

5

La gestión de la alianza

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

Las colaboraciones se forjan día a día, a través del trabajo conjunto. La forma en que los socios organizan sus actividades conjuntas tiene un impacto directo sobre la capacidad de las alianzas para generar resultados. Los capítulos anteriores han demostrado que las colaboraciones intersectoriales poseen la capacidad de generar beneficios para las organizaciones participantes y para la sociedad. Sin embargo, a mayor capacidad de generación de valor, más compleja será la gestión de la alianza. Por tanto, los desafíos que implica la gestión exitosa de una relación intersectorial requieren un análisis exhaustivo. Este capítulo extrae lecciones de las experiencias analizadas en nuestra muestra de alianzas en América Latina. Comenzaremos con una evaluación de la importancia de la atención focalizada en las colaboraciones, y luego pasaremos a las ventajas de institucionalizarlas. A continuación, consideraremos el papel de las comunicaciones y los diferentes recursos para desarrollar confianza entre las partes. El análisis concluirá con una disertación sobre el papel de las colaboraciones como herramientas de aprendizaje.

La atención focalizada

Difícilmente una colaboración puede funcionar como un motor de crecimiento para las organizaciones participantes, si los socios asumen que puede operar en *piloto automático*. La atención focalizada por parte de los líderes capaces de tomar decisiones, asignar recursos y comprometer a sus organizaciones con la relación constituye un elemento vital de una gestión exitosa. En el Centro de Gestión Hospitalaria (CGH), según explica su directora ejecutiva, Patricia Gómez, “quien participa en el Consejo Directivo siempre es el presidente de la empresa. Nadie envía aquí a un ejecutivo que se ubique en el segundo o tercer nivel en la cadena de mando, para que le ponga atención al Centro de Gestión. Los empresarios vienen aquí como si éste fuera su proyecto más importante y dedican todo el tiempo necesario a discutir cómo ayudar a enfrentar los desafíos futuros”. Esta inversión de tiempo y energía garantiza que la

relación continúe siendo estratégicamente relevante para sus participantes.

La gestión de una colaboración también se facilita cuando la responsabilidad primaria por su gerenciamiento cotidiano está claramente definida y asignada a interlocutores específicos en cada organización. En la medida que las colaboraciones intersectoriales se profundizan y se tornan más complejas, puede resultar necesario convertir la gestión de la alianza en una responsabilidad central para algunos individuos y, en algunos casos, incluso en una responsabilidad de tiempo completo. Un factor de éxito clave en la gestión de la colaboración entre Farmacias Ahumada S.A. (FASA), una cadena de farmacias chilena, y la Fundación Las Rosas fue el hecho de que la OSC tenía un ejecutivo especialmente asignado a la tarea: Felipe Morán. Delegar la gestión de la colaboración a individuos específicos proporciona continuidad y fluidez a las comunicaciones, y promueve una búsqueda constante de oportunidades de perfeccionamiento. “Tenemos que dedicar cierto tiempo a reflexionar y analizar cómo mejorar la colaboración para ambas partes”, explicó Morán.

Hasta 1995, la gestión de la alianza entre la compañía Natura y la escuela pública Matilde Maria Cremm estuvo en manos del Directorio de la compañía, que incluía a Luiz Seabra, presidente fundador, Guilherme Leal, presidente ejecutivo, y Pedro Passos, presidente operativo. A pesar de que el respaldo del Directorio a la colaboración empezaba a rendir frutos, Leal tomó conciencia de que la intensidad de la alianza exigía un compromiso en términos de dedicación, que el Directorio no estaría en condiciones de sostener por mucho tiempo. “¿Quién asegurará la continuidad de las mejoras de calidad que nuestro socio ha comenzado a experimentar?”, se preguntaba. La respuesta se cristalizó con la creación del área de Responsabilidad Social dentro de la compañía, dirigida por Ángela Serino, quien tendría a su cargo exclusivo las actividades sociales de la empresa. La designación de Serino y la excelente relación laboral que estableció de inmediato con Maria da Graça Fernandes Branco, directora de la escuela, fortaleció la colaboración.

A medida que las colaboraciones progresan a lo largo de las etapas del *continuo de colaboración*, la gestión de la alianza se vuelve más compleja. En última instancia, los socios pueden considerar el establecimiento de estructuras de gestión conjunta. Por ejemplo, la relación entre el periódico *La Nación* y la Red Solidaria (RS) se originó en una etapa filantrópica en la que el periódico donaba espacio publicitario, esporádicamente, a la organización civil. Más adelante, la colaboración progresó a la fase transaccional, en la que la RS se convirtió en una fuente fluida de material para distintas secciones del periódico. Sin embargo, con el

lanzamiento de los avisos “*Clasificados solidarios*”, un producto conjunto, la alianza ingresó en una etapa integrativa que demandó la creación de una estructura de gestión común.

El caso de Posada Amazonas constituye, tal vez, el mejor ejemplo de una estructura de gestión integrativa sofisticada, resultado de la colaboración entre la comunidad nativa Ese'jeja y la empresa de ecoturismo Rainforest Expeditions. En esta instancia, el Comité de Administración, compuesto de cinco representantes de cada una de las partes, actuó como un canal eficiente de representación de la comunidad ante la compañía, que estaba a cargo de la administración diaria de la posada. En el Comité de Administración, los socios definían en forma conjunta la estrategia para la Posada Amazonas y tomaban decisiones clave, tales como inversiones de capital, pago de préstamos o gestión del personal.

En principio, existen motivos sólidos para asignar la gestión diaria de la alianza a los recursos humanos de cada organización. En el capítulo previo vimos que las partes pueden obtener beneficios sustanciales cuando sus grupos de interés internos se conectan personalmente con la colaboración. No obstante, algunas compañías en la muestra optaron por tercerizar esta tarea. Ya hemos mencionado el caso de Coca-Cola de Argentina (CCA) en su alianza con Junior Achievement Argentina (JAA), en donde la empresa cedió la gestión de la colaboración a una firma de asesoramiento privada con experiencia en relaciones públicas.

Esta opción puede explicarse, en gran medida, en términos de economías de escala y especialización. Cuando la escala de la cartera social de una organización no justifica la disposición de recursos humanos internos especializados, algunas compañías ceden la gestión diaria de sus iniciativas sociales, pero retienen el control sobre su estrategia general y las decisiones importantes. A la vez, la tercerización podría ser más atractiva para aquellas compañías en las que, debido a la peculiar estructura del negocio, los grupos de interés internos no tienen un peso significativo. El negocio de Coca-Cola de Argentina es la franquicia: sólo administra una marca y su imagen, ya que el producto real está en manos de sus embotelladoras y distribuidoras. Ello explica que su principal interés sea relacionarse fuertemente con sus grupos de interés externos. Por el contrario, las empresas prestadoras de servicios tendrán poderosos incentivos para acrecentar las motivaciones y la identificación de los grupos de interés internos, puesto que una buena parte de su productividad deriva de esos factores. Esta dinámica surgió en casos tales como el de FASA, la cadena de farmacias chilena, o de la empresa constructora vial argentina AUSOL.

Dado que el manejo de una colaboración efectiva requiere una inversión importante de tiempo y la atención de los líderes de las organizacio-

nes participantes, y considerando que éstos son un recurso escaso, existen buenas razones para limitar el número de colaboraciones en las que una organización se involucra. Varias de las colaboraciones analizadas en nuestra muestra recibieron una cantidad desproporcionada de recursos y atención de sus participantes. Por ejemplo, el diario *La Nación* desarrolló varias colaboraciones con otras OSC, pero ninguna de ellas se acercó a los niveles de compromiso, continuidad e intensidad alcanzados con su alianza con la RS. Internamente, se generan economías de escala al gestionar una sola alianza que maneja diez proyectos, en lugar de gestionar diez proyectos a través de diez alianzas. Externamente, concentrar los recursos en una sola área, en la que la organización tiene recursos clave que pueden marcar la diferencia, también tenderá a maximizar el impacto.

Al mismo tiempo, concentrar la actuación social en un solo socio no está libre de riesgos. Por ejemplo, los Supermercados H-E-B Internacional (HEB) sólo canalizan sus productos defectuosos, en forma sistemática, a través del Banco de Alimentos de Monterrey (BAM). Si a esa dependencia le agregamos el hecho de que la empresa ha realizado importantes inversiones en capacitación y equipo en su socio, podríamos concluir que la relación genera un flanco vulnerable para la empresa. Sin embargo, el BAM también está expuesto ante HEB, hecho que no preocupa a su responsable Blanca Castillo: “Lo que tenemos en mente es que HEB siga siendo nuestro principal donante para el banco de alimentos, no solamente en efectivo sino también en especie”. En la medida que la dependencia es compartida, se transforma en interdependencia y se neutraliza. Por otra parte, como comentamos en el cuarto capítulo, mientras una relación genere valor para sus socios, habrá pocos incentivos para dejarla.

La institucionalización

Las colaboraciones nacen de los líderes, pero crecen y se consolidan en instituciones. Una colaboración es sólida cuando está arraigada profundamente en socios institucionalmente fuertes y estables. Llegar a ese estado ideal puede exigir esfuerzos para trabajar por institucionalizar la colaboración dentro de la propia organización y sus grupos de interés, colaborar en la institucionalización del socio, o por reproducir la colaboración en sí.

La institucionalización dentro de las mismas organizaciones y sus grupos de interés

Si bien el apadrinamiento personal por parte de algunos individuos suele ser benéfico para la alianza, también resulta deseable que, en algún mo-

mento, la colaboración los trascienda. Cuando las alianzas están demasiado asociadas con individuos específicos, el riesgo de discontinuidad se incrementa. El capítulo previo analizó la colaboración entre la compañía chilena Empresas Ariztía y la Corporación Municipal de Melipilla (CMM), una organización autónoma. Como resultado de un compromiso profundo de su presidente, Manuel Ariztía, la relación entre la empresa y la CMM se ha extendido por más de dos décadas. Sin embargo, la pregunta que circula entre la gerencia es qué ocurrirá con aquella colaboración cuando don Manuel se retire, ya que la pasión y el entusiasmo del líder no parece haberse extendido al resto de los ejecutivos de la empresa. Don Manuel parece estar consciente de ello y ha pedido, expresamente, a uno de sus hijos que siga sus pasos cuando él no esté en condiciones de cumplir sus funciones en la CMM.

