluso en estos casos, las diferencias en las culturas organizacionales son obstáculos potencialmente significativos.

Las diferencias en las culturas organizacionales

Todas las organizaciones operan sobre la base de normas, explícitas o tácitas, y por creencias compartidas por sus integrantes, que definen su

perfil y su accionar. Esta cultura organizacional condiciona no sólo sus actividades internas, sino también la interacción con el entorno. Cuando dos socios potenciales operan sobre la base de culturas organizacionales incompatibles, es difícil desarrollar visiones compartidas. Nuestra muestra proporciona una amplia gama de posibilidades para evaluar el impacto de este factor, ya que presenta casos de colaboración con culturas organizacionales compatibles, otros con culturas diferentes e, incluso, casos en los que las culturas organizacionales se modificaron durante el proceso. El séptimo capítulo analiza, en mayor detalle, la importancia de las culturas organizacionales como barreras a la colaboración, con énfasis en el contexto brasileño.

Las conversaciones preliminares entre los representantes de Danone México y la Casa de la Amistad (CdA) ejemplifican el efecto positivo generado por culturas organizacionales compatibles. Las tres protagonistas de los contactos iniciales –la fundadora de la CdA, la gerente y la directora de Relaciones Públicas de Danone– se habían socializado profesionalmente como ejecutivas de empresas del sector privado, antes de trabajar en iniciativas sociales. Por tanto, al analizar las perspectivas de trabajo conjunto, y pese a pertenecer a distintos sectores, las tres se preocupaban por los mismos temas y pensaban soluciones en los mismos términos. Otro ejemplo interesante es el de la colaboración entre Coca-Cola de Argentina y Junior Achievement Argentina, cuyas representantes también convergieron rápidamente al explorar la posibilidad de diseñar un programa de educación ambiental. Sugestivamente, ambas partes compartían culturas organizacionales similares, orientadas al *marketing*, con estrategias basadas en el modelo de franquicias y centradas en posicionar su marca. Ambas organizaciones eran de origen norteamericano y promovían los valores de la libre empresa y la iniciativa individual.

Por el contrario, frente a la disonancia en sus culturas organizacionales, los socios debieron invertir tiempo y energía para construir un puente de comunicación. La relevancia de este abismo surge claramente en la experiencia de la ya comentada iniciativa Líderes Siglo XXI (Líderes), que nació de la colaboración entre el Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá y varias escuelas públicas. El primer obstáculo que debió superar la alianza fue la falta de un *idioma común*. Mientras que para un empresario resultaba natural considerar a quien consume sus productos y a sus proveedores como “clientes” en la cadena productiva, para un educador ello resultaba inadmisibles. La comunidad educativa, *a priori* crítica del consumismo, veía a sus alumnos como jóvenes ciudadanos y rechazaba visceralmente que se les aplicara aquella terminología. Según relata uno de sus protagonistas: “Tuvimos que hacer una labor

de evangelización muy fuerte, porque hablábamos lenguajes diferentes. Nos dimos cuenta de que esta diferencia de lenguajes nos estaba matando”.

Desafíos similares enfrentaron los socios de la empresa peruana Rainforest Expeditions en la etapa inicial del diálogo con la comunidad Ese’jeja de la Amazonia. Debido a la ausencia de una educación formal o experiencia previa en gestión empresarial por parte de la comunidad, no había siquiera una terminología básica para “nombrar” los problemas antes de empezar a discutir las posibles soluciones. Convertir el esquema en una alianza funcional requeriría un laborioso proceso de educación. Las soluciones a estos desafíos se exploran más adelante, cuando se analiza la construcción de confianza.

La brecha cultural también puede generar *estereotipos* negativos, que distorsionan la percepción de la “otra parte” y de sus motivaciones. En las etapas preliminares de Líderes, a muchos educadores les costaba creer que un ejecutivo empresarial estuviera dispuesto a dedicar su tiempo y esfuerzo a una causa, sin albergar un fin de lucro ulterior. Este prejuicio no pasó inadvertido para los empresarios participantes, y se convirtió en un factor perjudicial durante las conversaciones iniciales. Un ejecutivo comentó al respecto: “Los educadores están convencidos de que están aportando a la sociedad; mientras que, por el contrario, el empresario es visto como el que explota a la gente en su búsqueda de utilidades y beneficios a toda costa. Ciertamente, esta es una visión bastante miope del empresariado colombiano”.

