



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**REDES DE COMUNICACIÓN EN ALIANZAS INTERSECTORIALES.
UNA PERSPECTIVA DESDE EL CAPITAL SOCIAL.**

**TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
DOCTORA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CON ORIENTACIÓN EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTA
ADRIANA REYNAGA MORALES**

TUTORA PRINCIPAL:
DRA. SARA GORDON RAPOPORT (INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES)

MIEMBROS DEL COMITÉ TUTOR
DRA. ALMA ROSA ALVA DE LA SELVA (Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)
DR. RICARDO TIRADO SEGURA (INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES)
DRA. SILVIA MOLINA Y VEDIA (Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)
DR. MIGUEL ÁNGEL MÁRQUEZ ZÁRATE (Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)

MÉXICO D.F. JUNIO, 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Adriana Reynaga Morales

Dedicatoria

A mis tres personas favoritas en el mundo, mi razón de ser y mi inspiración:
Ulises, Eduardo e Isabel. Gracias por tanto amor.

A mi papá y a mi mamá. Todo mi amor es poco para agradecerles la vida y lo que soy, por siempre creer en mí y apoyarme continuamente para alcanzar mis metas.

A la memoria de mi hermano Carlos.

Adriana Reynaga Morales

Agradecimientos

A la Universidad Nacional Autónoma de México por abrirme las puertas y proveerme del mejor espacio para desarrollar este trabajo.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por el apoyo recibido.

Al Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales, por la oportunidad de realizar este programa de doctorado y por el apoyo brindado para desempeñarme como Consejera Académica en el CAACS, una gran experiencia sin duda. Gracias a todas las personas que colaboran en este posgrado porque cada día permiten reconocerlo como uno de los mejores en el país.

Gracias especiales a mi directora de tesis, Dra. Sara Gordon Rapoport, por su generoso acompañamiento y por la confianza depositada en mí.

A mi comité de tutores, Dra. Alma Rosa Alva de la Selva, Dr. Ricardo Tirado Segura, Dra. Silvia Inés Molina y Vedia Del Castillo y al Dr. Miguel Ángel Márquez Zárate, por cada una de sus aportaciones.

Por su valiosa asesoría al Dr. René Millán Valenzuela, a la Dra. Cristina Puga Espinosa y a la Dra. Susana González Reyna.

A las organizaciones de los diferentes sectores y a las personas que amablemente brindaron información y participaron en la realización de este trabajo.

A mis compañeros en este viaje. Mi reconocimiento y cariño para Citlalin Ulloa, Carlos Díaz y Humberto Muñoz por su compañía y amistad.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y al Tec de Monterrey por todas las oportunidades brindadas para continuar con mi práctica docente y para desarrollar este trabajo.

A todos mis alumnos quienes día con día me motivan para seguir. A mis profesores adjuntos, especialmente a Azarhely Rodríguez y a Andrés Cuevas por su valiosa ayuda.

A mi hermosa familia y a mis amigos por su compañía y por hacer este camino algo muy divertido. Un agradecimiento muy especial para Alejandra Estrada Martínez por acompañarme con esa amistad incondicional a través de los años.

Adriana Reynaga Morales

*“The UN once dealt only
with governments. By now we
know that peace and
prosperity cannot be
achieved without
partnerships involving
governments, international
organizations, the business
community and civil
society.”*

Kofi Annan

*Secretario General de las Naciones Unidas (1997 – 2006)
Premio Nobel de la Paz (2001)*

