

ALIANZAS ENTRE DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL CON EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO PARA REALIZAR ACCIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES

**Beatriz Ochoa Silva,
Imelda L. Vazquez J.
Guadalupe Ross A.
Dina I. Valdez P**

Las organizaciones en todos los tipos de industria y en todas partes del mundo han formado alianzas estratégicas, sociedades o redes para complementar sus propias iniciativas estratégicas y fortalecer su competitividad, se trata de un cambio completo para crear presencia y establecer una posición atractiva en el mercado. Han llegado a la conclusión que participar simultáneamente haciendo sinergia entre ellas mismas es lo que les ayudará a adquirir más habilidades, recursos, experiencias y capacidades competitivas más diversas y amplias de lo que pueden reunir y manejar por su cuenta, siendo este uno de los objetivos primordiales de las alianzas, porque al conocer sus capacidades y su servicios se convierten en promotores entre ellas mismas.

Trabajar en alianza no se reduce a reunirse entre organizaciones y con su gente. El seguimiento de estos encuentros es una tarea esencial. Las organizaciones aliadas aprenden a crear y utilizar redes a nivel local, nacional e internacional, a establecer y conservar contactos.

Uno de los tipos de modelos para el manejo de la cooperación entre organizaciones en redes expuestos por Bernardez (2005), se encuentra el de alianzas estratégicas, el cuál es utilizado como punto vital para el desarrollo de las organizaciones. Aunado a la opinión de Thompson y Strickland (2005) las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación entre organizaciones que van más allá de los tratos normales entre una organización y otra, las que no llegan a tener lazos de propiedad formal. Con esto se puede decir que el valor de la alianza reside en la capacidad que tiene la organización aliada a colaborar eficazmente y abrirse paso a los cambios que se le presenten.

Cuando las organizaciones están en esta etapa, la principal dificultad se refiere a disponer del tiempo necesario para poner a prueba la relación antes de adquirir compromisos con un asociado compatible. Las alianzas estratégicas son como cualquier otra relación: prosperan si se les presta la debida atención, pero pueden ser contraproducentes si se descuidan. Fijar constantemente nuevos puntos de referencia para evaluar los progresos puede ayudar a mantener el cauce de los proyectos y el interés de la relación.

Para hacer alianzas las organizaciones interesadas deben hacer un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y para tener una perspectiva general de su situación. Las fortalezas de recursos, competencias y las capacidades competitivas son importantes ya que representan los bloques de construcción de una estrategia, las debilidades son fundamentales porque señalan los aspectos vulnerables que requieren una corrección. Por otro lado están las oportunidades y amenazas externas que entran en juego para aprovechar todo aquello que puede ser favorecedor para la organización y defenderse de aquellas amenazas que pueden afectar su bienestar.

Realizar un análisis FODA, es el primer paso en las alianzas, representa una ayuda para tener una visión clara de la posición de la organización en relación con el contexto. Lo importante, es determinar qué utilidad se le quiere dar a la información obtenida. En ese sentido, es importante identificar información relevante que se puede obtener de información interna y externa.

La alianza entre organizaciones de la sociedad civil (OSC) reconocidas por su trayectoria en la sociedad y empresas privadas preocupadas por el bienestar social tienen como propósito primordial promover la cultura de la responsabilidad social.

Otro de los motivos por los que las organizaciones de la sociedad civil se interesan en formar alianzas con otras redes, fundaciones y empresas privadas son para colaborar de manera más eficaz en el desarrollo social, así como para adquirir nuevas competencias, mejorar la cadena de valor y los accesos al mercado.

La alianza busca provocar sinergias, perfectamente cohesionadas en la cadena de valor, que genere soluciones inmediatas basadas en un plan de acción que tenga el compromiso de crear, diseñar y gestionar o servicios que contrarresten de una forma inmediata, coherente, solidaria de las posibles debilidades y oportunidades que se van a presentar en los nuevos escenarios en los que desarrollarán.

Las alianzas requieren de relaciones directas con otras redes o asociaciones (clientes potenciales). Algunas OSC optan por resolver esta cuestión buscando un asociado local que lo apoyará en la prestación del servicio; esta es la alternativa más barata y fácil para entrar en un nuevo mercado. De hecho, asociarse con una OSC local es tal vez la solución más atinada para las organizaciones privadas con planes a nivel macro que solo deseen ofrecer sus servicios a mercados locales.

La empresa privada ha comenzado a reconocer la importancia que tiene para ellas las acciones sociales que pueden realizar en las comunidades en las que están ubicadas. Actualmente han realizado avances importantes enfrentándose a retos comunes que son abordados con eficacia, debido a que la sociedad comienza a pedir cambios en los negocios y una mayor implicación de éstos en los problemas sociales.

Años atrás las empresas desarrollaban su actividad sin tener en cuenta a la sociedad, hoy en día están cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales y parte de su estrategia.