Otra dimensión de este problema es el choque entre *la cultura de la austeridad frente a la cultura de la opulencia*. En el proyecto Líderes, muchos maestros de escuela que trabajaban en áreas de extrema pobreza identificaban la excelencia en gestión con el mundo de los negocios, abundante en recursos, y les resultaba difícil comprender que ese enfoque pudiera aplicarse al mundo de la educación, carente de recursos. Según una maestra, “cuando venían y nos decían: ‘Vamos a implementar este proceso de calidad’, respondíamos: ‘¿De qué calidad hablan? ¡Estos chicos tienen hambre!’”. Diferencias culturales similares obstaculizaron también el diálogo inicial entre la cadena de supermercados HEB y el Banco de Alimentos de Monterrey (BAM). El primero provenía de la cultura empresarial norteamericana, en la que la excelencia y la eficiencia son fundamentales; mientras que la actitud del BAM, en palabras de su directora, Blanca Castillo, se regía por la “cultura de la austeridad”:

No podemos tener un camión nuevo porque somos una institución de asistencia social; no podemos comprar una computadora porque eso es

sólo para las compañías privadas; no podemos usar montacargas hidráulicos en el depósito... Solamente podíamos usar plataformas manuales; cualquier otro aparato se asociaba a depósitos corporativos.

Estas discrepancias culturales resultaron disfuncionales durante las conversaciones preliminares, aunque la disposición a aprender demostrada por la gerencia del BAM contribuyó enormemente a superar gran parte de las dificultades iniciales. En palabras de Castillo, “lo tomamos como una asesoría, sabíamos que HEB tenía mucha experiencia y nos interesaba capitalizarla”. Lo que hace a este caso particularmente interesante es que permite apreciar los efectos de un cambio cultural dentro de la misma institución. Cáritas, la institución supervisora del BAM, había estado, hasta entonces, dirigida por un Consejo en el que prevalecía la visión tradicional de lo que debe ser una organización social. Sin embargo, mientras que el BAM y HEB intentaban construir su alianza, “hubo cambio de presidentes en el Consejo”, según cuenta Castillo; ingresó entonces un nuevo líder que procedía del sector privado. “Entró gente nueva, con una visión similar a la de HEB en cuanto a calidad institucional y profesionalismo. Y eso nos permitió hablar el mismo idioma y desarrollar una especie de empatía”. A partir de esta nueva visión, resultó más fácil para el BAM adoptar prácticas que hasta entonces había considerado ajenas a su acción social, como involucrar a técnicos especialistas en alimentos o contar con la mejor tecnología posible para optimizar el servicio.

La disonancia cultural también se manifestó en los *diferentes marcos temporales*, entre las expectativas del mundo empresarial y el tercer sector. Los hombres de negocios tienden a exigir resultados mensurables y a corto plazo, algo que, en principio, es ajeno a la cultura que prevalece en el tercer sector. Por ejemplo, en el proyecto Líderes entre las escuelas públicas y el Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá, las expectativas de los educadores estaban puestas en el futuro, en las nuevas generaciones de ciudadanos. Como explica un empresario participante, “las escuelas tienen un ritmo diferente. Las compañías operan en lo inmediato. En las escuelas, los resultados se ven a los 15 años; una empresa espera verlos en el plazo de un año”.

Problemas similares surgieron cuando la compañía de televisión REPRETEL entabló una alianza con FUPROVI, una OSC costarricense especializada en vivienda social, con el objetivo de ayudar a quienes habían perdido sus hogares en julio de 1996, como consecuencia del paso del huracán César. Los diferentes ritmos de trabajo generaban fricciones constantes, que cada parte interpretaba según su propia cultura organizacional. Una vez más, el sector privado concentraba sus expec-

tativas en resultados visibles a corto plazo. “Había momentos en que me desesperaba porque el progreso era muy lento”, admitió René Barboza, representante de REPRETEL en la alianza. Su socio tenía una visión diferente. Tal como manifestó Carmen González, gerente de Desarrollo de FUPROVI y funcionaria a cargo de la colaboración, “nuestros estilos de trabajo eran muy diferentes. Los periodistas (...) son más impulsivos. ¡Quieren las cosas ya!”. El octavo capítulo analiza con más detalle esta incompatibilidad cultural.