Por más que los líderes de una organización estén comprometidos con una colaboración, ésta difícilmente podrá realizar todo su potencial si el compromiso no descende a lo largo de toda la pirámide organizacional. En consecuencia, el reto consistirá en conseguir que la colaboración se vuelva parte de la cultura real de la propia organización y que sus miembros no la vean como algo temporal, que llegó por casualidad al escritorio de sus líderes. Sin embargo, ello no siempre resultará fácil: seguidamente mostraremos qué recursos utilizaron las organizaciones estudiadas para conseguir su propósito. Por ejemplo, para el director de Operaciones de FASA, Enrique Mendoza, resulta fundamental que la gerencia emita *señales claras* a su personal sobre la importancia que ellos asignan a la colaboración:

Si la gerencia demuestra un hondo compromiso con la alianza, los empleados en las farmacias recibirán las señales y la convertirán en una prioridad. Esto sucede en todos los niveles. Cuando el gerente auxiliar de *Marketing* ve que el gerente general le pregunta por qué no se mencionó la alianza con la FLR en el catálogo de ofertas, el primero comprenderá que el tema es importante para su jefe y lo tendrá en cuenta para el siguiente catálogo. Para que una alianza tenga éxito, la gerencia superior debe transmitir mensajes claros.

Así, en sus visitas a los locales con el gerente general, Mendoza no sólo preguntaba “¿cómo va el margen?”, o “¿qué productos necesitas?”, sino también “¿cómo va la FLR?”.

Al principio, los administradores de los locales me contestaban “no sé”, pero pronto se corrió la voz y, de repente, todos ellos comenzaron a estar muy al tanto de la recaudación mensual, de la donación, de la recaudación del día anterior, del vendedor que más recaudaba...

En este sentido, la señal más clara y poderosa que quizá una compañía puede enviar a su personal es *integrar en su estructura de incentivos* el desempeño y compromiso de los individuos con respecto a la colaboración. En el capítulo anterior señalamos que Mendoza había decidido incorporar la recaudación de fondos a los criterios de evaluación de desempeño de los supervisores, y que esta medida había incrementado los resultados y reforzado la importancia de la alianza entre los empleados. Otro ejemplo pertinente es el caso de Meals de Colombia, que incorporó la gestión del proyecto Líderes Siglo XXI (Líderes) a su organigrama, como una área del departamento de Recursos Humanos y Calidad. Su gerente, Adriana Hoyos, explicaba:

Cuando ingresamos en el proyecto Líderes, se revisó el manual de funciones de mi Departamento. Ahora tengo una área clave de resultado que se denomina “aporte a la comunidad”, que tiene una participación dentro de mi plan de trabajo y es evaluada trimestralmente. Mis indicadores de desempeño son: selección, desarrollo del personal, algo que llamamos “proceso vivencial”, satisfacción de los empleados, calidad total, aportes a la comunidad y producción de personal.

Los esfuerzos por institucionalizar las colaboraciones a través de incentivos también pueden abarcar a los grupos de interés externos. Cuando Manuel Ariztía se unió a la ya mencionada CMM, comprendió que los esfuerzos de la alianza por mejorar la educación no prosperarían sin un compromiso activo por parte de los docentes. En consecuencia, insistió en crear un conjunto de incentivos, tales como bonificaciones anuales relacionadas con mejoras en indicadores clave, primas para docentes que enviaran a sus hijos a escuelas manejadas por la CMM, para aquellos docentes cuyos hijos se graduaran en escuelas de Melipilla y fuesen aceptados en instituciones universitarias, y para quienes tenían asistencia perfecta, entre otros. Con el tiempo, los incentivos generaron resultados. Según explica Ariztía, “los maestros *aprendieron a confiar* en la CMM. Ellos también desarrollaron un sentimiento de pertenencia y propiedad del sistema, y tomaron conciencia de que su esfuerzo puede tener impacto”. Ariztía también trabajó fuertemente por incorporar a los padres a la nueva cultura operacional del sistema educativo de Melipilla; en su opinión, “las escuelas no pueden generar resultados sin la participación activa de los padres”. Para desincentivar la deserción escolar, convenció a la CMM para que se recompensara a los padres de aquellos niños con asistencia perfecta y a los de los mejores alumnos, entre otros incentivos.

Otra medida efectiva fue *predicar con el ejemplo (walk your talk)*. Los primeros esfuerzos de la gerencia de la empresa vial argentina

AUSOL en institucionalizar su relación con la Fundación SES, no tuvieron el resultado esperado. Las labores de difusión interna no fueron capaces de propagar la cultura de la empresa o revertir la inercia de una organización que no necesariamente estaba familiarizada con el trabajo social. “Nos dimos cuenta de que no bastaban las reuniones de comunicación, ni las invitaciones a participar, ni que les contáramos cómo avanzábamos”, recuerda su jefa de Comunicación y Atención al Cliente, Alejandra Barczuk. Y agrega:

En ese momento (el gerente general de la empresa, Luis) Freixas recurrió a ‘sugerir’ –por no decir obligar– a la línea de jefes, que son 14 personas que tienen a su cargo diferentes áreas operativas dentro de la empresa, que se involucraran. Así, implementamos la idea de los pares de padrinos. Freixas consideró que sería un buen punto de partida. En un momento dado, empezó a dar resultado el hecho de que los jefes que lideraron estos grupos se involucraran de manera personal. Mantuvimos los mismos canales de información que históricamente habíamos usado. *La diferencia es que, en estas reuniones, en lugar de leer un formulario, ahora ellos narraban su propia experiencia.*

Un primer resultado de este tipo de esfuerzos consistirá en que la colaboración supere lo que un ejecutivo de Bayer denominó la “categoría del *ah, sí... oí algo de eso*”¹. Sin embargo, en una segunda etapa, la institucionalización de la colaboración debería apuntar a que *cada departamento de la empresa piense cómo la alianza puede contribuir con su trabajo* y viceversa, qué le puede aportar a la colaboración. En el caso de Techint, varias áreas del Grupo se involucraron con la Fundación Proa. Por ejemplo, el área de Recursos Humanos participa, con frecuencia, en actividades relacionadas con la cultura y suele recurrir a Proa en busca de asesoramiento.

El desarrollo institucional de los socios

Trabajar para institucionalizar la colaboración en el contexto de las propias organizaciones y sus grupos de interés, puede no ser suficiente. En algunas alianzas en la muestra, uno de los participantes concluyó que debía invertir recursos en el desarrollo institucional de su socio. Cuando una alianza intersectorial se arraiga en el ADN de una empresa y todos los departamentos establecen una conexión con ella, la colaboración generará demandas que el socio puede no estar preparado para satisfacer. Por ejemplo, una empresa estimulada por el éxito de una colaboración podría buscar ampliar su escala para acceder a nuevos grupos de interés, sólo para descubrir que su socio no tiene la capacidad institucional para ello.

Ése fue el caso de la empresa constructora AUSOL, que, como ya se vio, estableció un contacto inicial con el líder comunitario Alberto Croce para desactivar una situación social potencialmente explosiva². Sin embargo, una vez logrado ese objetivo, el compromiso de la empresa, lejos de debilitarse, se incrementó. Al cabo de cinco años de trabajo conjunto, AUSOL se comprometió a ayudar a Croce a crear la Fundación SES (Sustentabilidad-Educación-Solidaridad), dedicada a trabajar por la inclusión social, a partir de la educación no formal.

La intensa y dinámica evolución de la relación entre AUSOL y Croce puede ser vista como un proceso en el cual AUSOL expandió el dominio de la colaboración, con el fin de incluir nuevos grupos de interés como beneficiarios del valor generado. A partir de un enfoque legal (1994), que atendía sólo el interés de sus *accionistas*, en 1996 AUSOL pasó a otro de negociación, que incluía los intereses de la *comunidad vecina* en su trazado. Por último, con la institucionalización de su actuación social en SES, en 1999 incluyó a sus *empleados*, en forma indirecta a sus *clientes*, que se beneficiaron con un mejor servicio, y a otros sectores de la *comunidad en general*, ya que su actuación social se amplió en contenido y cobertura geográfica. Desde esa perspectiva, la inversión realizada por AUSOL para institucionalizar a su socio destrabó un cuello de botella, determinado por las limitaciones implícitas en el proceso de generación de valor, que en gran medida depende de un solo individuo.

Ya se mencionó que, durante casi dos décadas, la cadena de supermercados HEB había desarrollado alianzas con bancos de alimentos en Estados Unidos, sobre la base de las profundas convicciones de sus dueños y de los vínculos con su estrategia central. A mediados de la década de 1990, cuando la empresa decidió aventurarse fuera de Estados Unidos e incursionar en el norte de México, llevó consigo su cultura de alianzas estratégicas con bancos de alimentos. Al llegar a Monterrey, se topó con una organización entusiasta y profesional, cuyos estándares técnicos y capacidad institucional, a la vez, no estaban del todo a la altura de sus expectativas. En vez de desalentarse, la compañía se comprometió a ayudar a su socio a superar esa brecha en su capacidad. Eddie García, el ejecutivo a cargo de las colaboraciones con los bancos de alimentos en la sede de Texas, informó a sus futuros socios que la empresa no limitaría su ayuda a brindar soluciones rápidas o fáciles. Por el contrario, HEB tenía intenciones de colaborar en la creación de un banco de alimentos con capacidad para asistir a toda la región norte de México, en un lapso de 15 a 20 años. Lograr ese ambicioso objetivo implicó transferencias sustanciales de tecnología, equipamiento y técnicas de gestión, que se abordaron en capítulos previos.

¿Expandir la colaboración?

En ocasiones, el desarrollo institucional de los socios y/o el fortalecimiento de las colaboraciones, tal vez implique incorporar a terceras partes o reproducir relaciones similares entre los socios y otras empresas. Ambas alternativas pueden contribuir a incrementar la escala, reducir costos o intensificar el impacto del programa. Javier Comesaña, director de Desarrollo Organizacional de *La Nación*, explica que “hemos tratado de conectar a la Red Solidaria (RS) con nuestros competidores para que, de esa manera, tenga más oportunidades de difundir sus actividades”. En consecuencia, en 2001 la RS lanzó una campaña nacional de perfil alto con el periódico *Clarín*, un competidor directo de *La Nación*.