Índice

ÍNDICE	5
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1	19
EL ESTUDIO DEL CAPITAL SOCIAL PRESENTE EN LAS ALIANZAS INTERSECTORIALES COMO UN FENÓMENO COMUNICATIVO.	19
LOS RETOS DEL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ALIANZAS INTERSECTORIALES.....	28
<i>INTERACCIÓN, COMUNICACIÓN Y CAPITAL SOCIAL</i>	32
<i>CAPITAL SOCIAL: REDES DE INTERACCIÓN PARA EL BIEN COMÚN</i>	33
CONFIANZA, COMPROMISO Y RECIPROCIDAD: INGREDIENTES BÁSICOS EN EL CAPITAL SOCIAL.	42
EL PAPEL DE LAS NORMAS EN EL DESARROLLO DE CONFIANZA	44
EL ANÁLISIS COMUNICATIVO DE LOS INTERMEDIARIOS EN LAS ALIANZAS INTERSECTORIALES.....	47
CONCLUSIÓN.....	53
CAPÍTULO 2	54
LAS ALIANZAS INTERSECTORIALES ENTRE ORGANIZACIONES PRIVADAS Y ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR DENTRO DEL ESPACIO DE LA SOCIEDAD CIVIL.	54
UNA SOCIEDAD DIVIDIDA EN TRES SECTORES.....	54
EL TERCER SECTOR EN MÉXICO.....	60
SOBRE LA CLASIFICACIÓN ESTRUCTURAL DEL TERCER SECTOR MEXICANO	61
SOBRE LA CLASIFICACIÓN POR ACTIVIDAD DEL TERCER SECTOR MEXICANO	64
SOBRE EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR EN MÉXICO Y SU CAPACIDAD PARA FORMAR ALIANZAS	82
EL ANÁLISIS DE LAS ALIANZAS INTERSECTORIALES	87
INCENTIVOS PARA LA COLABORACIÓN	89
MOMENTOS EN EL PROCESO DE FORMACIÓN DE ALIANZAS.....	96
MOMENTO PREVIO A LA ALIANZA: CONTEXTO ECONÓMICO Y SOCIOPOLÍTICO DE LA ALIANZA. ORIGEN DE LA ACCIÓN COLECTIVA, MARCOS DE INTERPRETACIÓN E INCENTIVOS DE LOS ACTORES.....	99
LA COLABORACIÓN INTERSECTORIAL EN MÉXICO	100
CONCLUSIÓN	105
CAPÍTULO 3	107
ANÁLISIS DE ELEMENTOS COMUNICATIVOS PRESENTES EN LAS ALIANZAS INTERSECTORIALES BASADAS EN TRES ARREGLOS INSTITUCIONALES	107
ALIANZAS INTERSECTORIALES BASADAS EN ARREGLOS SOBRE FILANTROPÍA CORPORATIVA TRADICIONAL	113
<i>Historia de la Filantropía en Latinoamérica y México</i>	114
<i>Filantropía Corporativa en el México actual.</i>	117
<i>Marcos legales para la Filantropía Corporativa Tradicional</i>	120
<i>Análisis del Reglamento y Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil</i>	122
<i>Perfil de los casos analizados dentro del arreglo institucional de alianzas intersectoriales basado en la Filantropía Corporativa Tradicional</i>	123

Adriana Reynaga Morales

<i>Marcos referenciales de Empresas y OSC dentro de los acuerdos basados en Filantropía Corporativa Tradicional.....</i>	<i>127</i>
<i>Discusión de resultados para el arreglo institucional: Filantropía Corporativa Tradicional.....</i>	<i>130</i>
ALIANZAS INTERSECTORIALES BASADAS EN ARREGLOS INSTITUCIONALES SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	131
<i>Historia de la Responsabilidad Social Empresarial.....</i>	<i>133</i>
<i>Perfil de los casos analizados dentro del arreglo sobre RSE.....</i>	<i>137</i>
<i>Marcos referenciales de empresas y OSC en RSE.....</i>	<i>140</i>
<i>Discusión de resultados para el arreglo institucional: Responsabilidad Social Empresarial.....</i>	<i>145</i>
<i>Sobre el Capital Social en el que se basa la alianza.....</i>	<i>145</i>
<i>Sobre el Capital Social como producto de la alianza.....</i>	<i>146</i>
ALIANZAS INTERSECTORIALES BASADAS EN ARREGLOS INSTITUCIONALES SOBRE EMPRENDIMIENTO SOCIAL.....	148
<i>Emprendimiento Social en el mundo.....</i>	<i>148</i>
<i>Marcos legales para los Emprendimientos Sociales.....</i>	<i>154</i>
<i>Perfil de los casos analizados dentro del arreglo sobre Emprendimientos Sociales.....</i>	<i>157</i>
<i>Marcos referenciales de empresas y OSC en Emprendimientos Sociales.....</i>	<i>163</i>
<i>Discusión de resultados para el arreglo institucional: Emprendimientos Sociales.....</i>	<i>165</i>
<i>Sobre el Capital Social en el que se basa la alianza.....</i>	<i>165</i>
<i>Sobre el Capital Social como producto de la alianza.....</i>	<i>166</i>
CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES.....	167
ANEXO 1.....	179
ETAPAS HISTÓRICAS DE LA RSE EN EL CONTEXTO ANGLOSAJÓN.....	179
REFERENCIAS.....	182