La comunicación efectiva

La efectividad de cualquier mensaje comienza por las dotes del comunicador. Un líder con buenas dotes de comunicación es importante en cualquier momento de la colaboración, pero resulta vital durante los contactos iniciales, para articular la respuesta al interrogante “¿qué puede hacer una colaboración por mi organización?”. Como vimos oportunamente, por lo general, esta tarea recayó en los responsables máximos de la OSC en sus gestiones frente a los gerentes medios del sector privado. Nuestra investigación sugiere que el recurso más efectivo para generar entusiasmo y persuadir a un futuro socio es un líder apasionado, capaz de articular un mensaje en función de su audiencia objetivo.

El líder social Juan Carr proporciona un claro ejemplo de este tipo de liderazgo. En las entrevistas realizadas como parte de este estudio, sus interlocutores en *La Nación* destacaron su modestia, su honestidad y la profunda convicción de su mensaje como las características sobresalientes de su estilo comunicativo. La importancia de este rasgo en las etapas tempranas de la relación reside en que puede compensar otras deficiencias. Ya hemos mencionado que en el momento del contacto inicial entre Carr y *La Nación*, éste no contaba con una organización sólida, ya que la Red Solidaria no poseía personalidad jurídica ni una marca reconocida que la respaldara. Por tanto, la habilidad de Carr para comunicar su visión y su entusiasmo general resultó fundamental para “poner un pie adentro” del diario, captar adeptos para su causa a través de éste y eclipsar potenciales deficiencias.

El doctor Jorge Rojas, director de COANIQUEM, constituye otro buen ejemplo. Guillermo García, director de Relaciones Públicas de Esso Chile y uno de sus principales interlocutores, lo define como “un ser humano extraordinario, carismático y un gran comunicador”. Como en el caso previo, cuando Rojas estableció el contacto inicial con Esso Chile, carecía del respaldo de una OSC acreditada y no tenía ningún modelo probado para ofrecer. A pesar de sus impecables antecedentes médicos, carecía de credenciales como líder social. Una vez más, su habilidad comunicativa compensó esas deficiencias.

Sin embargo, la habilidad de comunicar no solamente fue vital para los líderes del tercer sector. En secciones anteriores vimos que, en varios casos, la iniciativa partió del sector privado, a menudo de manos de un emprendedor perteneciente a los rangos medios de la empresa, que debió “vender” su idea a los máximos responsables de la organización.

Tal fue el caso de la relación de colaboración entre el Banco de Crédito e Inversiones de Chile (BCI) y la Corporación de Crédito al Menor (CCM), una OSC dedicada a proporcionar asistencia temporal a niñas desamparadas. Esta asociación fue el resultado de la visión de Renato Ferretti, gerente de Marketing de BCI. Al momento de iniciar su cruzada personal, Ferretti no tenía nada que mostrar, sólo su visión, puesto que, por entonces, ni siquiera existía su futuro socio. Nuevamente, su habilidad para comunicarse con efectividad compensó este déficit. Juan Esteban Musalem, gerente general de BCI, lo definió como “un tipo creativo, lleno de ideas locas”. Ya hemos mencionado que Héctor Pozo, director financiero del banco, fue el primero en *convertirse* a la causa y desempeñó un papel clave en la campaña para convencer a la gerencia superior. Al describir el estilo comunicativo de Ferretti, Pozo resalta dos rasgos que parecen esenciales para un emprendedor social efectivo: la habilidad para comunicar su visión y transmitir su entusiasmo.

Al comienzo me hablaba de su proyecto y yo lo escuchaba con cierta incredulidad. Sin embargo, al final uno cede a su entusiasmo. Era una idea loca, pero Ferretti supo manejarla y convencer a otros “locos” en el banco para que lo siguieran...

La importancia de ser proactivo y persistente

Conectarse exitosamente con otra organización implica el alineamiento coincidente de varios factores, una ocurrencia que a veces tiene lugar sólo por unos instantes. Por eso, cuando llega la oportunidad, es mejor estar preparado. Los contactos iniciales se facilitaron en los casos en que los líderes sociales y sus organizaciones ya venían trabajando activamente, para responder, en forma efectiva y convincente, a la pregunta “¿cómo beneficiaría tu organización a la mía?”. Por ejemplo, una vez que los ejecutivos de AUSOL decidieron iniciar las conversaciones con las comunidades afectadas por el trazado de la autopista, la tarea se vio muy facilitada por la existencia de organizaciones de base que ya trabajaban bajo el liderazgo de Alberto Croce. Según éste,

no bien se hizo el anuncio de la construcción de la autopista, inmediatamente decidimos que debíamos presentar una propuesta. Estábamos interesados en encontrar una solución al problema de vivienda en las

comunidades, porque la gente no tenía adónde ir. Realizamos un censo en el vecindario y organizamos hasta el mínimo detalle: desarrollamos un proyecto y propusimos distintas alternativas posibles para encontrar una solución a la situación.