Varias de las organizaciones en la muestra adoptaron este curso de acción. Los capítulos previos mencionaron los casos de Meals de Colombia y Autopistas del Sol, y sus esfuerzos por incluir otras empresas en sus alianzas para fortalecer e institucionalizar sus colaboraciones. Sin embargo, en ambos casos, los intentos no fueron del todo exitosos, debido a que ante el público existía una estrecha asociación entre las marcas de las compañías y la colaboración. Algo similar sucedió en el caso de Bimbo México. Al referirse a su colaboración con el Papalote Museo del Niño, Martha Eugenia Hernández, directora de Relaciones Institucionales de Bimbo, señaló: “Cuantas más empresas se asocien con el museo y contribuyan, mejor para ellos. A Bimbo no le afecta”.

No obstante, esa actitud abierta y generosa tenía sus límites: cuando entabló la alianza con Papalote, Bimbo dejó asentado con claridad que el Museo no debía desarrollar alianzas con un competidor directo de Bimbo. Lo mismo ocurrió en la colaboración entre Coca-Cola de Argentina y Junior Achievement Argentina, desarrollada a través del programa Aprender a Emprender en el Medio Ambiente (AEMA). María Marta Llosa, directora de Relaciones Públicas, afirmó: “Me gustaría mucho que Coca-Cola implementara AEMA en el mundo, *pero no me gustaría que lo hiciera un competidor*”. Para comprender la diferencia de actitud entre estos dos casos y el de *La Nación*, basta recordar las distintas motivaciones que impulsaron a las empresas a las colaboraciones. Mientras que en los casos de Bimbo y Coca-Cola las relaciones intersectoriales poseían una poderosa dimensión competitiva, la motivación del periódico era más filantrópica que utilitaria.

Las alianzas pueden ampliarse mediante la incorporación, por un período limitado o en un papel subsidiario, de un socio que posea una capacidad valiosa para lograr el objetivo de la colaboración. Por ejemplo, en la alianza entre Natura, la compañía de cosméticos brasileña, y la escuela pública Matilde, los socios recurrieron al CENPEC, un especia-

lista en educación, para que se sumara, durante un par de meses, a sus esfuerzos por cambiar la cultura escolar y alinearla con los objetivos de la colaboración. En la alianza entre la compañía televisiva Representaciones Televisivas (REPRETEL) y la Fundación Promotora de Vivienda (FUPROVI), una OSC de Costa Rica, ambas partes invitaron a Mutual Heredia a incorporarse al proyecto. Como se mencionó en el tercer capítulo, el propósito de esta colaboración era proporcionar viviendas a las víctimas del huracán César, que había devastado Costa Rica en julio de 1996. Mientras que REPRETEL y FUPROVI eran los socios más visibles de la alianza, Mutual Heredia desempeñó un papel más limitado, pero no menos importante, que fue la recaudación de las donaciones en efectivo.

A pesar de las potenciales ventajas, expandir la alianza no está libre de riesgos. Consideremos la colaboración entre el Instituto Telemig Celular, la división social de la compañía de telefonía móvil brasileña Telemig Celular, y los Grupos de Apoyo Voluntario. Como ya se explicó, la alianza apuntaba a la creación y el fortalecimiento de Concejos, instituciones municipales que garantizaban la aplicación de las leyes de los derechos infantiles y diseñaban las políticas públicas para proteger a la niñez. Con el propósito de lograr ese objetivo, en 2001 la compañía invirtió recursos para reforzar la capacidad institucional de sus socios a través de programas de capacitación. Aunque la colaboración alcanzó sus objetivos, a finales de ese mismo año los socios estaban contemplando la posibilidad de consolidarla aún más, mediante la incorporación de la Procuraduría General del Estado.

Los argumentos a favor de esta incorporación eran poderosos, puesto que la Procuraduría General del Estado era el organismo estatal de Minas Gerais a cargo de la creación y el desarrollo de los Concejos, el mismo objetivo que perseguía la alianza. Sin embargo, la decisión entrañaba riesgos considerables. La gerencia superior de Telemig Celular, representada en el directorio del Instituto Telemig Celular, estaba muy preocupada por las posibles consecuencias que podía acarrear a su imagen corporativa una asociación con un organismo del sector público. En su opinión, las alianzas con el sector público tendían a ser más complejas y a tener menos posibilidades de éxito. En particular, la empresa temía que la nueva incorporación se convirtiera en un *caballo de Troya*, que introdujese una dinámica partidaria o ideológica en la colaboración y desacelerara el proceso de toma de decisiones. Al momento de completarse el presente estudio, el consenso era que para que la idea prosperara, debía implementarse junto con mecanismos destinados a neutralizar esos riesgos. Es importante asegurar que una ampliación que en su origen apuntó a fortalecer una relación, no acabe ejerciendo el paradójico efecto de debilitarla.

Otro riesgo posible surge de la comparación entre la iniciativa Líderes Siglo XXI (Líderes) y el Programa de Apadrinamiento de Escuelas emprendido por la Cámara de Comercio Americana de Nicaragua (AMCHAM, por sus iniciales en inglés), con el respaldo del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de Nicaragua (MECD). Ambos proyectos fueron lanzados por cámaras de comercio; a saber, el Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá y AMCHAM, para contribuir a mejorar la educación en sus respectivas comunidades. El Foro de Presidentes había trabajado en la creación de capital intelectual en torno a las fortalezas del enfoque de gestión de calidad total, y aspiraba a adaptar esas técnicas a la educación. Con ese fin, se asoció a OSC que habían trabajado en el mismo ámbito, tales como la norteamericana Koalaty Kid o las organizaciones brasileñas Pitágoras y Christiano Ottoni. Las actividades conjuntas realizadas con estas OSC ampliaron la visión de los líderes e influyeron en su posterior trabajo con las escuelas.

La iniciativa liderada por AMCHAM, en cambio, no incluyó al tercer sector. En un principio, el Comité de Educación de AMCHAM había explorado la posibilidad de trabajar con una OSC local, denominada el Foro Educativo Nicaragüense “Eduquemos” (Eduquemos), cuya misión era precisamente “facilitar la participación de la comunidad empresarial y la sociedad civil en mejorar la calidad, equidad, eficiencia e importancia de la educación en Nicaragua...”. Sin embargo, cuando llegó el momento de lanzar la iniciativa, “Eduquemos” fue dejado de lado. Los empresarios insistieron en “ponerse a trabajar” de inmediato, con un mínimo de trámites administrativos para reducir los procedimientos burocráticos, ya que “los niños y la educación no pueden esperar”. Fue así como se decidió trabajar en forma directa con el Ministerio, sin la participación de “Eduquemos”. Esta exclusión generó un diagnóstico implícito, que nunca fue sometido a discusión pública: “El principal problema de las escuelas es financiero”. Sin desatender la obvia importancia de los recursos financieros, la ausencia del conocimiento especializado del tercer sector colocó al dinero, por defecto, en el centro de la colaboración entre las escuelas y las empresas. Como consecuencia, en forma inadvertida, en la mayoría de los apadrinamientos quedaron a un lado otras dimensiones de la problemática de las escuelas, que las empresas podrían haber contribuido a aliviar, quizá incluso con un menor costo para sus presupuestos. Nos referimos, por ejemplo, a la provisión de asesoramiento en la gestión, tal como se hizo en la iniciativa Líderes en Colombia.

La comunicación

En una dimensión básica, la noción de colaboración presupone la de comunicación, ya que es obvio que una no puede existir sin la otra. Sin

embargo, lo que nos interesa examinar aquí es cómo la comunicación funciona como un medio por el cual se generan y se capturan varias de las diferentes dimensiones de valor en una colaboración. Una colaboración exitosa requiere de una comunicación efectiva en cada segmento de su cadena de valor, a lo largo de todo su ciclo de vida, y es esencial para el proceso de institucionalización recién discutido. Por último, también es fundamental en el proceso de construcción de confianza que, como se analizó anteriormente, debe darse en toda colaboración.

Las organizaciones que contemplan la posibilidad de establecer una colaboración intersectorial, deben esforzarse por establecer una comunicación efectiva con sus socios, dentro de sus organizaciones y con el entorno. A continuación, analizaremos cada una de esas dimensiones.

La comunicación entre los socios

Un flujo estable y fluido de comunicaciones entre las organizaciones es fundamental para cualquier colaboración exitosa, y su importancia aumenta en la medida que las organizaciones avanzan a lo largo del *continuo de colaboración* y sus relaciones se tornan más complejas. Las necesidades de comunicación son relativamente bajas en los casos de filantropía tradicional: por ejemplo, en el esquema de apadrinamiento de AMCHAM recién mencionado, las escuelas eran las últimas en enterarse de su participación en el programa. Cada empresa, junto con el MECD nicaragüense, escogía unilateralmente la institución a la que respaldaría. Los centros educativos no tenían ni voz ni voto en la elección de sus padrinos y, en líneas generales, se sorprendían cuando se enteraban de que una empresa los había seleccionado. Una vez que se establecía el contacto inicial, el papel de la escuela se limitaba a “informar a la compañía de sus necesidades”, de manera que el padrino pudiera evaluar cómo contribuir dentro de sus posibilidades.

La filantropía de alto impacto, que implica un nivel más alto de compromiso, exige mayores demandas de comunicación a sus socios. En el programa Líderes, por ejemplo, los empresarios lanzaron una campaña inicial, meticulosa y sistemática, para captar el apoyo de los directores de las escuelas. Uno de sus protagonistas principales la describió como una verdadera “evangelización”. Una vez superados los obstáculos iniciales para la comunicación, analizados en el capítulo segundo, cada grupo de trabajo determinó una rutina de reuniones frecuentes.

Cuando las colaboraciones avanzan a la etapa transaccional, la comunicación se torna crucial. Las colaboraciones se fortalecen cuando las partes comunican con claridad qué esperan recibir y qué están en posición de ofrecer. En la alianza entre Esso Chile y la Corporación de

Ayuda al Niño Quemado (COANIQUEM), por ejemplo, sus protagonistas consideran que uno de los factores de éxito clave fue la enunciación clara de las expectativas mutuas, la definición precisa de los productos que generaría la alianza y los beneficios que produciría y distribuiría. Una comunicación fluida permite corregir las interpretaciones divergentes que pueden surgir, sobre todo cuando la relación crece en forma vertiginosa y fuerza a las partes a un reajuste permanente.