INTRODUCCIÓN

Las alianzas intersectoriales se constituyen como relaciones de colaboración entre diferentes sectores sociales para el desarrollo de un proyecto específico. Este tipo de acuerdos se han convertido en un fenómeno ampliamente deseado y promovido por diversos agentes y organismos internacionales, debido a la capacidad de unir esfuerzos, habilidades y competencias de cada uno de los tres sectores para el beneficio de la sociedad en general. Sin embargo, a nivel académico, el escenario es diferente. El estudio de este tipo de esfuerzos de colaboración entre sectores ha sido más bien escaso.

En el terreno académico se observan esfuerzos incipientes para explicar las razones, la estructura y los resultados de las alianzas intersectoriales desde hace dos décadas aproximadamente. Los estudios llevados a cabo para entender el fenómeno de colaboración entre organizaciones privadas, públicas y de la sociedad civil, provienen de diferentes disciplinas pero sobre todo, del ámbito político y económico, en donde se ha tratado de dar respuesta a los incentivos y a los costos que tienen cada uno de los participantes en dichas alianzas.

Sin embargo, poca atención se ha dado al fenómeno comunicativo dentro de las relaciones de colaboración de este tipo, a pesar de que la comunicación entre organizaciones de diferentes sectores orientada a la realización de proyectos sociales, plantea retos importantes derivados de las diferencias entre objetivos, estructuras de poder, recursos que se aportan a la relación y formas de concebir la participación de cada uno de los actores.

Partiendo de este problema comunicativo en las alianzas intersectoriales la presente investigación tiene el objetivo de determinar las diferencias comunicativas que permiten la observación del capital social en tres distintas

formas de integración de alianzas intersectoriales. Diversos autores del capital social han sostenido que las formas de comunicación, derivadas de los criterios que las organizaciones adoptan para desarrollar asociaciones entre los sectores, determinan en gran medida la acumulación de capital social útil para los participantes y para las comunidades más amplias que sostienen a las asociaciones.

De este modo, el capital social es visto en esta investigación, como una variable de equilibrio. Es decir, el capital social como variable independiente, o aquel sobre el que se sostienen las relaciones, el cual se genera a partir de las formas de comunicación establecidos por los participantes sobre premisas como confianza, compromiso y reciprocidad; y a su vez, se analiza el capital social como variable dependiente, es decir, aquel que es posible determinar como consecuencia de la relación.

Dentro de la revisión literaria sobre el impacto de la comunicación en vínculos intersectoriales, hay una concentración importante de estudios sobre el desarrollo e implementación de modelos de colaboración tendientes a aclarar los elementos estructurales de la relación que facilitan u obstruyen las continuas interacciones con resultados óptimos para los participantes (Austin, 2000). Sin embargo, así como se reconoce una escasa literatura sobre las características comunicativas de los participantes, se han identificado algunos otros elementos relacionados con la comunicación en este tipo de relaciones de colaboración que han sido de particular interés para los investigadores (Koschmann, 2008).

Entre otras, el uso estratégico de las prácticas de colaboración entre las organizaciones y su preocupación por equilibrar los intereses de cada uno de los aliados, la importancia de la "alineación" entre los objetivos de la relación, los objetivos de cada organización y los objetivos particulares de las personas

involucradas en la gestión de la alianza y, por último, la eficacia de la comunicación dentro de estas relaciones de colaboración para mejorar la viabilidad de los proyectos a largo plazo.

