

# Epílogo

## Alianzas: una perspectiva adicional

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

Este libro sobre colaboración intersectorial ha sido, a su vez, producto de una colaboración. La Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales (SEKN, Social Enterprise Knowledge Network) nació como una alianza de investigación y desarrollo institucional entre las principales escuelas de negocios de América Latina y Harvard Business School (HBS). Durante los últimos dos años, no sólo hemos aprendido mucho sobre las organizaciones estudiadas; la actividad de SEKN también ha servido de laboratorio para explorar en profundidad el proceso de colaboración en la creación de conocimientos en el nivel continental. A fin de ofrecer una perspectiva adicional sobre los principios de asociación analizados en los capítulos precedentes, deseamos cerrar este esfuerzo colectivo con algunas reflexiones sobre nuestra propia experiencia de colaboración. La alianza formada en SEKN difiere de las relaciones estudiadas en este libro porque se trata de una colaboración entre las ONG, y no entre ONG y empresas privadas. Por tanto, su análisis nos ofrece la oportunidad de examinar hasta qué punto los procesos y principios que encontramos en alianzas intersectoriales son también válidos para colaboraciones que se desarrollan dentro de un mismo sector. Repasaremos nuestra experiencia desde la plataforma de componentes básicos del proceso de asociación planteada en el capítulo uno y desarrollada a lo largo del libro: construcción de puentes, alineamiento, generación de valor y conducción de la alianza. Además, consideraremos la dimensión de crecimiento e innovación de la alianza, de cara al futuro.

### La construcción de puentes

Las colaboraciones surgen para dar respuesta a necesidades insatisfechas, percibidas por quienes posteriormente se convierten en socios. En el caso de SEKN, la percepción de una necesidad insatisfecha afloró originalmente durante las conversaciones mantenidas entre el presiden-

te de la Iniciativa de Emprendimientos Sociales (Social Enterprise Initiative, SEI) de HBS, de los colegas de otras escuelas de negocios de América Latina y de los líderes de empresas y ONG latinoamericanas. A través de este diálogo, se detectó la necesidad urgente de una mejor formación gerencial que aumentara la predisposición y la capacidad de los ejecutivos latinoamericanos, actuales y futuros, para comprometerse con el tercer sector en forma efectiva para promover el desarrollo sustentable. Existe también una necesidad paralela, igualmente urgente, de fortalecer la capacidad gerencial de los líderes de las ONG, que constituyen los ejecutores clave de los cambios y las mejoras socioeconómicas. Las sociedades alcanzarán un nivel de progreso significativo cuando haya un sector empresarial dinámico y responsable, así como una sociedad civil robusta y capaz. Más aún, las posibilidades de desarrollo resultarán mayores si estos dos sectores logran unirse en emprendimientos de colaboración. En este contexto, las escuelas de gestión de negocios podrían desempeñar un papel fundamental en la generación de conocimientos y la capacitación gerencial necesarias para satisfacer estos requerimientos de desarrollo de recursos humanos. A fin de responder a esta demanda en el nivel hemisférico, surgió la visión de un emprendimiento de colaboración entre las principales escuelas de negocios, con el propósito no sólo de realizar investigaciones conjuntas, sino también de producir los materiales pedagógicos que le permitieran a cada una de las instituciones participantes cumplir su misión educativa.

Gracias a que la colaboración involucraba a un único sector —la formación gerencial en un nivel universitario—, entre los futuros socios había un profundo conocimiento de la industria, un gran número de conexiones sociales y profesionales, un lenguaje académico común y culturas organizacionales similares. Por tanto, muchas de las barreras existentes en las colaboraciones intersectoriales que se analizan en el presente libro no existían o tenían una importancia menor. Sin embargo, los miembros fundadores de SEKN debieron superar diferencias geográficas, culturales, económicas e institucionales. Como ocurre en la creación de la mayoría de las alianzas, existe un emprendedor que inicia el proyecto, en este caso el presidente de la SEI de HBS. La tarea de conectar a las distintas escuelas de negocios se vio facilitada en virtud de su prolongada relación personal y profesional con profesores de diversas escuelas latinoamericanas. En muchos casos, existía un nivel considerable de conocimiento, respeto y confianza mutua con los potenciales socios, como para conversar francamente con los colegas de las demás escuelas sobre la posibilidad y viabilidad de crear una red de investigación. En los países donde el presidente de la SEI no contaba con relaciones preexistentes, el director del Centro de Investigación para América

Latina (LARC, Latin America Research Center) de HBS aportó su red de contactos para establecer las conexiones necesarias.