La alianza entre Coca-Cola de Argentina (CCA) y Junior Achievement Argentina (JAA) constituye un buen ejemplo. A principios de la década de 1990, ambas organizaciones habían establecido una colaboración filantrópica tradicional. Todo parecía indicar que CCA estaba satisfecha con la relación, hasta que un día su socio, repentinamente, se enteró de lo contrario. La directora de programas de nivel primario de JAA, Paula Bullrich, dice al respecto:

Es necesario escuchar con atención al patrocinador para aprender que, a pesar de lo que uno pensaba, puede ser que no se sienta satisfecho en la medida de lo esperado. En la primera reunión en la que descubrimos que JAA no estaba a la altura de las expectativas e intereses de Coca-Cola, nos sorprendimos mucho. Por esta razón, en la segunda reunión nos centramos en conocer cómo podríamos avanzar juntos.

Como resultado de esta toma de conciencia, la colaboración alcanzó nuevas alturas y produjo el programa ya mencionado: “Aprender a Empezar en el Medio Ambiente” (AEMA). Para llevarlo a cabo, las partes establecieron mecanismos de comunicación formales que incluían informes de evaluación periódicos y reuniones de supervisión regulares para analizar esos informes. En la medida que el programa expandió su cobertura geográfica, el manejo diario se volvió más complejo e incorporó nuevos estratos de interacción, como a los responsables de las relaciones públicas y comunicaciones en ambas organizaciones. Pero a pesar de esas precauciones, el rápido crecimiento del programa continuó imponiendo nuevos desafíos al diálogo, con interpretaciones divergentes sobre temas que no estaban en la agenda inicial y que requerían una constante comunicación para integrar criterios. Solange Coquet, coordinadora de AEMA por parte de JAA, explica:

Con la expansión a las provincias, la alianza creció en todas sus dimensiones: cubría más cursos y áreas geográficas más extensas, y profundizó la ya estrecha relación laboral entre JAA y CAA. El programa estaba desarrollado, pero *nunca nadie mencionó cómo debía ser comunicado* ni qué papel debía desempeñar cada organización en ese proceso de comunicación.

Más adelante, cuando analicemos la necesidad de una comunicación efectiva con el público que se encuentra fuera de la alianza, se retomará el tratamiento de este desafío en particular.

La comunicación interna

La comunicación efectiva de la colaboración dentro de la propia organización ayuda a su difusión y consolidación, al contribuir a que permee la cultura organizacional de la empresa y se institucionalice. Al mismo tiempo, una política de comunicación interna sostenida en el tiempo se convierte en un medio para captar varias de las dimensiones de valor analizadas en la última parte del capítulo anterior. Por ejemplo, el Grupo Techint ha utilizado su Intranet para divulgar, al interior de su grupo, su colaboración con la Fundación Proa (Proa). Los gerentes de la compañía refieren que “Techint Hoy”, un portal de comunicación e información distribuido a través de su Intranet, da a conocer a la totalidad del grupo las actividades realizadas por Proa. Si los diferentes departamentos de una compañía no reciben información regularmente sobre el desarrollo de la colaboración, les costará mucho entender la relación con su área específica y cómo pueden aportar a la alianza y beneficiarse de ella.

La comunicación ineficaz puede obstruir la generación de valor. El dilema que enfrentaba el banco brasileño Itaú en 2002³ proporciona un claro ejemplo de esta instancia. Las encuestas de opinión habían revelado que las iniciativas sociales del banco no se habían difundido y que los funcionarios del banco sólo tenían un conocimiento básico de ellas, a pesar de las considerables inversiones que había realizado Itaú en los años previos. Estaba claro que la difusión de estas acciones, más allá de la que existía a través de la relación interpersonal, era muy pobre y poco efectiva. Para evitar arriesgar la credibilidad de su marca, que la organización se había esforzado tanto en alcanzar, y no alienar a su socio, el CENPEC, el banco era renuente a otorgar una mayor notoriedad a sus iniciativas sociales. Sin embargo, al mismo tiempo, su gerencia era consciente de que *carecer de una política de comunicación enérgica implicaba renunciar a una poderosa fuente de motivación para sus recursos humanos*: los sondeos también habían revelado que los pocos empleados que estaban al tanto de la política social estaban orgullosos de ella y deseosos de que se hiciera pública.

La comunicación externa

La comunicación externa eficaz constituye un medio para capitalizar las diversas dimensiones de valor mencionadas en el capítulo previo. Tanto las empresas como las OSC requieren notoriedad, reputación y recono-

cimiento de marca. Sin embargo, la comunicación es todavía más importante para las OSC, ya que por lo general su financiamiento no suele provenir de los receptores directos de sus servicios, una comunicación efectiva de sus actividades a los donantes –actuales y potenciales– resulta de vital importancia para su supervivencia⁴.

Al mismo tiempo, el reconocimiento público constituye una valiosa herramienta para las OSC. Las compañías asignan un gran valor a la notoriedad pública positiva y las OSC pueden proporcionarles una cobertura de *calidad* que ningún dinero puede comprar: aquella respaldada por la credibilidad de la sociedad civil. Si se utiliza adecuadamente, la comunicación externa puede convertirse en un instrumento clave en la gestión de la colaboración, al mantenerla activa y crear incentivos para su renovación. La experiencia de la Casa de la Amistad (CdA) ilustra este punto.

En 1997, la CdA entabló una colaboración con Danone México, que se implementó a través de campañas de *marketing* de causa anuales. Al final de la edición 2001, la OSC consiguió, sin que la compañía lo supiera, una donación de espacio publicitario en una de las avenidas más importantes de la ciudad de México (el “Periférico”), por donde transitaban millones de personas diariamente. En ese espacio, la CdA colocó un inmenso aviso, en el que agradecía públicamente a Danone por haber colaborado con su causa. El gesto produjo un fuerte impacto en su socio. Aminta Ocampo, gerente de Relaciones Públicas de Danone, expresó al respecto: “Yo creo que nunca habíamos tenido algo así en el ‘Periférico’... Cada vez que lo ve, la gente se acuerda muy bien de la campaña. ¿*Qué otra institución hace publicidad de esa manera?*”.

La experiencia de COANIQUEM constituye otro ejemplo de cómo el reconocimiento público puede generar un profundo impacto en el socio. La colaboración entre COANIQUEM y Esso Chile se originó en una donación específica para la construcción de una unidad de tratamiento para quemados en el Hospital Roberto del Río. Sin embargo, el director de COANIQUEM, el doctor Jorge Rojas, abrigaba planes más ambiciosos. “Cuando se completó la refacción del hospital, invitamos a Ralph Gassman, presidente de Esso, a la inauguración”, recordaba Rojas.

Queríamos impresionarlo, porque necesitábamos el apoyo de Esso a nuestra causa. ¡Después de todo, era el único donante a la vista! Organizamos una fiesta e invitamos a funcionarios de la salud pública y a los medios de comunicación. Y entonces aprovechamos la oportunidad para presentar el proyecto de nuestros sueños: los planos para la construcción de un nuevo centro de asistencia para niños quemados. Ralph Gassman acogió la idea con agrado y dijo que Esso mantendría su apoyo. Y así lo hizo, con mucha lealtad, durante los siguientes veinte años...

¿Comunicar o no comunicar?

Entre las empresas cubiertas en nuestra muestra, la comunicación externa fue vista a partir de dos prismas diferentes. Por un lado, algunas empresas dieron gran importancia a comunicar externamente los resultados de la colaboración; por lo general, fueron corporaciones multinacionales y/o empresas que alinearon la colaboración con sus necesidades de *marketing*, como el citado caso de Coca-Cola de Argentina (CCA). De hecho, el tema de las comunicaciones externas fue tan importante en aquellas alianzas que se convirtió en una fuente de tensión entre los socios. Por ejemplo, el primer folleto de AEMA, impreso por Junior Achievement Argentina (JAA), nunca se utilizó. Su texto lo definía como “un programa *respaldado* por CCA y *desarrollado* por JAA”. “Al cabo de un prolongado debate –recordaba Solange Coquet, coordinadora de AEMA para JAA–, nos pusimos de acuerdo en ‘un programa *desarrollado en forma conjunta* por CCA y JAA’ ”.

Curiosamente, tampoco pudo ser usado el primer anuncio radial preparado por CCA, cuyo texto⁵ no mencionaba a JAA. Las quejas de este último obligaron a CCA a reformular el anuncio e incluir a su socio. Recuerda Geraldine Campbell, gerente de Asuntos Públicos de la empresa:

Hubo mucho debate interno en CCA. El tema generaba posiciones encontradas. Algunos decían que la publicidad era nuestra, que nosotros la pagábamos. Fue una larga discusión. Otros pensaban que JAA no solía mencionar a CCA. En realidad, nos mencionaba como *auspiciantes* y nosotros no nos sentíamos en ese rol. No es que les hayamos donado dinero para luego desentendernos del tema. Eso habría sido un *auspicio*. AEMA había sido un trabajo conjunto, donde había una preocupación compartida.

Por otro lado, un segundo grupo de empresas en nuestra muestra, constituido principalmente por empresas familiares, fue renuente a hacer pública la colaboración. Por lo general, ese criterio apuntaba a dejar en claro que la actuación social de la empresa estaba desvinculada de su política de *marketing*. Al explicar su posición sobre este punto, Manuel Ariztía, propietario y gerente general de Empresas Ariztía, recurrió al pasaje bíblico según el cual las obras de caridad no deben hacerse públicas: “Cuidaos de no hacer vuestras obras de caridad delante de los hombres; no se entere tu mano izquierda de lo que hace la derecha” (Mateo 6:1-4). Los gerentes de otras importantes empresas familiares, como Bimbo y el Banco de Crédito e Inversiones (BCI), utilizaron el mismo versículo como metáfora para ilustrar la renuencia de sus dueños a hacer

públicas sus actividades sociales. Sin embargo, en estos últimos dos casos, esa política fue revisada; la directora de la Corporación de Crédito al Menor (CCM), socia del BCI, dice al respecto:

Fue una ardua tarea convencer a Luis Enrique (Yarur, dueño del BCI) de la importancia de dar a conocer la colaboración, porque si la escondemos, ¿cómo vamos a motivar a otros para que imiten la experiencia? Él está convencido de que la mano derecha no debe saber qué hace la izquierda, pero estamos logrando que cambie de parecer... Este puede ser el primer paso para la realización de otros eventos destinados a recaudar fondos y crear conciencia en el público, y en otras empresas, de la posibilidad de que el sector empresarial asuma con responsabilidad el desafío de superar los problemas sociales.