En ocasiones, una actitud proactiva basada en el consenso puede compensar deficiencias en la capacidad institucional de un actor social. En este sentido, el caso de Croce es un buen ejemplo, puesto que logró llevar a cabo una colaboración exitosa desde su actividad individual. Sin embargo, la experiencia de la comunidad Ese'jea en la Amazonia peruana, que incluso carecía de un líder como Croce, es aún más ilustrativa. El exitoso emprendimiento conjunto que posibilitó la creación de la Posada Amazonas, fue el resultado de una iniciativa que surgió de los líderes comunitarios preocupados por la falta de oportunidades de trabajo en la región. Si bien otros factores contribuyeron a la viabilidad del proyecto, nada hubiera sucedido sin el estímulo de la comunidad. El caso resulta particularmente interesante porque, como ya se mencionó, la comunidad carecía de las herramientas organizacionales y de gestión necesarias para formar parte de una sociedad.

Incluso para aquellos que se preparan bien para aprovechar las oportunidades que se presentan, el éxito puede ser escurridizo. Varias de las alianzas estudiadas no habrían existido sin la absoluta determinación de sus líderes sociales. Cabe resaltar que la determinación surge como un factor importante en los pocos casos de la muestra en los que no hubo una relación preexistente a los contactos iniciales. Esto sugiere que la persistencia podría ser una herramienta útil para suplir la falta de vínculos previos, directos, entre las partes: si no se puede abrir la puerta desde adentro, habrá que ser paciente, tocar el timbre y aguardar a que se abra. A pesar de su carisma personal, el líder social Juan Carr sufrió varios fracasos antes de poder convencer a los editores de *La Nación* de que le dieran espacio libre en el diario para sus avisos solidarios. Del mismo modo, Blanca Castillo, directora del BAM, tuvo que realizar esfuerzos pacientes y constantes en su intento por convencer a Eddie García, responsable ejecutivo de HEB para los bancos de alimentos. Aunque el contacto inicial fue favorable, al BAM le llevó meses y numerosas cartas y llamadas telefónicas para conseguir una entrevista con García. Finalmente, García visitó Monterrey, y Castillo aprovechó la oportunidad. Fue recién entonces cuando, por fin, se inició la alianza.

La importancia de la tenacidad está claramente presente en la experiencia de la Junior League de la Ciudad de México (JLCM). A principios de la década de 1990, esa organización comenzó a trabajar en temas medioambientales, en particular en el reciclado de residuos urbanos. Sus

dirigentes concluyeron que el único nicho en el cual su organización podría tener impacto, sería en el tratamiento de envases multicapa, un producto altamente contaminante que, a diferencia de varios otros, no estaba recibiendo tratamiento –porque el proceso es técnicamente complejo– y que tarda aproximadamente 35 años para descomponerse y ser reabsorbido por el medio ambiente. Dado que la empresa Tetra Pak producía aproximadamente el 80% de esos envases, su participación constituía una pieza clave para atacar ese problema.

JLCM intentó establecer un diálogo con Tetra Pak en 1993, pero encontró una recepción fría. Pese a sus reiterados intentos, aquella organización no consiguió persuadir a la empresa de los beneficios de asociarse para trabajar conjuntamente en el reciclado de los envases multicapa. Sin desanimarse, JLCM continuó sus esfuerzos y buscó convencer a otras organizaciones para materializar su proyecto. El primer paso fue conseguir el apoyo de una planta en la ciudad mexicana de Celaya, una de las pocas con capacidad técnica para reprocesar envases multicapas. Con este activo en mano, captó a otros grupos ambientales que se unieron a la iniciativa: el Grupo Ambiental Mexicano, el Grupo para la Promoción de la Educación y el Desarrollo Sustentable (GRUP-DESAC) y la Fundación para la Educación Ambiental (FUNDEA), entre otros. Sin embargo, cuando los esfuerzos parecían estar a punto de materializarse, la organización recibió una noticia demoledora. En palabras de Martha Rangel, presidenta de la JLCM en ese entonces, “habíamos desarrollado una alianza con varios grupos ambientales bajo el liderazgo de la JLCM y, cuando el proyecto estuvo listo, nos enteramos de que la planta de reciclado de Celaya había quebrado...”.