Si bien estas relaciones personales proveían el acceso y el punto de contacto para establecer un diálogo, considerar la participación en una alianza interinstitucional –ya sea en el mismo sector o entre distintos sectores– era una apuesta arriesgada. SEKN no representaba un mero proyecto de investigación desarrollado con un par de colegas, sino un ambicioso emprendimiento que suponía un importante compromiso institucional. En una colaboración de alta exposición, la credibilidad institucional –no ya la personal– pasa a ser fundamental. El reconocido papel internacional de HBS en la educación gerencial, sumado a su presencia física en la región a través del LARC<sup>1</sup>, incorporó esta dimensión adicional. Otro activo altamente relevante consistía en la experiencia y el capital intelectual adquiridos a través del desarrollo de su SEI, iniciada en 1993. HBS ofrecía compartir sus conocimientos y materiales pedagógicos con sus socios potenciales, con el fin que éstos desarrollaran una mayor actividad en el campo de los emprendimientos sociales. Al mismo tiempo, las escuelas latinoamericanas que formarían parte de la alianza también tenían credibilidad, por su prestigio como instituciones líderes en la educación ejecutiva de sus respectivos países. Algunas, incluso, contaban con una sólida experiencia en la investigación y capacitación de líderes de ONG. Los recursos de las escuelas participantes en SEKN eran superiores a lo que suele ser el común de las ONG en la región, lo cual facilitaba el proceso de colaboración.

El hecho de que las instituciones participantes se incorporasen a este diálogo precedidas por sus respectivas reputaciones como centros de excelencia académica, posibilitó el surgimiento de una atmósfera de franqueza y cooperación, basada en el respeto mutuo, que facilitó los encuentros iniciales tendientes a desarrollar una visión compartida. Asimismo, varios de los líderes de las distintas escuelas ya habían trabajado juntos en diversos proyectos y sus relaciones personales anteriores aceleraron el proceso de integración. Entre las barreras detectadas durante la etapa inicial, no obstante, destacaron las diferencias institucionales. Si bien la similitud entre las instituciones facilitó la colaboración, algunos miembros de SEKN eran exclusivamente escuelas de negocios, mientras otras formaban parte de universidades, tanto públicas como privadas, por lo cual el proceso de comprensión general de los distintos contextos organizacionales demandó un cierto tiempo. Otra diferencia radicó en el hecho de que algunas escuelas manejaban el enfoque de enseñanza e investigación basado en el estudio de casos, mientras que otras tenían muy poca experiencia en ese aspecto. Dado que la Red había elegido el método del caso como su metodología de trabajo, desde

un principio se decidió que se realizaría una inversión inicial para nivelar las herramientas y equipar a todos los miembros con las capacidades necesarias para lograr la misión colectiva. A tal fin, el cuerpo de profesores de SEKN participó en un programa de capacitación docente de HBS —el Coloquio de Aprendizaje Centrado en Participantes—, realizado en Boston, junto con otros profesores extranjeros. La capacitación adicional sobre escritura de casos se desarrolló a través de talleres de investigación SEKN, llevados a cabo aproximadamente cada seis meses. Este proceso fue análogo al fortalecimiento institucional necesario en algunas de las alianzas entre empresas y ONG estudiadas.

En el diseño de todo tipo de colaboraciones, es importante que los socios comuniquen sus necesidades con claridad. En el diálogo con las escuelas latinoamericanas, resultó evidente que, para organizar un esfuerzo serio de investigación y capacitación en el área de emprendimientos sociales, se necesitaría una cantidad significativa de recursos financieros para mantener los equipos de investigación docentes y administrativos. A fin de satisfacer esta necesidad, HBS comenzó un diálogo con AVINA, organización que se asocia con líderes de la sociedad civil y empresarios para implementar iniciativas de desarrollo sustentable en Iberoamérica. AVINA vio en SEKN una oportunidad novedosa para fortalecer las contribuciones sociales de los líderes de la región, tanto del sector privado como del sector social, y aceptó formar parte de la alianza con el aporte de donaciones de contrapartida para las escuelas de negocios que ingresaran en SEKN. La alianza se diseñó con un horizonte de seis años, divididos en tres ciclos de investigación de dos años cada uno, con la incorporación de escuelas adicionales en cada uno de ellos. Los fondos provistos por AVINA constituyeron un recurso facilitador crítico, al tiempo que el requerimiento de contrapartida impuesto por la fundación aumentó el compromiso institucional de las escuelas con el emprendimiento. AVINA también aportó su experiencia y su red de contactos con líderes de empresas y ONG, como activos relevantes al trabajo de SEKN.