El capítulo tercero mencionó los casos de Bimbo e Itaú⁶, ambas empresas familiares, que se vieron forzadas a revisar esta posición como resultado de presiones competitivas ejercidas por corporaciones multinacionales. En el primer caso, un cambio significativo en la política de comunicación le confirió un perfil más alto a la colaboración; en el segundo, el banco optó por un cambio gradual y cauteloso en su política de comunicación externa.

Los riesgos de la comunicación externa

Uno de los motivos por los que las relaciones filantrópicas tienen bajas necesidades de comunicación, es que la asociación entre ambas marcas es superficial y breve ante el público. Por tanto, no sorprende que los empresarios protagonistas de la iniciativa de apadrinamiento de escuelas de la AMCHAM en Nicaragua, sistemáticamente hayan señalado no percibir riesgo alguno en la iniciativa para la imagen de sus compañías. No obstante, a medida que la colaboración se intensifica y se estrecha la asociación de ambas marcas ante el público, los riesgos consiguientes serán mayores. Un reciente estudio de caso demuestra cómo la falta de transparencia en la comunicación externa en una colaboración intersectorial, produjo un efecto negativo que perjudicó la imagen de marca de la empresa participante⁷.

Nuestra muestra de casos no reveló un caso tan extremo, si bien la alianza entre Representaciones Televisivas (REPRETEL) y la Fundación Promotora de Vivienda (FUPROVI) proporciona un claro ejemplo de las dificultades que pueden derivarse del manejo de la comunicación externa en una colaboración. Como ya se mencionó, en 1996 la compañía televisiva REPRETEL estableció una alianza con FUPROVI para proveer viviendas a las víctimas del huracán César en Costa Rica. Al

cabo de semanas de intenso trabajo, la campaña concluyó con éxito y logró sus objetivos. “En mi opinión y en la del Directorio, fue una campaña exitosa”, afirmó Federico Zamora, representante de Ventas Corporativas de REPARETEL.

Una vez finalizada la campaña, sólo restaba organizar una espléndida ceremonia de clausura para celebrar y generar el efecto imagen que ambos socios habían aspirado. ¿Qué mejor para lograr ese objetivo que invitar al presidente de la nación, José María Figueres Olsen? Sin duda, su presencia acrecentaría la notoriedad y el impacto del evento. A primera vista, parecía no haber riesgos; lo que quedaba por hacer era cosechar los beneficios. Sin embargo, las cosas no resultaron de esa manera. La presencia del presidente eclipsó el trabajo de la OSC y de las empresas privadas, y “las familias terminaron agradeciendo al gobierno, en lugar de a los promotores de la campaña”, relató Carmen González, gerente de Desarrollo y directora de proyecto de FUPROVI. A pesar del éxito *en sí* de la campaña, una dificultad en la comunicación externa despojó a un participante de los beneficios esperados y la campaña no se repitió. Al parecer, otros factores también intervinieron en esta decisión. No obstante, según González, el fracaso del impacto de la ceremonia de clausura no fue insignificante. “Creo que REPARETEL lo advirtió y no le gustó nada”, especuló en retrospectiva.

En consecuencia, no sorprende que, como regla general, las empresas que conforman la muestra hayan tomado medidas para controlar las comunicaciones externas de las colaboraciones y, en particular, el uso de su marca. “Para proteger y aumentar el valor de la marca –dice Jaime Augusto Chaves, gerente estratégico del Banco brasileño Itaú– debemos tener siempre un fuerte y permanente control sobre nuestros socios y los proyectos de actuación social del banco. Sólo así tendremos una garantía de entregar a nuestros clientes y al mercado todo lo que nuestra marca promete”.

La alianza entre el Grupo Bimbo y el Papalote Museo del Niño en la ciudad de México constituye un ejemplo interesante de cómo las organizaciones estudiadas intentaron mantener el control de las comunicaciones externas. La empresa autorizaba al museo a utilizar su marca en las relaciones públicas de Papalote, pero su personal de *marketing* supervisaba de cerca ese uso, a través de un centro informativo interno que les permitía verificar cómo se presentaba la marca en la televisión, la radio o los medios impresos. Asimismo, los gerentes de marca se mantenían en estrecho contacto con el museo durante todas las exposiciones o eventos que exhibían las marcas del grupo al público.

Por último, tanto los beneficios como los riesgos potenciales para las marcas participantes se incrementan aún más en la etapa integrativa, en

que las organizaciones desarrollan una relación casi simbiótica, con segmentos enteros de la cadena de valor controlados por los socios. Por ejemplo, la empresa de ecoturismo Rainforest Expeditions, asociada con la comunidad Ese'jea de la Amazonia peruana y responsable del manejo de la Posada Amazonas, ha tenido que enfrentar problemas de su socio que podrían haber socavado la reputación del emprendimiento conjunto, como el ausentismo o el alcoholismo de los empleados de la comunidad.

La colaboración entre la compañía brasileña Natura y las comunidades tradicionales destinada a fabricar la línea de productos Ekos⁸, constituye otro excelente ejemplo. La considerable inversión que Natura ha realizado en la capacitación educativa y técnica de las comunidades asociadas, coloca el compromiso de la empresa con la alianza prácticamente en un punto sin retorno. Pese a lo mucho que está en juego para la compañía, partes vitales de la cadena de producción de la línea Ekos están en manos de grupos de interés externos, a los cuales la empresa no controla directamente. Si una de las comunidades involucradas, que produce un ingrediente clave y casi imposible de obtener en forma independiente, decidiera retirarse de la colaboración y vender el producto a un competidor, la marca Ekos perdería una importante parte de su valor. Incluso el trabajo de la OSC Imaflora, cuya participación en el proyecto se limitaba a actividades de certificación, es importante para resguardar la imagen de la compañía. Si la ONG no cumpliera con sus responsabilidades de supervisión, la marca Ekos y, por extensión, la marca Natura, podrían resultar muy perjudicadas.

El desarrollo de la confianza

La confianza es un activo intangible imprescindible en las colaboraciones intersectoriales. Sin confianza, las partes no serán capaces de explorar, descubrir y aprovechar con eficacia las oportunidades de generación de valor, y la relación se estancará. Como hemos visto, una comunicación efectiva ayuda al desarrollo de la confianza, pero hay también factores adicionales que pueden contribuir en ese proceso. Seguidamente, extraemos algunas lecciones de la experiencia concentrada en nuestra muestra de casos, que brindan algunas pistas sobre cómo desarrollar y multiplicar este insumo tan vital en la vida de la colaboración.

Prometer sólo lo que se puede cumplir

“Los tratos deben honrarse”, reza un aforismo romano clásico⁹. La importancia de desarrollar la credibilidad sobre la base del cumplimiento estricto de la palabra dada, emerge como un elemento común en todos

los casos en la muestra. El capital semilla que, bajo la forma de confianza, cada socio invierte en el otro, sólo logrará reproducirse si el accionar de ambos está a la altura de las expectativas que generan. En palabras de Luis Freixas, gerente general de AUSOL, “cuando se descubre que las dos partes están cumpliendo con lo prometido, nace la confianza, y la alianza, a lo largo de los años, se va solidificando”.

El cumplimiento inicial genera, en la otra parte, un compromiso moral por corresponder de la misma manera y desplegar una actitud similar. Cuando Norma Treviño, gerente de Relaciones Públicas de Supermercados HEB, analizó la consolidación de la confianza con su socio, comentó: “Eddie (García, ejecutivo a cargo del programa de bancos de alimentos en la sede de Texas) impuso condiciones y en la medida que el Banco de Alimentos (de Monterrey) las acató, HEB mantuvo su promesa y cumplió”.

Demostración de resultados

En ocasiones, mantener las promesas no es suficiente, si los esfuerzos se limitan sólo a buenas pero vanas intenciones que no dan fruto. En cambio, verificar *resultados tangibles* de la colaboración es una herramienta casi infalible para el desarrollo de la confianza. El caso del Centro de Gestión Hospitalaria (CGH) ilustra este punto. En mayo de 1992, durante la primera reunión de planeamiento estratégico del Directorio, los miembros fijaron seis áreas de trabajo que se debían abordar en los siguientes meses¹⁰ y definieron proyectos específicos para el primer año operativo de la organización. En la segunda reunión de planeamiento estratégico llevada a cabo 16 meses después, Patricia Gómez, directora ejecutiva del CGH, revisó las pautas establecidas en la primera reunión, una por una. Finalizada su presentación, los socios anunciaron “un progreso muy positivo en casi todas las áreas”¹¹. El profesionalismo de Gómez y su habilidad para mostrar resultados facilitaron el surgimiento y la consolidación de una relación laboral basada en la confianza y el compromiso de las compañías patrocinadoras.

Una dinámica similar se desarrolló entre Bimbo México y el Papalote Museo del Niño. Según José Manuel González Guzmán, director de *Marketing* de la compañía, “en Bimbo estamos muy satisfechos con este tipo de programas. *Cuando uno ve que los programas cumplen sus objetivos, la confianza surge como algo natural*”.

“Cuentas claras conservan la amistad”

Otro elemento presente en todos los casos en la muestra fue la importancia de la transparencia en la gestión de los fondos. Las colaboraciones

intersectoriales con un alto nivel de transparencia sirven a los intereses de ambas partes: las simples sospechas en sentido contrario sobre aquellos programas que apuntan al bien común, podrían producir un efecto devastador en la reputación de las organizaciones participantes. Esto explica por qué la mayoría de las organizaciones en la muestra no escatimó esfuerzos por establecer procedimientos que no dejaran duda alguna en ese sentido.