Existen acciones que maximizan el valor de la responsabilidad social al llevarla a cabo a través de alianzas con organizaciones que su fin es el de contribuir con una serie de programas destinados a grupos vulnerables de la sociedad. Estas organizaciones promueven una sociedad próspera que va más allá de los programas tradicionales de beneficencia en busca de programas más sustentables. Su propósito es efectuar un cambio social y económico para la comunidad, generando iniciativas orientadas a mejorar la calidad de vida, trascendiendo del enfoque tradicional de ayuda para pasar a influir sobre causas profundas que provocan problemas sociales.

Las empresas que manejan acciones socialmente responsables, están conscientes de que pueden contribuir al desarrollo sustentable a fin de favorecer su crecimiento y aumentar su competitividad. Al mismo tiempo que fomentan la responsabilidad social garantizan los intereses sociales.

Es fundamental que las empresas tomen conciencia de que los actuales niveles de desarrollo demandan que éstas actúen como ciudadanos responsables y generen proyectos que contribuyan a ser más sustentables en el futuro. Por lo que, la principal función de la empresa ante la responsabilidad social es crear valor y responder a las demandas de la sociedad en general y crear beneficios para la organización.

Para las organizaciones de la sociedad civil las alianzas les ayudarán a mejorar los indicadores sociales. Para la empresa privada trabajar en alianzas les lleva a formar parte de un grupo de empresas que buscan ser socialmente responsables.

Como lo menciona Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) la sinergia entre organizaciones se logra cuando el valor que crean las unidades de negocios que trabajan juntas supera el valor que generan las mismas unidades cuando trabajan de manera independiente.

A medida que una organización aumenta la relación entre sus actividades con otras organizaciones se incrementa la probabilidad de éxito debido a que la sinergia produce una interdependencia entre las organizaciones.

Las organizaciones de la sociedad civil cuando trabajan de manera conjunta cuentan con mayor diversidad y amplitud de actuación, porque su estructura es horizontal y su mayor énfasis está en la comunicación y en la flexibilidad de su acción. Se consideran instrumentos y mecanismos de integración para que las organizaciones den sus aportes, ver qué pueden hacer juntas y cómo pueden mejorar, como ya se mencionó su objetivo es compartir recursos, contactos, intercambiar información y buscar visibilidad pública.

El valor agregado reside en una red de intervenciones que apunten a generar una sinergia que potencie el desarrollo de las personas en la comunidad. ¿Por que es conveniente para la empresa privada crear sinergias con las OSC?

Las presiones tanto gubernamentales como de organizaciones de la sociedad civil han provocado una respuesta en las empresas respecto a la responsabilidad social corporativa y ésta ha emergido como una prioridad ineludible para los líderes de negocios en todos los países. A raíz de esto se puede plantear una interrogante ¿Qué espera la sociedad de las empresas? A la que se responde que el abanico es muy amplio, va desde políticas de personal éticas, hacia adentro de la empresa, hasta relaciones honestas con los consumidores, transparencia, buen gobierno corporativo, enérgicas políticas a favor del medio ambiente, el involucramiento activo de las empresas en las grandes causas de interés público y el desarrollo de alianzas estratégicas entre empresas, gobiernos y sociedad civil.

En las sinergias desde la perspectiva de OSC con empresas privadas puede haber complementariedad si éstas actúan con responsabilidad social.

Porter y Kramer (2006) explican, que mediante un buen plan estratégico, la política de responsabilidad social corporativa de una empresa, tanto grande como pequeña, puede crear un factor diferencial y por lo tanto convertirse en una ventaja competitiva de valor.

La responsabilidad social puede ser rentable y dejar de ser un gasto para lavar la imagen de la empresa, lo proponen al utilizar la "cadena de valor" en términos sociales y no solamente productivos, elaborando un mapa de las consecuencias sociales de cada uno de los elementos de sus actividades, tanto

las primarias (logística, operaciones, mercadotecnia, servicios postventa) como las de soporte (compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos, infraestructura corporativa), identificando aquellas que desde el interior de la empresa repercuten en su entorno y las que, desde el entorno, afectan a la competitividad empresarial.

Por otro lado la empresa tiene que identificar las áreas de acción prioritarias en su contexto competitivo. El criterio para decidir en qué ámbito de sostenibilidad la empresa va a actuar no puede ser la justicia de la causa, porque ninguna empresa tiene la capacidad ni los medios para hacer suyas todas las causas justas. Tiene que optar por aquellas que presenten una oportunidad de creación de valor compartido.

A continuación se dan algunos ejemplos que muestran las alianzas entre OSC y empresas privadas. Serán sinergias con diferentes programas, por ejemplo: La participación de las empresas en programas de reforestación o cuidado del medioambiente como puede ser en el reciclado de papel y plástico. Desde una perspectiva interna de la responsabilidad social de la empresa es contribuir a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores aliarse con OSC que ofrezcan programas que puedan contribuir para que continúen con su educación, a buscar apoyos psicológicos para sus familias. Realizar acciones que lleven a sus empleados a ser emprendedores y aliarse con organizaciones que apoyen a microempresarios.