En la formación de las alianzas entre ONG y empresas que se analizan en este libro, observamos que las motivaciones subyacentes fueron en general una combinación de altruismo y utilitarismo. Todos los socios fundadores de SEKN eran ONG, por lo cual la motivación altruista de fortalecer la capacidad para crear valor social de los líderes de las OSC y las empresas era predominante. Al mismo tiempo, desde una perspectiva utilitaria, las escuelas vieron a la Red como un medio para mejorar sus capacidades institucionales, desarrollar nuevos programas y fortalecer sus vínculos con líderes sociales y de negocios. Para algunas, era incluso otra forma de diferenciarse de la competencia y crear una ventaja competitiva adicional.

## Alcanzar el alineamiento

En los capítulos anteriores, hemos visto que lograr el alineamiento de misiones, valores y estrategias de los socios resulta fundamental para la creación de una alianza estratégica fuerte. Asimismo, observamos que la fortaleza del alineamiento puede provenir de una conexión amplia entre las misiones, valores y estrategias y, también, de una conexión profunda surgida de la congruencia cabal en una o más de estas dimensiones.

## Misión

En general, las colaboraciones entre socios pertenecientes a un mismo sector tienen una mayor probabilidad de contar con misiones compatibles que las alianzas intersectoriales, ya que todos los socios se dedican a la misma actividad de base —en este caso, la educación gerencial en el nivel universitario—. Sin embargo, no todas las escuelas de negocios tienen la misma misión. Los miembros fundadores de SEKN, no obstante, compartían un fuerte alineamiento con la misión de la Red, porque uno de los requisitos para ingresar en SEKN era considerar al área de emprendimientos sociales como parte integrante de la misión de la institución. Esta congruencia entre las misiones de socios fue explícitamente confirmada en el diálogo mantenido con las autoridades más altas de cada institución. La premisa era que el propósito básico de la escuela debía contemplar los emprendimientos sociales como un elemento esencial, con el fin de asegurar el nivel de apoyo organizacional necesario para lograr un impacto significativo.

La experiencia de SEKN constituye un ejemplo de la dinámica de fertilización cruzada, en la cual la interacción profunda y cercana, en ocasiones, lleva a los socios a redefinir su identidad organizacional, tornándose más parecidos entre sí y desarrollando un alineamiento más profundo. A partir de la experiencia de haber trabajado intensamente en una red dedicada al estudio de emprendimientos sociales, por lo menos una de las instituciones participantes ha decidido reformular su misión, con el objetivo de otorgar una importancia todavía mayor al componente social.

Sobre la base del compromiso de los directivos de las distintas instituciones participantes, los equipos SEKN y sus miembros elaboraron juntos la siguiente misión, que captura y formaliza el alineamiento de las misiones de los integrantes de la alianza:

Avanzar las fronteras del conocimiento y de la práctica en iniciativas sociales a través de la colaboración en investigación, el aprendizaje compartido, la enseñanza centrada en el estudiante y el fortalecimiento de las instituciones de educación en administración para servir a sus comunidades.

### **Valores**

Aunque los valores organizacionales centrales de los socios eran variados, había suficiente congruencia en algunos de los más importantes: profesionalismo, excelencia académica, orientación a la práctica, integridad y responsabilidad social. Probablemente resulte más fácil encontrar cierta congruencia de valores en alianzas dentro de un mismo sector que en colaboraciones intersectoriales, debido a la relativa homogeneidad institucional. Sin embargo, cabe señalar que el alineamiento de valores fue bastante común en las alianzas entre empresas y las ONG estudiadas en este libro.