Un buen ejemplo es la estructura de rendición de cuentas establecida en la colaboración entre el Banco de Crédito e Inversiones (BCI) chileno y la Corporación de Crédito al Menor (CCM), una OSC dedicada a proveer asistencia a niñas abandonadas. Como ya se mencionó, la CMM era el resultado de una iniciativa lanzada por un grupo de ejecutivos del BCI y recibía contribuciones mensuales considerables del banco. Como contrapartida, Carmen Achondo, directora de la CCM, presentaba informes mensuales de la asignación de fondos ante el Directorio de la OSC, compuesto por varios ejecutivos del BCI. Achondo realizaba además dos presentaciones anuales ante el Directorio del BCI, en donde rendía cuentas de la gestión de la OSC y recibía recomendaciones de parte de los directores. Otro ejemplo útil es el de la Fundación Las Rosas, también de Chile, que desde hace tiempo ha adoptado en forma unilateral, como una práctica habitual, someterse a auditorías de contabilidad financieras externas regulares, para garantizar la transparencia a sus socios y a otros donantes potenciales.

Ante la duda, es mejor pecar de ser *demasiado transparente* que de lo opuesto, tal como lo demuestra la alianza entre Danone México y la Casa de la Amistad (CdA). Desde un principio, la CdA superó de manera sistemática las expectativas de su socio en relación con sus procedimientos de rendición de cuentas, tanto fue así que Danone terminó solicitándole informes *menos detallados y menos frecuentes*. A pedido de la empresa, los informes semanales de la CdA se volvieron primero quincenales y luego mensuales, con información más amplia y menos detallada. Aminta Ocampo, gerente de Relaciones Públicas de Danone, comentó sobre el tema: “Cuando leo uno de los informes de la CdA, me dan ganas de gritar ‘¡ya basta!’”. Incluyen cada estornudo de los niños, cómo evoluciona el tratamiento de cada uno de ellos... es increíble”. Lo que esta actitud genera en la otra parte, por obvias razones, es una gran confianza y poca necesidad de información detallada.

La alianza entre la empresa Rainforest Expeditions y la comunidad Ese’ija nos muestra algo interesante: con el tiempo, la transparencia en la toma de decisiones y el manejo de recursos sirvió para generar confianza entre ambas partes, aunque al principio la comunidad *no estaba preparada* para hacer uso del papel de socio que se le había asignado, a

causa de la falta de líderes capacitados para comprender cabalmente los desafíos de la gestión de la iniciativa. Pese a ello, la participación de ambas partes en el Consejo de Administración generó una confianza recíproca. Con el tiempo surgió en la comunidad una nueva generación de líderes, altamente comprometidos con el éxito del proyecto.

Una rutina de trabajo conjunto

No se puede construir confianza en abstracto, sin generar una relación de trabajo que la contenga. El programa Pro-Concejo, desarrollado por el Instituto Telemig Celular con varias OSC que participaban en los Grupos de Apoyo Voluntario, constituye un ejemplo ilustrativo de este punto. El programa enfrentó el desafío inicial de desarrollar confianza y de convertir un numeroso y variado grupo de representantes de la sociedad civil, provenientes de doce regiones del estado de Minas Gerais, en un equipo cohesivo. Para hacer frente al desafío, el Instituto diseñó e implementó una serie de reuniones regulares, en las que los gerentes de proyectos sociales se reunían en forma sistemática con los líderes sociales de cada uno de los doce Grupos de Apoyo, con el fin de escuchar sus perspectivas y promover su interacción.

Estas reuniones perseguían dos objetivos: por un lado, apuntaban a capacitar a los participantes a través de la transferencia de técnicas de gestión de proyectos. Al mismo tiempo, las reuniones aspiraban a fortalecer una identidad organizacional común entre los grupos de apoyo y a desarrollar la confianza, tanto entre sus miembros como entre los grupos y el Instituto. Sin esa confianza, el Programa no hubiese podido alcanzar sus objetivos. Fernando Silveira Elias, gerente de proyectos del Instituto Telemig Celular, comentó al respecto: “Necesitábamos asegurar un mayor compromiso de la comunidad en la creación de los Concejos. Y eso no podía suceder de la noche a la mañana, *había que construirlo*”. Las reuniones regulares entre los gerentes del Instituto y los Grupos de Apoyo determinaron una rutina de trabajo conjunto que contribuyó, de modo sustancial, al desarrollo de la confianza en la colaboración.

Ponerse en el lugar del otro

Ganarse la confianza de los socios requiere familiarizarse con su forma de pensar y comprender sus necesidades. Consideremos cómo las compañías participantes en el programa colombiano Líderes Siglo XXI (Líderes) lograron ganar la confianza de sus socios. Jorge González, CEO de Multidynamics, enfrentó una severa resistencia inicial por parte del sacerdote que encabezaba una de las instituciones educativas que participaban en el programa. El clérigo no estaba interesado en incorporar

sistemas de calidad porque, a su entender, “eran un cuento chino”, como recordaba González. Para superar esta oposición, González se esforzó, pacientemente, por desarrollar la empatía.

Para entenderlo mejor, empezamos estudiando la doctrina social de la Iglesia. Al hacerlo, encontramos que no había mayores diferencias entre lo que pregonaba la calidad y lo que había predicado Jesucristo. *A partir de allí, el padre se abrió muchísimo con nosotros* y, si bien no ha llegado a ser nuestro “gran amigo”, por lo menos dejó de oponerse a la cuestión.

Respetar los conocimientos del otro

Al igual que en las relaciones humanas, las colaboraciones institucionales se basan en el respeto, y eso incluye valorar y respetar el conocimiento especializado del socio. En la iniciativa Líderes, la desconfianza inicial se superó cuando ambas partes reconocieron la complejidad y legitimidad del saber del otro: los empresarios admitieron que no sabían sobre educación y los educadores reconocieron que no sabían nada sobre gestión. Como resultado de esta actitud, cada miembro se concentró en aprender del otro y en verificar si las técnicas de *calidad total* podían contribuir a solucionar los desafíos únicos planteados por la gestión educativa. Igualmente importante, los empresarios aceptaron de buen grado las limitaciones de dichas técnicas, un conocimiento que más tarde aplicaron a sus propias organizaciones.

Respetar la autonomía

Otra dimensión importante del respeto mutuo es el reconocimiento de las áreas que están *fuera* de los límites de la colaboración, y que pertenecen a los ámbitos exclusivos de la otra organización asociada. Javier Comesaña, gerente de Desarrollo Organizacional de *La Nación*, comentó sobre la alianza con la Red Solidaria (RS): “El hecho de que no haya simbiosis contribuye a que no haya conflictos. Cada socio tiene sus propias actividades, independientes de las que realiza en la colaboración”. Alberto Croce, líder social y director de la Fundación SES, confirma esta idea: “Algo que aprendí trabajando con las empresas y que fortalecí con AUSOL, es a mantenerme fuera de su negocio. Aprendí que ellos sólo quieren que les diga qué quieren hacer y que los deje a ellos hacer los números”.

Los desafíos conjuntos

En ocasiones, las relaciones interpersonales se consolidan cuando sus protagonistas atraviesan juntos situaciones de riesgo. Nuestros casos

muestran un efecto similar en las colaboraciones intersectoriales. Así se inició la alianza entre los supermercados HEB y el Banco de Alimentos de Monterrey (BAM): ambas organizaciones se unieron para enfrentar un desafío. En octubre de 1996, HEB formuló una propuesta para organizar en forma conjunta con el BAM la primera “Fiesta de Compartir” en Monterrey, a fines de ese año. A través de esta iniciativa, la empresa estaba exportando una tradición de larga data de su sede central en Texas, en donde organizaba un evento similar el Día de Acción de Gracias. Las perspectivas no eran las mejores, porque los socios contaban con sólo tres meses para organizar el evento, en lo que constituía la primera presentación pública de HEB como un “jugador” local: un fracaso seguramente hubiese perjudicado a la marca. HEB contribuyó con los supervisores, el conocimiento técnico y la capacitación, mientras que Cáritas proporcionó los voluntarios y la mayor parte del trabajo organizativo. La fiesta fue un éxito y cimentó la incipiente relación.

Algo similar sucedió en las etapas iniciales de la colaboración entre Danone México y la Casa de la Amistad (CdA). Usualmente, construir a partir del éxito siempre es fácil, pero es una historia totalmente diferente empezar nuevamente partiendo de un revés. En 1997, ambas organizaciones lanzaron una campaña de *marketing* de causa denominada “Construyamos sus Sueños”. Sin embargo, la campaña no alcanzó los objetivos de recaudación que las partes habían anunciado públicamente. Había dos opciones: retirarse o redoblar la apuesta, reconociendo la brecha e incrementando el compromiso y la notoriedad pública de la alianza. Danone optó por lo segundo: aportó los recursos para cubrir la brecha en los fondos recaudados para la CdA y decidió trabajar en educar a la gente sobre la iniciativa y aumentar su sensibilidad por la causa. Esta actitud reforzó la confianza de la CdA en la seriedad del compromiso de Danone.

Dar antes de pedir y respaldar las palabras con hechos

La mejor garantía para una organización que establece una colaboración es ver que la otra parte toma la iniciativa de ofrecer sus recursos a la alianza, con el propósito de alcanzar los objetivos prometidos. Ya hemos señalado que el Centro de Gestión Hospitalaria (CGH) colombiano se creó para reunir instituciones que, hasta entonces, habían sido extrañas unas para otras o incluso rivales. Cuando una de ellas, General Médica, ofreció sus instalaciones para albergar al Centro, envió una señal fuerte, que reflejaba su profundo compromiso.

Algo similar surgió en la dinámica de la Corporación Municipal de Melipilla (CMM), un organismo descentralizado a cargo de la gestión

de la salud pública y la educación en ese distrito chileno. Hemos hecho varias referencias al compromiso de Empresas Ariztía y de su dueño, Manuel Ariztía, con esta entidad. Según relatos de los participantes, Ariztía era una fuente de ideas y propuestas laborales durante las reuniones y solía mostrarse dispuesto a financiarlas con sus propios recursos, ante la ausencia de fuentes alternativas. La disposición de Ariztía a respaldar sus ideas con sus propios recursos, revelaba a los demás participantes su compromiso profundo con la causa social que apoyaba.