Lejos de descorazonarse, la JLCM intensificó sus esfuerzos para implementar el proyecto. Sus contactos personales permitieron a la organización conectarse con la gerencia de Kimberly-Clark (KC), que aceptó unirse a la iniciativa. Esta incorporación fue paradójica, pues aunque algunos observadores consideraban que las contribuciones monetarias de la compañía eran relativamente insignificantes, la participación de KC demostró ser decisiva para el proyecto. Rangel comentó al respecto:

Nos pasamos más de un año y medio tratando de convencer a Tetra Pak sin éxito. Pero cuando se enteraron de que Kimberly-Clark se había sumado al proyecto, de pronto se pusieron muy ansiosos por participar. Lo único que hicimos fue mencionar a KC. Con sólo decir el nombre, de pronto todas las piezas del rompecabezas empezaron a encajar. La incorporación de KC fue fundamental para conseguir la colaboración de otras compañías, en especial la de Tetra Pak.

Después de *un año y medio* de esfuerzos tenaces y focalizados, los líderes de la JLCM lograron persuadir a su socio del sector privado de las ventajas de crear una alianza. Las redes sociales de Tetra Pak permitieron a la JLCM incorporar a otra planta con la capacidad técnica para reciclar envases multicapas, lo que aseguró el lanzamiento del proyecto. Además de ilustrar la importancia de perseguir un objetivo específico, este caso también muestra las formas inesperadas en que puede operar el capital social. La ausencia de una relación preexistente obstaculizaba el acceso directo a Tetra Pak, pero, en última instancia, un contacto con KC abrió la puerta de manera indirecta y posibilitó el acceso a la compañía deseada.

Puntos clave

Como nos ha demostrado este capítulo, quienes estén considerando la opción de emprender una colaboración intersectorial no deberían sorprenderse si el camino no está completamente libre de obstáculos. Como también vimos, ello no limita las posibilidades de éxito de la colaboración: sólo es cuestión de estar preparado para superarlos. Las preguntas que se presentan a continuación buscan contribuir a esa preparación, pues ofrecen algunas pautas relacionadas con el proceso de autoevaluación.

Un buen comienzo sería reflexionar sobre las motivaciones que impulsan a una organización a iniciar una colaboración intersectorial. No es necesario ni deseable que todas las respuestas encajen en una única categoría. Por el contrario, será útil recordar, del análisis precedente, que las motivaciones altruistas *no están reñidas necesariamente* con los propósitos utilitarios y que ambos pueden coexistir en diferentes proporciones y con distintas intensidades, incluso reforzándose mutuamente. Un punto clave al considerar las motivaciones altruistas es, probablemente, la intensidad: ¿cuál es mi motivación más profunda, la que más me moviliza como individuo o como organización? En el caso de las motivaciones utilitarias, sería conveniente indagar de qué modo las colaboraciones pueden contribuir al manejo de la gestión de riesgo o a la creación de ventajas competitivas en la organización.

Una vez que una organización ha definido sus motivaciones y necesidades, el paso siguiente será abordar la cuestión de por dónde empezar. Hemos aprendido que durante la etapa de contacto inicial, la cartera de redes sociales de una organización constituye una herramienta muy valiosa. ¿Cómo puedo capitalizar mis relaciones profesionales y personales para conseguir la atención de un potencial socio intersectorial? ¿Hay en la memoria institucional de mi organización elementos para

capitalizar relaciones construidas a lo largo de los años, con individuos que puedan haber asumido posiciones de responsabilidad? Si no conozco directamente a la persona adecuada, ¿será posible acceder a esa persona a través de la intermediación de un miembro de mi círculo de relaciones? ¿Es posible pensar en instituciones cuyas membresías establezcan un punto de referencia común con un futuro socio? Por último, si no conozco a la persona, quizá esa persona conozca o tenga alguna afinidad con mi causa.