### **Estrategia**

Según el caso, el grado de alineamiento de SEKN con las distintas estrategias de cada una de las escuelas también fue diferente. En algunos había una fuerte compatibilidad, pues las escuelas ya desarrollaban el tema de los emprendimientos sociales dentro de sus esfuerzos de investigación y capacitación. Para otros era un área casi virgen y la apertura a un campo totalmente nuevo. Y otras escuelas estudiaban en profundidad ciertas dimensiones del tema –como, por ejemplo, la responsabilidad social– y no otros –como el nivel gerencial de las organizaciones sin fines de lucro o viceversa–. En general, sin embargo, y a pesar de las características particulares de cada una de las alineaciones, surgieron algunas características en común. El tercer capítulo señaló que es posible que mediante una colaboración, una organización fortalezca su conexión con sus grupos de interés –internos y externos– o agregue valor a sus productos. SEKN ha motivado y capacitado a los profesores y al personal de las organizaciones participantes interesadas en trabajar en la generación de valor social. La tarea de SEKN también responde a la creciente demanda de los líderes, actuales y futuros, en esos países por comprender la interrelación entre lo social y lo privado. Por último, a través de la creación de una masa crítica de estudios de casos, los miembros SEKN han agregado una fuerte dimensión social a sus programas de MBA y formación ejecutiva. En el caso particular de HBS, su incorporación a SEKN fue consistente con la estrategia de globalización de la escuela y la SEI, que apunta al desarrollo de investigaciones de campo importantes fuera de Estados Unidos, a fin de generar capital intelectual novedoso y relevante para sus clientes en todo el mundo.

Un tema organizacional estratégico fundamental, que se planteaba para los miembros, radicaba en la decisión de participar en un emprendimiento multilateral con una cadena de valor tan integrada. Si bien las distintas escuelas participantes ya mantenían acuerdos de colaboración

bilateral con otras instituciones, y relaciones con asociaciones industriales, ninguna –HBS incluida– integraba una alianza con la aspiración de desarrollar conjuntamente nuevos conocimientos a escala hemisférica, en estrecha coordinación con otras instituciones. La mayoría de las escuelas operaban en mercados diferentes, lo cual en cierto modo reducía el potencial conflicto competitivo entre ellas. Sin embargo, algunos miembros consideraban a otros como sus competidores en el contexto mayor del mercado de MBA en América Latina. Como se describió en el capítulo décimo, aun los competidores pueden cooperar, si consiguen el alineamiento de las dimensiones sociales de sus misiones respectivas y anteponer el bien común a sus intereses particulares –en este caso, la creación de conocimientos prácticos que contribuyan a sociedades más sustentables–. SEKN muestra la dinámica de “*coo-petencia*” en acción, en la cual los competidores se unen para *crear* y expandir el mercado de la formación de emprendimientos sociales. La visión generalizada fue que esta oportunidad de colaboración generaría una situación gana-gana, que no podía ser desperdiciada.

Participar en esta Red constituía un importante riesgo estratégico para las partes, en virtud de su carácter novedoso, su agenda ambiciosa, su complejidad organizacional y su escala. La voluntad de asumir este riesgo surgió del valor que, en la percepción de los futuros socios, podía generarse en esta colaboración novedosa.

### **Generación de valor**

Como hemos visto a lo largo del libro, las alianzas sociales más fuertes son aquéllas que combinan sus recursos y despliegan sus competencias centrales para generar beneficios significativos a los socios y la sociedad toda. Uno de los atributos más valiosos de las colaboraciones intersectoriales entre empresas y ONG radica en la diversidad de sus activos y competencias, que tiende a ser mayor que la que se da en las colaboraciones dentro de un mismo sector. El potencial de generación de valor de SEKN se basa en la complementariedad, la escala y el espectro. Las escuelas participantes –aunque similares en muchos aspectos– son distintas en varios sentidos, lo cual ofrece oportunidades de generación de valor a través de la combinación de sus diversas competencias y de compensar las debilidades de unas con las fortalezas de otras. Parte del proceso de aprendizaje de SEKN ha consistido en descubrir esas diferencias y apalancar las fortalezas institucionales y personales de sus miembros. Por ejemplo, se utilizó la competencia tecnológica superior y la infraestructura de una de las escuelas para desarrollar el sistema de comunicación vía Internet de la Red, y su sitio correspondiente:



www.sekn.org. En la captura del valor potencial que emana de la diversidad se encuentra la voluntad de aprender de los socios, ya sea de otro sector o del mismo. La oportunidad de interactuar con colegas que no pertenecen al mismo ambiente institucional ofrece acceso a perspectivas y competencias adicionales y diferentes. Desde un principio, el aprendizaje mutuo ha formado parte de las interacciones entre los investigadores de SEKN y se ha convertido en una poderosa motivación para los miembros. El aprendizaje no sólo se ha referido a los importantes temas de investigación desarrollados, sino también a las posibilidades de implementar e institucionalizar actividades de contenido social en las respectivas escuelas. Para ello, se han tomado ideas provenientes de las prácticas llevadas a cabo por otros socios.