Este último tema incluye estudios que reconocen la forma en la que los participantes perciben las barreras y los problemas que surgen de su propia participación y de la de sus socios, de acuerdo a elementos tales como el equilibrio de la información y de poder, así como el intercambio de recursos entre los participantes (Miller, Butts, & Rode, 2002).

En este contexto es importante hacer mención del Modelo de Sostenibilidad Simbiótica (SSM por sus siglas en inglés), presentado por Schumate y O'Connor, como una explicación a nivel macro de las alianzas entre organizaciones de la sociedad civil y las empresas. El SSM presenta a las alianzas entre sectores como una serie de relaciones de comunicación que intercambian símbolos entre los grupos de interés y que buscan influir en la movilización de capital, es decir, "los participantes de la alianza buscan la construcción de lazos comunicativos con sus grupos de interés con el fin de movilizar capital económico, social, cultural y político" (Shumate & O'Connor, 2010).

Dos diferencias centrales entre el SSM y el modelo del presente trabajo son, por un lado, que el análisis en esta investigación se centra en las relaciones comunicativas entre los participantes de la alianza y no considera la relación de cada uno con sus grupos de interés particulares. Además, en la presente investigación, se realiza un análisis comunicativo en dos niveles que busca integrar el impacto del individuo en las características comunicativas y en las decisiones de colaboración de las organizaciones. Sin embargo será reiterativa la referencia a estas autoras, por la importancia del estudio y por ser de los pocos que, basados en la teoría de redes de comunicación, enfocan su

atención en los elementos presentes en el nivel organizacional de esta disciplina.

Así, algunas de las contribuciones más importantes de este trabajo son, por un lado la integración de un modelo metodológico para el análisis comunicativo que permite estudiar dos niveles estructurales – el individual y el organizacional - y por otro lado, proveer de conocimiento sobre los rasgos de comunicación organizacional más útiles para establecer alianzas intersectoriales, basadas en capital social y que sean capaces de mantenerse estables a lo largo del tiempo, pero también que sean capaces de producir mayor capital social en forma de conocimiento compartido con diferentes sectores en beneficio de redes más amplias.

Es decir, se trata del análisis comunicativo sobre la producción y mantenimiento del capital social necesario para generar y mantener relaciones entre organizaciones de distintos sectores sobre un principio de subsidiariedad en el que cada uno de los participantes en la alianza sea reconocido como un actor indispensable debido a las competencias que posee y a los recursos de distinta índole que puede aportar a la relación, con el objetivo de contribuir de manera enfática y duradera a la política de bienestar de los países.

Para dar respuesta a la pregunta central de esta investigación planteada como: *“¿Cuáles son las características de los elementos comunicativos necesarios para desarrollar alianzas intersectoriales que expresan la presencia de capital social necesario para garantizar relaciones estables y con un alto impacto?”*, se realizó un análisis de los marcos referenciales que los gestores de las alianzas tienen sobre su participación y la de los otros participantes, y también sobre las formas en las que gestionan su relación, desde la detección de la necesidad de conformar la alianza hasta la evaluación que hacen de la misma, pasando por

la elección de los participantes y las normas bajo las cuales deciden establecerla.

Con el objetivo de comparar las características comunicativas presentes en las alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil, se recurrió al análisis de tres diferentes arreglos institucionales que pueden establecerse entre éstas – Filantropía Corporativa Tradicional, Responsabilidad Social Empresarial y Emprendimiento Social -, con el fin de determinar tipologías comunicativas de cada uno y poder determinar cuáles son aquellos elementos individuales que permiten la observación de interacciones basadas en premisas del capital social (confianza, reciprocidad y compromiso) y cuáles son aquellos elementos a nivel organizacional que producen capital social útil para construir relaciones de colaboración estables entre organizaciones, que también puedan ser aprovechados por otras redes de individuos, organizaciones y comunidades.

Para cada uno de los arreglos institucionales, se presentan dos estudios de caso. De tal forma que el presente trabajo está constituido por el análisis de las características comunicativas de las relaciones establecidas entre organizaciones del sector privado y organizaciones del tercer sector en seis diferentes escenarios.