Mientras se trabaja en la búsqueda de ese contacto, nuestros casos muestran que resulta efectivo prepararse de manera proactiva para capitalizar la oportunidad. ¿Qué podría necesitar de mi organización un eventual interlocutor? ¿Qué está en mis manos hacer para facilitar ese encuentro? Por último, cuando la oportunidad surja, será importante aprovecharla. ¿Cómo puedo maximizar mi efectividad al comunicar las necesidades de mi organización? ¿Cuáles son los activos institucionales que podría llevar a la mesa de negociación? ¿Cuáles son los puntos que me interesa que mi interlocutor tenga en claro al finalizar un encuentro?

La respuesta a estas preguntas resultará decisiva para afrontar el desafío que se analizará en el capítulo siguiente: cómo desarrollar un vínculo profundo y comprometido entre las organizaciones, con el fin de generar valor para ambas partes en diferentes dimensiones.

Notas

1. No utilizamos aquí el término *utilitarismo* como se lo usa en filosofía moral, para referirse a una regla para la toma de decisiones que resuelve dilemas morales mediante una evaluación de los costos y beneficios relativos, desde una perspectiva moral. En cambio, lo utilizamos para destacar los costos y beneficios prácticos para cada uno de los socios, en términos de sus propios intereses.
2. Sanborn 2001: 2. La tradición católica tuvo, además, dos efectos adicionales que se retoman más adelante. En primer lugar, ofrecer un sistema de valores comunes a líderes del tercer sector y del sector privado, a partir del cual se estructuró un diagnóstico común y luego acciones conjuntas. En segundo lugar, funcionar como una referencia de legitimación válida para el “otro” y, así, disminuir la incertidumbre y la desconfianza inicial. Este último aspecto también se analiza en detalle en el capítulo 9.
3. En algunos casos, la dinámica de la alianza llevó a revisar esa postura, como se verá más adelante.

4. “Las áreas donde la compañía no crea valor ni obtiene beneficios deberían ser dejadas –como propone Friedman– a donantes individuales que actúen según sus propios impulsos caritativos” (Porter y Kramer 2002: 68).
5. En 1995, Lorenzo Servitje recibió el premio Eugenio Garza Sada por su compromiso social.
6. En el caso específico de AUSOL, esta vulnerabilidad incorporada se acentuó con la presión de factores coyunturales, que se analizan en otra sección.
7. La transformación de los valores organizacionales de Shell, a partir de la polémica Brent Spar y los eventos de Nigeria, se describe en Sharp Paine 1999a y 1999b.
8. Los desafíos que dicha empresa enfrentó al integrar los principios de responsabilidad social corporativa y desarrollo sostenible a su estrategia corporativa, se analizan en Wei-Skillern 2003a y 2003b.
9. Brandenburger y Nalebuff 1996.
10. El capítulo 10 retoma el análisis de esta dinámica.
11. Porter y Kramer 2002.
12. Estos hechos incluyeron el secuestro de Hugo Ferreira Neira, gerente general, en 1997, y las consiguientes negociaciones colectivas de trabajo llevadas a cabo bajo amenaza de asesinarlo. Los eventos que condujeron a la crisis terminal de Indupalma se describen en Fernández; Trujillo y Gutiérrez 2003a y 2003b. La recuperación de la empresa se analiza en Trujillo y Gutiérrez 2003.
13. En 2002, los insumos para la línea Ekos provenían de los estados de Amazonas, Amapá, Pará, Rondônia, Piauí, Minas Gerais, Bahia, São Paulo, Paraná y Rio Grande do Sul.
14. La alianza desarrollada a partir de la línea Ekos se analiza en profundidad en la página 85 y en la 234 del capítulo 7.
15. Este caso se analiza en las secciones tituladas “Comunidad carente de estructura organizacional” (p. 59 de este capítulo) y “Alineamiento amplio” (p. 84 del capítulo 3). Asimismo, se estudia detalladamente en el capítulo 8.
16. Los desafíos competitivos que enfrentó el FSC se describen en Austin y Reficco 2002.
17. Técnica de conformidad en dos etapas, por la cual un actor influyente logra obtener respuesta a su pedido a través de una disminución inicial del monto (Freedman y Fraser 1966).