La segunda fuente de generación de valor deriva de la escala de la Red. Como se vio en el capítulo décimo, las colaboraciones múltiples –en ese caso se trataba de múltiples empresas que se unían con una variedad de ONG en Colombia– pueden producir un mayor impacto social debido a que tienen una mayor escala. En el caso de SEKN, los esfuerzos conjuntos de múltiples ONG educativas alcanzan a una cantidad de alumnos y especialistas mayor que las relaciones bilaterales o individuales. Más aún, surgen economías de escala en el aprendizaje porque se examinan múltiples casos y participan más profesores, por lo que se acelera el recorrido conjunto en la curva del aprendizaje. El hecho de que existan más casos y más datos aumenta el peso de los hallazgos. Además, como cada escuela produjo un total de cuatro casos, la producción conjunta totalizó veinticuatro casos, que constituyen una base de materiales pedagógicos disponibles mayor que si las distintas escuelas hubieran decidido desarrollar esos casos en forma independiente. De esta manera, se permite la creación más veloz de cursos o programas completos.

La tercera fuente de generación de valor proviene del alcance geográfico de la Red. Al contar con miembros de distintos países dentro del hemisferio, SEKN logra realizar estudios comparativos entre los diversos países sobre un mismo tema, con una metodología común. Los estudios comparativos son poco frecuentes, por su complejidad y por el nivel de recursos que requieren. Por tanto, resultan en extremo valiosos para analizar fenómenos en términos de las diferencias y similitudes entre los países, como se mencionó en el capítulo duodécimo. Por otro lado, la Red puede estudiar, al mismo tiempo, las operaciones de una compañía o una ONG en distintos países, tal como se hará, de hecho, en el próximo ciclo de investigación. Otro factor de generación de valor que emana de la escala correspondió a la interacción entre los socios –un ejemplo concreto fue el intercambio de estudiantes entre los programas POSFL de Argentina y CEATS de Brasil–.



## Gestión de la alianza

En las alianzas intersectoriales estudiadas en el presente libro, hemos observado que su efectividad depende, en gran medida, de la forma en que se maneje la relación entre los socios. La atención focalizada en la relación constituye un elemento importante. En todas las escuelas que participan en SEKN, se designó a un miembro del cuerpo de profesores como líder del esfuerzo dedicado a emprendimientos sociales de la institución. Dentro de sus organizaciones, estas personas cumplen la tarea del emprendedor social, al desarrollar las actividades de su institución relacionadas con emprendimientos sociales y vincularlas con SEKN. A su vez, cada uno de los líderes cuenta con un equipo de investigación que interactúa con los de las otras escuelas de la Red. Un componente esencial de la atención focalizada consiste en el apoyo de la alta dirección. En consecuencia, el apoyo del líder de cada una de las escuelas, comprometido al momento del ingreso a SEKN, se sigue cultivando en forma regular, incluso en los casos donde se han producido cambios de liderazgo.

A pesar de su importancia, sabemos que el compromiso de la alta dirección no es suficiente para mantener el vigor de las alianzas. La colaboración se ha institucionalizado de manera diferente dentro de cada una de las escuelas. Si bien variaron las características individuales específicas, en todos los casos, las actividades relacionadas con SEKN pasaron a ser un aspecto importante de la cartera de responsabilidades e incentivos del cuerpo de profesores y personal involucrados en el proyecto —incluso al punto de convertirse, en algunos casos determinados, en una ocupación de tiempo completo—.

También sabemos que la comunicación clara y frecuente constituye la savia que nutre toda relación de colaboración. Para empezar, la buena comunicación entre los socios es vital para el desarrollo de las relaciones personales que cimentan la confianza mutua. SEKN enfrentó el desafío comunicacional de la colaboración, significativo en este caso a raíz de la dispersión geográfica de los miembros, mediante un enfoque basado en dos ejes. En primer lugar, creamos un canal de comunicación vía Internet, a través de un foro de Yahoo. Este canal de correo electrónico instantáneo ha resultado bastante efectivo y eficiente como vehículo comunicacional, aunque tuvimos que aprender a no abusar de él y a no enviar todos los mensajes a todos los miembros, sino al grupo al que le competía específicamente. También creamos nuestra propia página de Internet, que nos permitió compartir archivos y utilizar otros vehículos de comunicación. Tratamos de trasladar nuestro correo electrónico de Yahoo a nuestra plataforma Intranet vía Internet, pero descubrimos que,

de esa manera, nuestras posibilidades de comunicación se reducían en lugar de ampliarse. En consecuencia, regresamos al sistema dual. A fin de implementar un proceso más sistemático para informar nuestros respectivos progresos y compartir aprendizajes, establecimos un informe mensual, que cada escuela elabora y un administrador de HBS compagina, para su distribución en forma de *newsletter* mensual de SEKN. El grupo evaluó si el beneficio de esta comunicación superaba el costo de elaboración y concluyó que así era, ya que les permitía a los socios tomar ideas generadas por los demás. Además, el proceso de elaboración del informe también suponía una disciplina de autorreflexión, que los informantes consideraron valiosa. El papel de coordinador de SEKN, desempeñado por HBS y su LARC durante el primer ciclo de dos años, también incluyó la responsabilidad general de la comunicación de las tareas conjuntas.

