

INTRODUCCIÓN

Sean Ansett *

El reciente boom de las alianzas es el resultado de las necesidades que presenta la nueva economía. El mundo es cada día más complejo e interdependiente y los recursos cada vez más escasos, lo cual hace que sea cada vez más difícil responder de manera eficiente a los retos y oportunidades que se presentan en el mundo actual. Por ello las organizaciones recurren a alianzas que resulta una manera muy eficaz de conseguir objetivos que por sí solas tendrían dificultad de conseguir. En concreto, las alianzas entre organizaciones proporcionan un abanico de competencias muy diversas y su aplicación de manera efectiva.

[S. ZADEK (2001):
*The Civil Corporation, the New
Economy of Corporate Citizenship*,
Earthscan Publications Ltd.,
Londres, p. 91].

Actualmente el tema de responsabilidad social empresarial (RSE) está evolucionando más allá de la filantropía para convertirse en una plataforma estratégica que ayuda a minimizar los riesgos que ponen en peligro la reputación y licencia para operar de empresas en ciertos países y comunidades. La RSE también se empieza a entender como una herramienta de desarrollo dentro de nuevos mercados y nuevos productos en la base de la pirámide. Finalmente,

es dentro de esta nueva plataforma de RSE que las empresas empiezan a tomar decisiones de dónde invertir recursos y tiempo para solucionar problemas complejos de sostenibilidad que un solo sector no es capaz de resolver por sí mismo pues necesita de recursos, conocimiento, experiencia y relaciones en las comunidades que no se encuentran en un solo sector.

Sin embargo, no es fácil desarrollar y mantener alianzas multisectoriales, pues desde un principio suelen haber muchas áreas de desacuerdo entre los sectores. La clave está en la realización y en el cómo se pueden resolver problemas con el apoyo de varios sectores. Por eso, es importante que se identifiquen espacios comunes que faciliten el trabajo entre varios sectores.

En palabras de John Ruggie, actual Representante Especial del Secretario General de la ONU sobre Derechos Humanos y Negocios: «Las empresas han hecho de nuestro mundo un pueblo global. Ahora tienen que ayudar a que este pueblo siga siendo un lugar en el que se puede vivir. Porque si no pueden hacer que este mundo funcione para todos, entonces al final no va a funcionar para nadie»¹.

Los comentarios de John Ruggie sobre la responsabilidad de las empresas en un mundo globalizado se pueden inter-

* Fundador de At Stake Advisors y ex Director de Enlaces Globales de Gap Inc.

¹ John Ruggie (2007), Gap Inc. CSR Report, p. 4.

pretar como un cambio importante en el rol tradicional del sector privado. Las empresas empiezan a buscar el «no hacer nada malo» e incluso «no hacer nada malo y ayudar a crear comunidades sostenibles».

En septiembre de 2007 se celebró la *II Conferencia España-Iberoamérica de responsabilidad social empresarial: las alianzas público-privadas para el desarrollo*. En ella, empresas panelistas de Reino Unido, España y representantes y ex representantes de las empresas Río Tinto, Shell, Repsol y Telefónica presentaron algunos casos concretos de empresas que están definiendo políticas de RSE y transmitiendo valores de empresa a través de la gestión de alianzas para el desarrollo. A continuación, incluimos un resumen de los temas que se trataron en el panel al igual que algunas de las preguntas y respuestas más relevantes.

En el cambio hacia una economía global en la que las alianzas tienen mayor razón de ser, llama la atención el nuevo rol del sector privado que reconoce la necesidad de iniciar un diálogo desarrollando al mismo tiempo alianzas con grupos de interés cada vez más amplios.

Por otro lado, vemos que las nuevas alianzas entre los grupos de interés también son en muchos casos derivadas de la necesidad de unirse para resolver los problemas más difíciles de la sociedad. Y si bien son muchos los retos de formar y mantener alianzas, también son

muchos los beneficios que trae a la mesa cada sector:

- 1) El sector privado aporta, entre otras cosas, conocimiento sobre su sector y cómo opera, recursos humanos, financieros y en muchos casos tecnológicos.
- 2) La sociedad civil aporta su conocimiento sobre los problemas sociales en las comunidades, redes de contactos, relaciones laborales, estudios y experiencia concreta dentro del sector.
- 3) El Gobierno ofrece una estructura legal, recursos, conocimiento, experiencia y puede llegar a jugar un rol clave para crear consenso.

Compañías de varios sectores como las de la extracción de recursos naturales o tecnología tienen a menudo oficinas centrales en países como Reino Unido o España. Sin embargo, estas compañías pueden estar operando en lugares tan diversos como Nigeria, Colombia o Brasil donde existen puntos de vista diversos sobre cuáles son los problemas más importantes y la manera de resolverlos. Además, debido a las diferencias en el entorno legal y cultural, las expectativas de los grupos de interés y de la sociedad pueden ser muy diferentes dependiendo del lugar en el que se encuentren, y esto puede llevar a priorizar problemas y determinar la manera de resolverlos y la velocidad de reacción.

Las problemáticas identificadas por sectores como el del petróleo, minería y la

telefonía van desde biodiversidad, transparencia y desarrollo de comunidades hasta el poner fin al *gap* tecnológico en África y América Latina.

Las compañías afirman que sus programas, apoyados con fuerte inversión en países en desarrollo, están ahí a largo plazo. La inversión en infraestructura a largo plazo aumenta su nivel de riesgo y además la necesidad de tener relaciones estables y positivas con los grupos de interés y la sociedad. La situación y los riesgos del negocio de hoy en día han creado una tierra fértil para el desarrollo de alianzas multisectoriales.