18. Con el término “máximos responsables” hacemos referencia a las autoridades a cargo del funcionamiento diario de la organización, como los gerentes generales en las compañías privadas y los directores ejecutivos en el caso de las OSC. Dejamos fuera a los responsables del gobierno de las organizaciones, como los miembros del directorio de una empresa o el patronato de una OSC. La “gerencia media” constituye una categoría residual, que abarca a todas las personas con responsabilidades gerenciales por debajo de la categoría ya mencionada.
19. El capítulo 1 (p. 10) ofreció un breve resumen de esa relación. Para mayor nivel de detalle en la descripción, referirse a las secciones tituladas “Individuos” (p. 61) y “Fertilización cruzada” (p. 97).
20. Hardin 2002.
21. El capítulo 9 retoma el tema de la capacidad de la Iglesia católica para desempeñar la función de referente moral en las sociedades latinoamericanas, con legitimidad frente a sectores sociales con visiones muy dispares.
22. “Barr y Huxham han señalado que las denominadas colaboraciones comunitarias que aparecen en su estudio no constituyen colaboraciones inter-organizacionales. Estos grupos parecen considerar a las colaboraciones como formas de participación comunitaria, ampliamente entendida, en emprendimientos de riesgo compartido. El hecho de que la participación implica el trabajo conjunto de las organizaciones pareciera ser relativamente (o completamente) poco importante” (Huxham 1996: 9).
23. El valor generado en esta alianza se analiza en detalle en el cuarto capítulo, en las secciones tituladas “El valor generado para las compañías” (p. 137) y “El valor generado para las comunidades” (p. 151). Para una descripción detallada de esta alianza, referirse a “Posada Amazonas” (p. 266), en el capítulo 8.
24. UNICEF es un organismo híbrido que, si bien deriva su mandato de la ONU, debe procurarse su propio financiamiento de terceras fuentes, no del presupuesto de la ONU. También tiene comités nacionales, que son OSC independientes (Quelch y Laidler 2003).

Bibliografía

- Austin, James E. y Ezequiel A. Reficco (2002). “Forest Stewardship Council”, Caso HBS N° 9-303-047. Boston: Harvard Business School Publishing.

- Brandenburger, Adam y Barry Nalebuff (1996). *Co-opetition*, 1a. edición. Nueva York: Currency/Doubleday.
- Fernández, Diana V.; Diana M. Trujillo y Roberto Gutiérrez (2003a). “Indupalma: 1961-1991 Chronicle of A Foretold Crisis (B)”, Caso SEKN N° SKE025. Boston: Harvard Business School Publishing.
- _____. (2003b). “Indupalma: 1961-1991 Chronicle of a Foretold Crisis (A)”, Caso SEKN N° SKE006. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Freedman, Jonathan L. y Scott C. Fraser (1966). “Compliance without pressure: The foot-in-the-door technique”, en *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 4. Washington, D.C.: American Psychological Association, pp. 195-202.
- Hardin, Russell (2002). *Trust and Trustworthiness*. Nueva York: Russell Sage Foundation, Series on Trust.
- Huxham, Chris (1996). “Collaboration and Collaborative Advantage”, en Huxham, Chris (editor). *Creating Collaborative Advantage*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Porter, Michael E. y Mark R. Kramer (2002). “La ventaja competitiva de la filantropía corporativa”, en *Harvard Business Review América Latina*, vol. 80, N° 12. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, diciembre, pp. 48-62.
- Quelch, John A. y Nathalie Laidler (2003). “UNICEF”, HBS Case N° 9-503-032. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Sanborn, Cynthia (2001). “Philanthropy and Civil Society in Latin America”. Mimeo. Boston: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Sharp Paine, Lynn (1999a). “Royal Dutch/Shell in Transition (B)”, Caso HBS N° 9-300-040. Boston: Harvard Business School Publishing.
- _____. (1999b). “Royal Dutch/Shell in Transition (A)”, Caso HBS N° 9-300-039. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Trujillo, Diana M. y Roberto Gutiérrez (2003). “Indupalma and the Associated Labor Cooperatives, 1991-2002”, Caso SEKN N° SKE026. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Wei-Skillern, Jane (2003a). “Sustainable Development at Shell (B)”, Caso HBS N° 9-303-072. Boston: Harvard Business School Publishing.
- _____. (2003b). “Sustainable Development at Shell (A)”, Caso HBS N° 9-303-005. Boston: Harvard Business School Publishing.