La comunicación cara a cara se produjo a través de talleres realizados cada seis meses. Si bien la comunicación electrónica es vital, su efectividad aumentó considerablemente gracias a la interacción personal desarrollada en estas reuniones grupales. La profundidad de las relaciones se incrementa a través de la espontaneidad y las conversaciones informales que se dan en las reuniones. Un “abrazo” electrónico no genera la conexión emocional que se produce en el contacto directo entre las personas.

La misma importancia tiene la comunicación dentro de cada una de las escuelas participantes y con sus públicos externos. Esta comunicación se ha logrado a través de una serie de artículos y actividades de difusión. Por ejemplo, SEKN ha aparecido hace poco en el *HBS Bulletin* –publicación que utiliza esta escuela para mantenerse en contacto con sus ex alumnos del mundo entero– y la *ReVista* –revista de distribución gratuita que publica el Centro David Rockefeller de Estudios Latinoamericanos (David Rockefeller Center for Latin American Studies) de Harvard University, dedicada a temas relacionados con América Latina, la comunidad latina de Estados Unidos y la península Ibérica. Además, el equipo SEKN de la Universidad de los Andes publica un boletín virtual bimestral sobre emprendimientos sociales llamado *Makruma*, con el propósito de conectar a diversos grupos de interés con sus esfuerzos de responsabilidad social. En términos más amplios, SEKN fue invitado a participar en la Primera Conferencia Americana de Responsabilidad Social Corporativa, “Alianzas para el Desarrollo”, organizada en 2002 por el Banco Interamericano de Desarrollo, para analizar justamente el tema de las colaboraciones intersectoriales. Líderes de empresas, ONG y entidades gubernamentales de todo el hemisferio participaron en el encuentro. El líder del equipo de HBS presentó una versión preliminar

de la investigación de la Red en la sesión plenaria y los líderes de otros equipos SEKN moderaron el debate subsiguiente. SEKN ya ha sido invitado a participar en la edición 2003 de la Conferencia, bajo el título de “La Responsabilidad Social Corporativa como Herramienta de Competitividad”. Dado que la misión de SEKN consiste en generar y difundir conocimiento, el grupo trabajó en forma activa y coordinada para diseminar durante 2003-2004 los hallazgos de nuestra investigación, mediante la participación de sus integrantes en varias conferencias académicas y reuniones de asociaciones profesionales y de líderes, tanto nacionales como internacionales. Además de la publicación del presente libro y la distribución de los casos y notas de enseñanza en una Colección SEKN publicada por Harvard Business School Publishing, los académicos de SEKN también publicarán otros artículos sobre las investigaciones realizadas en diversos medios académicos y de interés general.

Si bien los canales de comunicación son importantes, su contenido y naturaleza lo son aún más. SEKN desarrolló ciertas normas en este sentido. En primer lugar, compartíamos el compromiso de producir investigaciones de muy alta calidad. El cumplimiento de este pacto de responsabilidad estuvo más ligado a la presión de los pares y el respeto mutuo —como formas de control social— que a la obligación formal que habíamos contraído con quienes financiaron el proyecto. De allí surgió la norma de valorar la devolución franca y la crítica constructiva sobre los trabajos producidos. La crítica inteligente y constructiva es difícil de hallar, pero, al mismo tiempo, es absolutamente esencial para lograr una calidad superior. Este tipo de comunicación se ha convertido en un importante beneficio para los miembros de SEKN. La misma norma se aplica no sólo a nuestro trabajo, sino también a nuestros procesos grupales. Otra norma paralela promueve, en forma explícita, la autorreflexión sobre nuestros propios procesos. Como el desarrollo de procesos en esta Red implica una importante cuota de aprendizaje sobre la marcha, resulta inevitable que cometamos errores. Por tanto, dedicamos un espacio de cada una de nuestras reuniones a reflexionar sobre los aspectos que funcionan bien y los que podrían mejorarse. La crítica individual o colectiva no es fácil de dar ni de recibir. Requiere coraje, madurez y confianza, pero se apoya en la convicción compartida de que sirve para lograr el objetivo común de la mejora continua. Creemos que estos procesos de responsabilidad, sumados a la devolución mutua franca y constructiva, son importantes para mantener la vitalidad de las colaboraciones intersectoriales y las que se gestan dentro de un mismo sector.