Muchas intervenciones están enfocadas a nivel local pero la tendencia es hacia alianzas de carácter más provincial, regional, nacional, internacional, e incluso hacia aquellas que tratan de resolver los retos políticos de una manera sostenible.

Como comentó un ex ejecutivo del Grupo Shell, bajo este nuevo enfoque surgió la Iniciativa de Transparencia para la Industria Extractiva (EITI) la cual es una coalición de gobiernos, empresas, grupos de la sociedad civil, inversionistas y organizaciones internacionales.

La EITI promueve la mejora en los índices de gobernabilidad en países ricos con recursos naturales mediante la publicación y verificación de los pagos realizados por las empresas y de los ingresos fiscales procedentes del petróleo, el gas y los minerales. La verificación de

estos pagos es compleja y para demostrar transparencia adecuada y un programa de confianza se necesita la participación de cada sector.

Río Tinto expresó que el proceso del diálogo con grupos de interés a través alianzas es un mecanismo eficaz para construir capacidad y comprensión de los problemas más críticos de la sociedad civil, y ha alimentado con nuevas perspectivas las estrategias de estos grupos.

El proceso también ayuda a los grupos de interés a priorizar. En concreto, facilita que los actores comprendan que entre las diferencias podría haber áreas comunes y que por sus propios intereses estratégicos sean ellos los que busquen crear alianzas.

Las empresas deben tener un plan que permita la acción coordinada de las compañías y que responda de manera coherente a los desafíos que presenta el entorno social.

De hecho, muchas empresas buscan tener una causa o un problema a resolver como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) con el fin de enfocar sus recursos y dar una clara referencia de cómo afrontan ellas su compromiso con la sociedad que les rodea.

Hemos recogido dos de las preguntas que surgieron durante el panel con el fin de cubrir algunas de las inquietudes que existen en torno al tema:

1. ¿Cómo se puede evaluar el impacto en las comunidades en las que la alianza o sus miembros operan y cómo se puede cuantificar la reputación de la empresa desde el punto de vista de la comunidad?

La imagen de la empresa en la comunidad depende de muchas cosas, como el lugar en el que opera y el nivel de transparencia de la empresa a la hora de incluir a la comunidad en sus acciones. También hay casos donde la comunidad ve claramente los beneficios de tener a la industria presente.

En el caso de Shell hay dos cosas que son importantes a la hora de llevar a cabo una alianza. En primer lugar, se aseguran que los proyectos en los que participan existen realmente, funcionan y el dinero se justifica adecuadamente. En segundo lugar, miran bien el *cómo* se han conseguido los objetivos fijados.

Pero quizás hay preguntas más subjetivas y hasta más importantes como: ¿realmente han hecho algo bueno? Para contestar a esta pregunta se pueden mirar los indicadores de salud de la comunidad y otras cosas por el estilo, pero hay algunos elementos subjetivos. En el caso de que estas preguntas se le planteen directamente a la comunidad se deben de hacer de forma independiente. Con el fin de ser transparentes, Shell ha publicado algunos resultados en su web.

En el caso de Repsol, en la empresa están de acuerdo sobre la importancia de

llevar a cabo las evaluaciones de manera independiente. Piensan que es importante que haya terceras personas en la valoración de estos proyectos y su impacto social. También consideran clave la utilización de estas terceras personas para evaluar cómo han quedado las comunidades tras el trabajo: si han quedado... mejor, igual o peor.

Telefónica evalúa su impacto con una matriz de indicadores que miden los procesos, resultados e impacto social. Esta matriz de indicadores está soportada por fuentes de información apoyadas por un software, red y web. Es un método eficaz y transparente donde están en una comunidad virtual todos los actores: ONG, Telefónica, otros grupos de interés y gobiernos. Todos tienen visibilidad sobre el desarrollo del programa.

2. ¿Qué ejemplos hay de cómo la participación de una empresa en una alianza ha cambiado su manera de hacer negocio y prácticas éticas?

Hay ejemplos en los que la participación de la empresa en una alianza ha cambiado su manera de operar y prácticas internas. Este es el caso de Río Tinto en su proyecto de expansión a Brasil. Los socios del proyecto estuvieron involucrados y fueron ellos los que les aconsejaron cómo hacer la expansión de la mejor forma para asegurar la conservación de la biodiversidad durante el proyecto. Río Tinto también incluyó a sus

socios en un panel asesor donde fueron ellos los que se reunían de forma regular con gente dentro la empresa para discutir estos temas y emprender iniciativas al respecto.

En el caso de Telefónica, cuando elaboró su plan estratégico para América Latina trabajó muy de cerca con sus grupos de interés y con las alianzas que integran la compañía. Estas alianzas en sí mismas forman una red que engloba a grupos de accionistas, clientes, empleados y sociedad, los cuales son tomados en cuenta a la hora de definir un plan estratégico y objetivo.

En conclusión, hay tres puntos clave a recordar en torno a las alianzas para el

desarrollo como eje estratégico de la empresa:

1. Las alianzas con otros sectores tienen valor estratégico si el objetivo es resolver problemas difíciles de sostenibilidad. Su fin no debe ser únicamente el de mejorar la imagen de la empresa.
2. Es importante tener evaluaciones externas realizadas por un grupo independiente y neutral para obtener una valoración más objetiva y creíble de los resultados.
3. Las alianzas también tienen un gran potencial para convertirse en motor de innovación inspirando el desarrollo de estrategias, procesos e incluso de nuevos productos o servicios.