De acuerdo a Boyd y Mullins (2003) existen diversos tipos de sinergias entre las organizaciones como son las de conocimientos, identidad, marca y recursos compartidos.

En el caso de OSC existe otro tipo de alianza que se puede entre otras organizaciones de las sociedades civiles locales, nacionales y extranjeras en este tipo de colaboración en las que el beneficio y el valor competitivo dependen del aprendizaje mutuo (conocimientos) la cooperación eficaz a través del tiempo y la adaptación satisfactoria al cambio. Así mismo se pueden dar alianzas por la identidad corporativa considerando la experiencia y trayectoria de las OSC nacionales e internacionales.

Por el lado de las OSC nacionales e internacionales con las que formarán alianzas, es útil para éstas debido a que pueden tener más capacidad para operar en otros países como es el caso de Red Comunitaria Sonora en Cajeme con Red Lases. A través de alianzas se pueden expandir y cumplir con las disposiciones gubernamentales de cada país, obtener información de mercados locales, orientación en la adaptación de sus servicios y les ayuda a logra una expansión en mercados.

Si las organizaciones tienen coincidencias estratégicas en la cadena de valor pueden desempeñarse mejor en conjunto debido al potencial de transferencia de habilidades, mayor poder de negociación, beneficios de colaboración común.

La cadena de valor de las OSC, muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se presentan externa e internamente. De igual manera cada actividad de la cadena de valor se relaciona de tal forma que el modo en que se desempeña cada una de éstas influye en las otras, por ejemplo: Los proveedores de programas a comunidades dependen del apoyo financiero externo que reciben de algunas fundaciones o bien apoyos

gubernamentales. Por otro lado esto repercutirá en los programas que se establezcan para el desarrollo de la sociedad.

Una manera de orientar al proyecto para aprovechar la oportunidad de las sinergias con OSC nacionales e internacionales y empresas, puede ser de la siguiente manera:

- Articular y detectar la oferta de cooperación de los posibles aliados con las necesidades e intereses que éstos tienen.
- Desarrollar una metodología idónea que permita brindar información y facilitar el acceso y difusión de las oportunidades de apoyo que ofrecen en materia de servicio a la comunidad. A esto se le puede llamar estrategia de acercamiento y acceso a las ofertas de los aliados potenciales.
- Identificar y negociar de manera conjunta futuros proyectos de cooperación de acuerdo a los indicadores manejados por las OSC.

De acuerdo al nuevo enfoque de responsabilidad social las empresas no son responsables de todos los problemas del mundo, algunas no cuentan con recursos para promoverlos y las alianzas con organizaciones civiles pueden contribuir a mejorar las diversas situaciones que se presenten en la sociedad.

Actualmente los cambios en la cultura y sobre todo en los valores de los ciudadanos han provocado una mayor preocupación por los problemas sociales y medioambientales y ejercen su presión principalmente a las organizaciones. Las empresas deben encontrar en la responsabilidad una forma de subsanar las diferencias con los grupos de presión y encontrar una nueva forma de relación empresa - sociedad.

La responsabilidad social debe ser promovida y fundamentada en una comprensión amplia de la interrelación empresa y sociedad, relacionándola al mismo tiempo con las actividades y estrategias de una empresa en particular, no debe verse como una opción, sino un compromiso que cada organización adquiere como parte integral de la sociedad que conlleva un crecimiento competitivo.

La habilidad para competir dependerá fuertemente de las circunstancias de las sociedades donde operan y de las organizaciones con las que formen la alianza, de la eficiencia del trabajo conjunto, de la manera en que se adapten o respondan a las condiciones cambiantes internas y externas y sobre todo a la disposición de cada organización en desarrollar de acuerdo a sus propias capacidades en áreas donde el control interno es trascendental. Algunos de los retos de innovación que se tienen en este ámbito es generar vínculos o definir nuevas maneras de interacción en la prestación de servicios comunitarios en las que se proporcione un mayor valor al mercado, así como al cliente aliado.

Entonces la gestión adecuada de los impactos de las operaciones no solo permite encontrar oportunidades de negocio y nuevos mercados, sino disminuir costos y manejar riesgos. El futuro es responsabilidad de todos: gobiernos, ciudadanos, empresas, y es de nuestras acciones de hoy que depende la sociedad en donde vamos a vivir mañana.

Referencia

- Bernardez M. (2007) *Desempeño Organizacional*, Global Business Press
- Boyd W y Mullins J (2005) *Marketing estratégico*, ed. McGraw Hill, México
- Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) *Administración estratégica. Conceptos de competitividad y globalización*, México ed. THOMPSON.

Thompson A y Strickland A.(2004) *Administración Estratégica*, México ed.
McGraw Hill,