Cada escuela maneja su cartera de colaboraciones con otras instituciones de manera independiente y diferente. No obstante, todas parecen

tener conciencia de la necesidad de mantener el foco y el equilibrio en sus alianzas. Debido a la magnitud de los recursos institucionales que requiere un emprendimiento como SEKN, la Red tiende a ser considerada como una iniciativa estratégica en la cartera de colaboraciones de los socios. Tal es el caso de la SEI de HBS, para la cual SEKN tiene una dimensión fundamental, como columna vertebral de su estrategia de internacionalización y desarrollo del área de emprendimientos sociales en el nivel global.

El capítulo quinto dejó claro que las colaboraciones no pueden formarse ni operar sin confianza mutua. La experiencia de SEKN puso en juego prácticamente la lista completa de recursos enumerados en dicha sección, con buenos resultados. La confianza mutua se generó sobre la base de no generar expectativas desmesuradas, de cumplir las promesas, de mostrar resultados, de actuar con transparencia en cada etapa del camino, de institucionalizar una rutina de trabajo conjunto, de fomentar el respeto y el reconocimiento mutuos, de superar juntos los desafíos, de tener un discurso consistente con nuestras acciones, de mantener un compromiso de largo plazo, de entablar fuertes relaciones interpersonales y de aprovechar la credibilidad de marcas institucionales reconocidas.

Otro elemento importante de las colaboraciones saludables consiste en la adjudicación de responsabilidades claras y compartidas. En SEKN ha surgido un proceso en el que se comparten todas las tareas, apuntando a que la distribución de la carga de trabajo sea equitativa, al aprovechamiento de las ventajas comparativas de cada socio y a la creación de oportunidades de aprendizaje. Por ejemplo, distintas escuelas han actuado como anfitriones de los talleres periódicos de investigación o se han ofrecido para desempeñar tareas específicas, tales como la función de tesorero de la Red. Cada una de las sesiones de los talleres está coordinada por un cuerpo de profesores perteneciente a una de las escuelas. El cumplimiento cabal de estas responsabilidades aumenta la credibilidad y la confianza entre los socios. A su vez, este proceso ha creado una expectativa de desempeño que constituye una forma de presión constructiva por parte de los pares. El sistema de gobierno se basa en decisiones compartidas, mientras que la función de coordinador de la Red es rotativa entre los miembros.

Es importante destacar que AVINA no ha actuado como un donante pasivo dentro de la Red. Desde el principio, AVINA fue considerada como un miembro más para el cumplimiento de la misión de SEKN. En consecuencia, los representantes de AVINA han participado en los talleres y han trabajado en estrecha colaboración con las escuelas. Así como las escuelas debieron aprender cómo trabajar de forma efectiva entre sí, también se ha dado un proceso de descubrimiento en la relación con

AVINA. El alcance y la naturaleza particulares de SEKN llevaron a AVINA a ajustar algunos de sus procedimientos y enfoques, para adecuarlos a los procesos y la estructura de SEKN. La congruencia de objetivos y la confianza personal posibilitaron que la implementación de estas modificaciones fuese parte de un proceso de aprendizaje colectivo continuo.

SEKN está estructurada como una coalición de organizaciones. La idea de inscribirla formalmente como ONG independiente fue descartada, fundamentalmente porque ese formato podría debilitar el sentimiento reinante, entre los miembros, de una responsabilidad directa por la existencia y vitalidad de la Red. Una organización independiente y formal correría el riesgo de convertirse en una entidad “manejada por otros”, en lugar de una entidad que avanza a partir de los aportes directos de sus miembros. Podríamos analizar la evolución de SEKN en términos del *continuo de colaboración*. Inicialmente, las escuelas se unieron en lo que podríamos calificar como una relación transaccional: un proyecto de investigación con un ciclo de dos años, actividades definidas y resultados específicos. Este libro y los correspondientes 24 casos de estudio<sup>2</sup> representan la conclusión de ese ciclo. Durante ese proceso, sin embargo, SEKN evolucionó hacia una relación integrativa continua. La Red ha adquirido identidad propia en términos de nombre, logo, resultados, reconocimiento externo, estructura y cultura organizacional. Vale la pena señalar que los miembros de la alianza dedicaron un espacio considerable de diálogo al tema del nombre y el logo. Surgieron una serie de diferencias lingüísticas entre los distintos países en torno del mismo término. Por tanto, los miembros acordaron que cada uno de los países adoptaría el texto que mejor representara el concepto de Social Enterprise Knowledge Network en el idioma local, pero se conservaría el nombre en inglés, la sigla SEKN y el logo de diseño conjunto como elementos de identidad común en todos los países. En la actualidad, SEKN es más una *joint-venture*, una iniciativa colectiva, que un proyecto transaccional.