Compromiso a largo plazo

Una organización que articula expectativas a largo plazo, está transmitiendo también una poderosa señal acerca de la magnitud de su compromiso. Al inicio del capítulo se mencionó que los supermercados HEB informaron a su socio, desde un principio de la colaboración, que aspiraban a crear un banco de alimentos que fuera capaz de abastecer a toda la región del norte de México, en un lapso de 15 a 20 años. La alianza entre Rainforest Expeditions y la comunidad nativa Ese'jea apuntaba a una colaboración de 20 años, al final de los cuales las partes decidirían si continuaban o terminaban la relación. Semejante horizonte temporal señala, claramente, que el socio está aquí para quedarse y que su compromiso es lo suficientemente fuerte como para superar contratiempos temporales en el cumplimiento de los objetivos comunes.

La confianza también se fortalece cuando el compromiso a largo plazo no se queda en las palabras y se traduce en hechos. El capítulo previo abordó la colaboración entre Esso Chile y la Corporación de Ayuda al Niño Quemado (COANIQUEM), que incluyó una descripción detallada de la crisis de Antofagasta de 1999. En ese incidente, varios sectores culparon a la compañía de un olor penetrante que afectaba a varias áreas de la ciudad. La *profunda confianza desarrollada en 17 años de trabajo conjunto y productivo* entre ambas organizaciones, las ayudó a superar este difícil trance y prevaleció. Asimismo, como ya se señaló, la relación con COANIQUEM ayudó a la compañía en sus esfuerzos por controlar los daños y restaurar su imagen pública.

Participación cruzada en órganos de gobierno

Otra manera de demostrar el compromiso a los socios y de desarrollar la confianza es la participación cruzada en los órganos de gobierno de las organizaciones. Por ejemplo, el Banco de Alimentos de Monterrey (BAM) tiene como práctica habitual invitar a sus principales donantes a formar parte de su Directorio. Cuando el BAM tomó conciencia del intenso compromiso de HEB, invitó a su gerente del Programa de Bancos de

Alimentos de la sede de Texas, Eddie García, a sumarse al directorio del BAM. García, que vivía en Estados Unidos, declinó la oferta, pero en su lugar, el gerente de Relaciones Públicas de HEB México asumió el cargo.

Quizá un ejemplo extremo de este punto, se presenta en aquellos casos en los cuales las empresas contribuyeron a la creación de sus socios del tercer sector. Por ejemplo, la Fundación Proa (Proa) se fundó con el respaldo sustancial del Grupo Techint, que además le proporciona un patrocinio constante. Por consiguiente, cuatro de los cinco miembros del directorio de Proa son ejecutivos de la empresa. Otro ejemplo ilustrativo es la recién mencionada colaboración entre el BCI y la CCM. Esta OSC se había creado a raíz de la iniciativa de un grupo de ejecutivos del banco y sus fondos provenían básicamente de donaciones de los empleados y clientes. Eso hace que la relación entre ambas organizaciones sea muy peculiar: “Con el tiempo se ha logrado una *simbiosis* entre la CCM y el banco –dice su presidente y propietario, Luis Enrique Yarur–. La CCM ya es parte de la vida del banco. El número de personas que contribuye asciende a dos mil”. A partir de 2001, los estatutos internos de la CCM establecieron que el Directorio de nueve miembros debe incluir, por lo menos, a seis funcionarios del BCI, con un mínimo de cinco años de antigüedad; los tres restantes pueden ser ex funcionarios. Según Juan Esteban Musalem, gerente general del banco, “para los socios *es una garantía de confianza* saber quiénes forman parte del Directorio. Los ex ejecutivos no son útiles para nuestros objetivos, porque la gente nueva que se integre no los conocerá”.

Pequeños comienzos llevan a grandes proyectos

Comenzar por un proyecto piloto de bajo riesgo y bajo costo puede facilitar el desarrollo de la confianza. En 1995, cuando el periódico *La Nación* y la Red Solidaria (RS) establecieron los primeros contactos, estaban lejos de imaginar la magnitud que alcanzarían sus emprendimientos conjuntos y el profundo vínculo que desarrollarían con el tiempo. Plantear proyectos de este tipo desde un comienzo hubiese sido estéril; en cambio, todo comenzó con una llamada y con una pequeña donación de espacio en el diario. “La primera vez que llamó, lo atendí yo”, recuerda Marta García Terans, periodista de información general en el diario. Después de varios intentos infructuosos, el líder de la RS, Juan Carr, logró hacer publicar un artículo acerca de una familia sorda que vivía en una carpa y necesitaba ayuda para conseguir una vivienda digna. Este primer artículo produjo un impacto notable, que se reflejó en las numerosas ofertas de ayuda que recibió el periódico, y generó una solución inmediata al problema de la familia necesitada. “Dos días más tarde, me

informaron que la familia sorda ya tenía un lugar donde vivir –continúa García Terans–. Este artículo nos abrió los ojos a todos en el periódico, nos mostró lo que se podía hacer. Nos dimos cuenta de que la gente lee estas noticias”. El descubrimiento alentó al periódico a explorar la posibilidad de una asociación con la RS.

La construcción de vínculos interpersonales en las colaboraciones

Las colaboraciones se construyen sobre la base de las relaciones humanas. Si bien a veces esas relaciones se construyen en forma espontánea, algunas experiencias intensas pueden servir para facilitar y/o acelerar el proceso. En 1998, Starbucks se asoció con la OSC Conservation International (CI) para trabajar por el desarrollo sustentable en Chiapas, México. El objetivo era alentar a los caficultores locales para que regresaran al cultivo tradicional de café: bajo sombra¹². Poco después de haber firmado el memorando de entendimiento, los miembros de ambas organizaciones viajaron juntos a Chiapas. A lo largo de cuatro días de intensa actividad, el grupo se reunió con agricultores y recorrió los 20 escabrosos kilómetros hasta la cima de la Reserva Biósfera El Triunfo. Según el responsable de Medio Ambiente de Starbucks, Ben Packard, “el viaje nos permitió conocer el lado oculto de la otra organización. Compartir esa experiencia profunda hizo posible tener confianza en la relación”. El equipo de CI descubrió que la gente de Starbucks tenía, además de un interés comercial en asegurar el abastecimiento de un producto de alta calidad, un interés real en la conservación del medio ambiente. “En el tiempo que pasamos juntos, nos dimos cuenta de que no éramos tan diferentes el uno del otro”, comentó Amy Skoczlas, uno de los representantes de CI.

Esta experiencia de construcción de confianza no fue planeada como tal. Sin embargo, este caso sugiere que puede ser beneficioso buscar activamente oportunidades para el establecimiento de vínculos interpersonales entre los recursos humanos de ambas organizaciones. Esto puede conseguirse a través de la implementación de programas intensivos de socialización, cuyo objetivo sea obtener resultados similares.

Las grandes marcas

La presencia de grandes marcas también puede constituir un generador de confianza importante para los socios, tanto actuales como potenciales. El segundo capítulo analiza en detalle el caso de la Junior League de la Ciudad de México (JLCM) y su colaboración con Tetra Pak (TP), un

fabricante de envases¹³. En 1993, cuando la JLCM formuló una propuesta de asociación a TP, se encontró con una recepción fría. Al cabo de un año y medio de esfuerzos pacientes, la JLCM logró persuadir a Kimberly-Clark (KC) de que se sumara a la iniciativa. La contribución directa de la empresa al proyecto no produjo un impacto significativo, pero el hecho de que su nombre se asociara a la iniciativa lo convirtió en un activo poderoso. Martha Rangel, presidenta de la JLCM, manifestó: “Cuando (TP) se enteró de que Kimberly se había incorporado al proyecto, de repente empezó a mostrarse impaciente por participar”. La intervención de KC en el proyecto proporcionó a TP las garantías que necesitaba para arriesgar su marca.

Algo similar sucedió en la ya mencionada colaboración entre Bimbo y el Papalote Museo del Niño. José Manuel González Guzmán, director de *Marketing* de Bimbo, declaró: “Somos confiables, tradicionales y muy mexicanos”. Por tanto, continuó González Guzmán, la presencia de Bimbo impulsó a otras compañías como Nestlé, Telmex y Bancomer a asociarse con el museo. En resumen, “estimuló la confianza” en el proyecto.

Las colaboraciones como herramientas de aprendizaje

Las colaboraciones más sólidas son aquéllas que los participantes consideran como oportunidades de aprendizaje. Una parte de ese aprendizaje gira en torno del proceso mismo de la colaboración, que algunas compañías han aprovechado como parte de su propio crecimiento organizacional. La experiencia de Natura, la empresa de cosméticos brasileña, proporciona un buen ejemplo. Como vimos en el segundo capítulo¹⁴, la compañía ha insertado su actuación social en el seno de su identidad organizacional y su estrategia competitiva. Sin embargo, esto no ocurrió de la noche a la mañana, sino que, por el contrario, fue el resultado de un proceso iniciado en 1992, durante su primera colaboración intersectorial con la escuela pública Matilde¹⁵. Esta relación filantrópica de alto impacto permitió a Natura explorar su propio potencial en el ámbito social, así como desarrollar la habilidad de establecer y profundizar sus relaciones con otros grupos de interés. Los líderes de la empresa creen que este proceso de aprendizaje permitió a Natura, casi diez años más tarde, comprometerse en otra alianza más ambiciosa y más arriesgada, en la que reforzaría su ventaja competitiva y consolidaría su papel como un catalizador de cambio social. Esta colaboración se desarrolló en torno a la línea Ekos e incluyó a Natura, Cognis y varias comunidades tradicionales.

Asimismo, las colaboraciones también ofrecieron a sus participantes oportunidades de adquirir capacidades nuevas, que excedieron el terre-

no de la colaboración en sí y enriquecieron otras áreas operativas de la organización¹⁶. En líneas generales, este fortalecimiento organizacional fue el resultado de colaboraciones con un intenso flujo de valor bilateral, que se reproducía a sí mismo en un círculo virtuoso de innovación y generación de valor. Una de esas colaboraciones fue la alianza entre los Supermercados H-E-B (HEB) y el Banco de Alimentos de Monterrey (BAM). La empresa, que tenía una amplia experiencia en cuanto a trabajar con los bancos de alimentos, realizó una inversión considerable en tecnología y transferencia de técnicas de gestión para su socio del tercer sector. Sin embargo, al mismo tiempo, a través de la alianza, HEB acrecentó su conocimiento en la gestión de bancos de alimentos, con lo que agregó valor a sus servicios. Por ejemplo, como resultado de la colaboración con el BAM, HEB comenzó a empaquetar los alimentos según los requerimientos nutricionales específicos de las regiones objetivo.