Es importante destacar que en esta investigación se eligió el método de estudios de caso debido a la posibilidad de describir y explicar (Eisenhardt & Graebner, 2007) elementos cualitativos de la comunicación representados por la expresión de los individuos y el reporte que las organizaciones hacen sobre las relaciones que establecen con otras de diferentes sectores bajo distintos tipos de acuerdos.

Para la realización de los estudios de caso, además de la revisión y el análisis de documentos que dan cuenta de los esfuerzos colaborativos de cada una de las organizaciones en el terreno social, se desarrolló una guía de entrevista para cada una de las organizaciones de los diferentes sectores.

Los seis casos de estudio presentados tuvieron como principal criterio de selección el haber comenzado o desarrollado una alianza con una organización de otro sector en los últimos dos años. Asimismo, se seleccionaron casos que correspondieran a cada uno de los tres arreglos institucionales, de manera que se presentan dos casos por arreglo. Las características de cada arreglo se explican en su correspondiente apartado, de manera que después de haber conocido los distintos arreglos se seleccionaron casos que presentaran esas características y que permitieran el estudio de los vínculos desarrollados con actores de otro sector.

Asimismo, se procuró que en cada uno de los casos la alianza haya sido promovida desde su concepción por uno u otro de los sectores. De manera que fuera posible establecer la existencia o no de diferencias entre los incentivos presentados por cada uno de ellos. El único caso en el que no se logró encontrar algún tipo de alianza promovida por organizaciones del tercer sector fue en los arreglos sobre Responsabilidad Social Empresarial. En las conclusiones se presenta la idea que surge a partir de esta situación.

La metodología para el estudio de cada uno de los casos fue más o menos la misma, variando únicamente en la inclusión de algunas preguntas que tenían que ver exclusivamente con características propias del arreglo institucional. En primer término, después de seleccionar casos que se ciñeran a las características de cada arreglo, se estableció contacto con los responsables de la gestión de la alianza. Ya fuera porque sus datos estaban disponibles en la documentación pública de alguna de las organizaciones participantes, o porque

se logró dicho contacto con base en recomendaciones personales de algún gestor de estas alianzas o de un tercero.

Una vez establecido el contacto, se solicitó una entrevista con el objetivo de conocer el punto de vista y los marcos referenciales de cada uno de los participantes en la alianza. Se tuvo cuidado de incluir tanto la perspectiva del gestor de la alianza de la organización privada como del intermediario por parte del tercer sector.

Así, para las organizaciones del sector privado, la entrevista se estructuró en tres partes: la primera tenía por objetivo conocer los incentivos para realizar actividades filantrópicas, lo cual permite conocer su percepción sobre el papel que juegan las empresas en el desarrollo y la realidad que han construido con base en estos marcos de interpretación. La segunda parte de la entrevista se constituyó con el fin de conocer la forma en la que las empresas realizan actividades filantrópicas, específicamente las normas que aplican para la selección de proyectos, la forma en la que coordinan los esfuerzos de inversión social con las organizaciones vinculadas a dichos proyectos, y los mecanismos de comunicación y reporte de dichas actividades filantrópicas. Por último, la tercera parte se propuso obtener información sobre la percepción que las organizaciones tienen sobre el perfil, la actividad y la forma de actuar de las organizaciones de la sociedad civil con las que se vincularon, así como su participación en otras redes de desarrollo y las acciones comunicativas que realizan como producto de su experiencia.

En el caso de las organizaciones civiles, la entrevista se estructuró más o menos con el mismo esquema. La primera parte con el fin de conocer su autodefinición como participante en el desarrollo y la tercera con el objetivo de saber cuál es su percepción sobre su “socio” perteneciente al sector privado y las acciones comunicativas que realizan como producto de su experiencia en

una alianza intersectorial. El único cambio importante es en la segunda parte, la cual tenía por objetivo determinar el nivel de profesionalización de esta organización según su capacidad de planeación, la diversificación de fuentes de procuración de fondos para llevar a cabo su labor y su pertenencia a redes temáticas o de organismos de desarrollo social nacionales o internacionales.