## Crecimiento e innovación

Las colaboraciones dinámicas enfrentan el desafío constante del crecimiento y la innovación continua. Si bien SEKN se encuentra en la etapa inicial de su ciclo de vida, avanza en forma sistemática y sostenida. En septiembre de 2003, comenzó su segundo ciclo de investigación de dos años. A las siete escuelas fundadoras se agregaron cuatro instituciones en tres países nuevos, incluyendo España –con lo cual la Red ha pasado a ser iberoamericana–. Una de las escuelas fundadoras se ha retirado de mutuo acuerdo, ante la imposibilidad de movilizar los recursos docentes

necesarios para generar los resultados esperados. Esto ha reforzado los parámetros de calidad y resultados de la Red. Para el Ciclo II, los miembros de SEKN han seleccionado como tema de investigación la identificación de los factores determinantes de éxito en los emprendimientos sociales llevados a cabo por empresas y ONG. A diferencia del foco de investigación del Ciclo I, de colaboraciones entre ONG y empresas, la nueva investigación estudiará a las ONG y las corporaciones exitosas en forma independiente, con el propósito de identificar y analizar los factores clave que las han conducido a un nivel superior de desempeño social. El proceso que llevó a SEKN a seleccionar esta nueva agenda intelectual sirve para explicitar la dinámica de la colaboración. Los criterios de selección básicos apuntaban a que el tema elegido respondiera a un vacío importante de conocimiento, respondiera a las necesidades de las escuelas participantes y fuera de investigación factible. En el diálogo colectivo surgieron muchos temas interesantes y significativos, aunque también diferencias resultantes de las necesidades divergentes de cada escuela. A través de un proceso iterativo, de sucesivas rondas de discusiones, se llegó a un consenso alrededor del tema mencionado. Una vez más, otra importante norma se manifestó en este proceso: la voluntad de construir soluciones consensuadas y de ceder posiciones, con el fin de evitar parálisis destructivas. En la colaboración constructiva, no se trata de ganar, sino de ganar en conjunto.

Una última dimensión de la estrategia de crecimiento de SEKN se ha basado en la creación de un efecto multiplicador dentro de cada uno de los países integrantes. La membresía de SEKN no puede ampliarse de manera irrestricta, porque se convertiría en una organización inmanejable. Se generarían deseconomías de escala que deben evitarse. Sin embargo, para cumplir su misión, SEKN debe maximizar su impacto. En parte, este objetivo se logra con la difusión de este libro y de los casos de enseñanza que ya se han mencionado. Sin embargo, además de la creación de capital intelectual, existe la posibilidad de que los miembros de SEKN desarrollen redes de escuelas y otras organizaciones de contenido social en sus respectivos países. Estas redes nacionales apuntan a capturar sinergias de colaboración y ampliar los canales de generación y difusión de conocimientos.

La necesidad de fortalecer las capacidades de generación de valor social de los gerentes de empresas y ONG sigue siendo crítica. El potencial que entrañan estos esfuerzos para la mejora de las sociedades de la región es enorme. SEKN ya ha emprendido la marcha en ese camino. Esperamos que este libro nos haya acercado a la meta y que este Epílogo les resulte de utilidad a quienes deseen aprovechar el poder de las redes institucionales para lograr una sociedad mejor.

## **Notas**

1. El Centro Latinoamericano de Investigación (Latin America Research Center, LARC) de HBS fue uno de los cinco centros de investigación que se establecieron fuera de Boston desde 1997. El LARC fue inaugurado en Buenos Aires en agosto de 2000. También está presente en São Paulo, Brasil, y trabaja en otros países de la región.
2. La Colección SEKN se encuentra disponible a través de Harvard Business School Publishing ([www.hbsp.org](http://www.hbsp.org)).