Cuando el socio no disponía del conocimiento necesario para fortalecer la colaboración, éste debió buscarse en otros lugares. Por ejemplo, hemos visto que la cadena de farmacias chilena Farmacias Ahumada S.A. (FASA) descubrió que los empleados más motivados por la colaboración con la Fundación Las Rosas (FLR), eran también los más productivos. La experiencia de la alianza con la FLR impulsó a la empresa a poner más atención a la comunicación entre su fuerza de venta y los clientes. Para incrementar estas habilidades, las partes recurrieron a los servicios de un psicólogo laboral, pagado por FASA, que ayudó a desarrollar las aptitudes comunicativas de los empleados, con el fin de convertirlos en mejores *vendedores-recaudadores*. Asimismo, junto con una agencia de publicidad que solía colaborar con la FLR, los socios diseñaron videos de capacitación, instrucción y motivación para el personal de las farmacias. De esta manera, las farmacias dejaron de ser simples puntos de venta y se convirtieron en verdaderos *canales de comunicación* con la sociedad.

Puntos clave

Este capítulo ha examinado las formas en que la gestión de la alianza determina la efectividad de la colaboración para generar valor para los socios y ha contemplado el uso de diferentes recursos para optimizarla. Los párrafos siguientes recapitulan los puntos clave que una organización debe tener en cuenta, al momento de analizar su desempeño en una colaboración intersectorial.

El primer punto que se debe considerar es si la colaboración recibe suficiente atención. Es importante que toda la pirámide organizacional tenga claro la intensidad del compromiso de la alta dirección con la colaboración. Una de las maneras en que ese compromiso se hace evi-

dente, es a través del proceso y la estructura con la cual se gestiona la colaboración. ¿Existen canales definidos claramente para sostener un diálogo continuo y fluido con el socio para explorar, en forma sistemática, nuevas oportunidades? ¿Cuenta mi organización con individuos que formalmente tienen a su cargo la colaboración? ¿Cuántos son y qué posición ocupan dentro de mi organización? Vale la pena recordar que será importante que quienes tengan a cargo la colaboración estén en condiciones de tomar decisiones, asignar recursos y comprometer a su organización. Igualmente, también es importante que el compromiso de los líderes con la colaboración esté claro para el socio. ¿Tienen mis interlocutores la puerta abierta para recurrir a los líderes de mi organización, cuando la situación así lo requiera?

Un modo de asegurar que una alianza intersectorial reciba la atención adecuada, es revisar la cantidad de colaboraciones en las que participa una organización. ¿Sería sensato consolidar la cartera de alianzas intersectoriales de mi organización en una más pequeña y más manejable? En ese caso, ¿qué alianza o alianzas deberían reforzarse? La respuesta a esta pregunta debería incluir la determinación de las áreas en las cuales las competencias clave de mi organización marquen la diferencia, y aquellas en las que una alianza estratégica puede generar un impacto mayor. Al mismo tiempo, es aconsejable tener en cuenta los riesgos potenciales que podrían, eventualmente, derivarse de concentrar las actividades sociales en un número reducido de relaciones.

Para que una colaboración alcance su máximo potencial, es esencial que se incorpore a la cultura organizacional de sus miembros. ¿Están todos los departamentos y áreas funcionales *compenetrados* con ella? ¿Envía la gerencia superior señales claras al resto de la organización? Si una de estas respuestas fuera negativa, es recomendable revisar los recursos sugeridos en este capítulo. Éstos incluyen la participación de los gerentes en las reuniones de seguimiento, su intervención directa en las actividades de la colaboración o la integración de los indicadores de la colaboración en el sistema de compensación de la compañía, entre otros. ¿Perciben los grupos de interés estas señales claramente? En caso contrario, ¿qué incentivos podría ofrecerles la organización para consolidar su compromiso y ganar su confianza?

Se ha mencionado que la productividad de la colaboración puede incrementarse cuando las organizaciones contribuyen con recursos al desarrollo de las capacidades organizacionales de los socios. ¿Generaría mi socio más valor para mí si mi organización contribuyera a su consolidación institucional? Por otra parte, las colaboraciones pueden fortalecerse a través de la expansión. Si un nuevo socio se incorporara a la alianza, ya fuera en forma temporal o permanente, ¿generaría una reduc-

ción de costos, un incremento de escala o un mayor impacto? Otra manera de fortalecer a un socio sería alentar la reproducción del modelo de la colaboración con otras compañías. ¿Es eso compatible con el valor que mi organización obtiene de la colaboración? Por último, también es necesario considerar los riesgos potenciales que implica la expansión de las colaboraciones y las diferentes maneras de neutralizarlos.

Hemos analizado, también, cómo la calidad de las comunicaciones en una colaboración determina su productividad. ¿Aprovecha adecuadamente la colaboración su potencial para generar valor a través de comunicaciones externas apropiadas? Por supuesto, todos los esfuerzos de comunicación deberían incluir un análisis profundo de los beneficios y los riesgos que el uso conjunto de las marcas podría acarrear. ¿Extrae la organización el valor máximo de la colaboración, en términos de recursos humanos, a través de una política de comunicación interna adecuada? En caso contrario, ¿cómo se lo puede reforzar?

Como hemos visto, ninguna colaboración estará en condiciones de avanzar si los socios no logran generar y reproducir confianza. Un análisis final detallado de los recursos analizados en el capítulo puede revelar varias líneas de trabajo. ¿Qué puedo hacer para comprender mejor a mi socio y sus necesidades? ¿De qué manera puedo transmitir con claridad a mi socio la magnitud de mi compromiso con la colaboración? Siempre será útil planificar actividades conjuntas, focalizadas e intensas, para facilitar el surgimiento y la consolidación de relaciones interpersonales entre los empleados de ambas organizaciones. ¿Podría ser una alternativa viable considerar la participación cruzada de sus miembros en los órganos de gobierno?

Por último, las organizaciones participantes obtendrán mayor valor de las colaboraciones si las consideran un campo de experimentación y aprendizaje. ¿Capitaliza la organización la experiencia del trabajo conjunto como un aprendizaje que le permita colaborar mejor? Asimismo, el impacto de las lecciones extraídas no debería restringirse al dominio específico de la colaboración. ¿De qué modo puede este aprendizaje reforzar otras áreas funcionales de la organización? ¿Posee el socio alguna otra habilidad importante para mejorar la organización, que aún no haya sido aprovechada? Si no es así, ¿puede la colaboración convertirse en una oportunidad para adquirir aptitudes nuevas de terceras fuentes?

Notas

1. Austin 2003a: 174.
2. El capítulo 1 ofrece un breve resumen de esa colaboración. Para una descripción más detallada, los lectores deberán consultar el es-

- tudio bajo el título “Individuos” (p. 61) y “Fertilización cruzada” (p. 97).
3. Para una descripción más detallada, véase el capítulo 3, “Presiones competitivas” (p. 104).
4. Austin 2003b: 28.
5. “No importa qué te guste, qué pienses, qué sientas, cómo seas, todos tenemos una preocupación compartida: el medio ambiente. Por eso hicimos Aprender a Emprender en el Medio Ambiente, un programa para escuelas primarias que empieza por el principio: la educación de los chicos. Estimulando su creatividad natural para encontrar pequeñas soluciones que mejoren el entorno en el que vivimos. Para que el medio que todos compartimos no tenga final” (*Fuente: documentos de la compañía*).
6. Véase el capítulo 3, “Presiones competitivas” (p. 104).
7. “Otro factor a tener en cuenta en el análisis de estas actitudes decisivas es la falta de transparencia informativa desplegada por Pepsi al momento de explicar la cantidad y el destino de los fondos obtenidos en sus campañas de *marketing* de causa (...) En vista de esto, las compañías que implementen estos programas deberían considerar la conveniencia de idear campañas de comunicación paralelas para proporcionar a sus grupos de interés información, precisa y detallada, de los objetivos, procedimientos y resultados, con el fin de evitar sospechas y el consecuente efecto negativo sobre la marca” (García; Gibaja y Mujika 2003: 135).
8. Para información sobre las características básicas de esta colaboración, consultar p. 85.
9. *Pacta sunt servanda*.
10. Estas áreas incluían: 1) definir el rango operativo del CGH, 2) definir a sus clientes, 3) esbozar cómo satisfacer las necesidades de los consumidores, 4) analizar cómo retener el compromiso de los socios del CGH, 5) definir cómo lograr que los sectores públicos y privados perciban al CGH como una organización estable y un agente de transformación, y 6) proporcionar un modelo de gestión y alcanzar solidez financiera.
11. Directorio del Centro de Gestión Hospitalaria 1993: 3.
12. Austin y Reavis 2002.
13. Consultar p. 70.
14. Véase p. 42.

15. Para información sobre las características básicas de esta colaboración, véase el capítulo 4, p. 147.
16. “Hoy día, varias compañías líderes (...) han tomado conciencia de que aplicar sus energías a solucionar los problemas crónicos del sector social, estimula de manera poderosa el desarrollo de sus negocios” (Kanter 1999: 124).

Bibliografía

- Austin, James E. (2003a). *El desafío de la colaboración: cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- _____. (2003b). “Marketing’s Role in Cross-Sector Collaboration”, en *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 11, N° 1. EE.UU. – Canadá: The Haworth Press, Inc., primavera, pp. 23-39.
- _____, y Cate Reavis (2002). “Starbucks and Conservation International”, Caso HBS N° 9-303-055. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Directorio del Centro de Gestión Hospitalaria (1993). *Actas*, N° 20. Colombia: 15 de septiembre.
- García, Iñaki; Juan J. Gibaja y Alazne Mujika (2003). “A Study of the Effect of Cause-Related Marketing on the Attitude Towards the Brand: The Case of Pepsi in Spain”, en *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 11, N° 1. EE.UU. – Canadá: The Haworth Press, Inc, primavera, pp. 111-136.
- Kanter, Rosabeth Moss (1999). “From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation”, en *Harvard Business Review*, vol. 77, N° 3. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, mayo-junio, pp. 122-132.