En todos los casos, el análisis de la información recogida a partir de las entrevistas se desarrolla a partir de los marcos referenciales de los encargados de gestionar la alianza, y se realiza sobre los indicadores que permiten la observación de dos categorías comunicativas de expresión de capital social.

Estas categorías de análisis sobre la comunicación se estudian bajo la premisa de la existencia de dos tipos de relación. Un primer tipo que presenta lazos fuertes o estrechos y otro con relaciones creadas a partir de lazos débiles (Granovetter, 1973), más amplios, a partir de las diferencias sustanciales de los sectores.

Las categorías de análisis antes mencionadas, están compuestas por los elementos estructurales, funcionales y de comunicación dentro de las redes de colaboración. Dentro de los primeros se encuentran los objetivos, la toma de decisiones y el equilibrio de poder.

Los elementos funcionales a analizar son la variedad, la permeabilidad y la flexibilidad. Entendiendo por variedad, la disposición y la preparación que muestre cualquiera de los participantes para establecer relaciones con diferentes miembros. Por permeabilidad se comprende la capacidad de ser influenciado y de influir en el resto de los integrantes de la alianza. Y por flexibilidad se entiende la disposición a realizar ajustes en las normas de operación establecidas para la alianza, a partir de las necesidades propias de la relación o de alguno de sus miembros.

Finalmente, los elementos de comunicación que se analizan dentro de este tipo de redes de colaboración son los flujos o direcciones a partir de los cuales se desarrolla el proceso comunicativo, los canales seleccionados por los miembros para interactuar, los estilos de comunicación preferidos por los integrantes y la concentración emotiva expresada por cada uno de ellos.

Aunque no todos los elementos que dan cuenta del tipo de lazos que se establecen entre unas y otras organizaciones tienen la misma prominencia en este trabajo se afirma que es el conjunto de resultados comunicativos lo que permite establecer relaciones más o menos duraderas con beneficios que impacten a los participantes y a su círculo más amplio.

Lo que se pretende entonces es describir las características comunicativas del capital social necesario para establecer diferentes tipos de alianzas intersectoriales, así como la acumulación de capital social producto de la relación, es decir, la institucionalización de experiencias y el crecimiento de esfuerzos colaborativos entre diferentes sectores.

Es importante mencionar que el trabajo académico más sostenido sobre el capital social se ha medido, hasta ahora, a través de encuestas en contextos comunitarios. En este trabajo el concepto es observado dentro de los límites de la organización para analizar expresiones de confianza, compromiso y reciprocidad a nivel individual y de grupo, así como las normas y las redes de colaboración desde la perspectiva de la comunicación. La medición del capital social desde esta perspectiva es posible mediante el uso de un modelo teórico concebido a partir de dos niveles de comunicación: comunicación interpersonal y comunicación organizacional.

Desde la perspectiva de la comunicación en las organizaciones, el fenómeno de la colaboración con otros sectores, debería de ser estudiado dentro del campo de la comunicación externa, pero no olvidemos que cada interacción que la organización tiene con cualquier actor dentro o fuera de sus fronteras es intermediado por una persona que ha sido designada expresamente para ello, el denominado *boundary spanner* o *gestor de la alianza*.

Lo anterior forzosamente nos lleva no solamente a integrar el análisis de aspectos comunicativos al interior y al exterior de las organizaciones, sino también a analizar características individuales de comunicación de los encargados de gestionar las alianzas intersectoriales.

Para ello, se desarrolló un modelo teórico que permitiera la observación de elementos comunicativos en dos niveles – un nivel individual y un nivel organizacional -, el cual se presenta en el capítulo uno de esta tesis.

- Un nivel individual a través del rol que juegan aquellos encargados de gestionar las relaciones de la organización con otras del entorno (modelo construido a partir del interaccionismo simbólico y la generación de significado a través de la interacción, que permite conocer los marcos referenciales de los participantes).
- Un nivel organizacional (modelo construido a partir de la teoría la negociación y la toma de decisiones, y del análisis de comunicación en redes sociales).

El análisis de acciones tales como la decisión de formar alianzas, los criterios para la selección de socios, la manera de negociar y tomar decisiones, la flexibilidad mostrada para realizar ajustes, la permeabilidad de la alianza a los cambios del entorno, así como la evaluación y comunicación oportuna de resultados, son las diferentes categorías que permitirán la observación de las

características de comunicación en cada una de las etapas de la formación de alianzas intersectoriales.

Asimismo, las acciones antes mencionadas son producto de acuerdos colaborativos más o menos institucionalizados como parte de los esfuerzos asociativos de la sociedad civil. Por ello, en el capítulo uno de esta tesis se presenta un recorrido por las diferentes problemáticas que ha planteado el estudio de los fenómenos colaborativos y sus diferentes enfoques de estudio.

En el segundo capítulo de este trabajo, se ubica a las alianzas intersectoriales como un fenómeno asociativo de la sociedad civil que es producto del esfuerzo de actores provenientes de distintos sectores. En este apartado, además de explicar el contexto en el cual se desarrollan las alianzas intersectoriales, se brinda una explicación de los roles de cada uno de los actores, así como los recursos que pueden aportar a la relación.

De igual manera, a través del análisis sobre Filantropía Corporativa en México, es posible conocer un panorama de cómo se desarrollan actualmente las alianzas intersectoriales en nuestro país. Debido a que la información obtenida a partir de los escasos estudios que existen sobre alianzas intersectoriales en México tiene una base cuantitativa y no permite el análisis de la calidad comunicativa, se establece también en este capítulo la necesidad de estudiar el fenómeno de este tipo de relaciones de colaboración a partir de los diferentes arreglos institucionales que se conocen sobre el mismo.

Para precisar mejor lo anterior, se entiende que las alianzas intersectoriales, es decir las relaciones de colaboración para el desarrollo de proyectos sociales entre organizaciones de distintos sectores, pueden llevarse a cabo a partir de distintos enfoques y normas de colaboración comprendidos como arreglos institucionales.

Así, tomando el proceso de desarrollo de alianzas intersectoriales determinado por James Austin (Austin, 2000) y retomado por M. May Seitandini (Seitanidi, 2009), el tercer capítulo de esta investigación, además de explicar los tres arreglos institucionales (Filantropía Corporativa Tradicional, Responsabilidad Social Empresarial y Empresas Sociales) que son los que conforman la base para los estudios de caso, presenta las características puntuales de cada uno de estos arreglos, así como dos casos analizados de alianzas institucionales en cada uno de ellos, en los que se entrevistó a los *boundary spanners* o *gestores de las alianzas* que participaron en los mismos (Adkins, 2011; Bradshaw, 1997).

El último capítulo de este trabajo se conforma por las conclusiones y las reflexiones finales en relación al análisis comunicativo individual y organizacional, en los que se aplica el modelo teórico metodológico creado para este fin dentro de diferentes tipos de arreglos institucionales para las alianzas intersectoriales, con el objetivo de conocer si estos acuerdos de colaboración están basados en premisas de capital social y además son efectivos para producirlo en beneficio de redes más amplias de individuos, organizaciones y comunidades.

La descripción de las diferencias en las categorías analizadas permitirá concluir cuáles son las características propicias para la construcción de relaciones que resultan óptimas para el logro de objetivos individuales y conjuntos de los participantes en las alianzas intersectoriales.

CAPÍTULO 1

El estudio del Capital Social presente en las Alianzas Intersectoriales como un fenómeno comunicativo.

La comunicación en las organizaciones, como todo tipo de comunicación humana, ha sido un objeto de estudio transdisciplinario, desde perspectivas antropológicas, sociológicas y psicológicas, hasta teorías matemáticas aplicadas al análisis de interacciones (Rogers, 1997). La diferencia central del estudio de la comunicación en el contexto organizacional y de la comunicación humana en general, es que el primero se encuentra en constante evolución debido a las incesantes transformaciones que las organizaciones sufren conforme el entorno – complejo y dinámico – se los exige.

Un ejemplo de dicha complejidad se puede observar en las alianzas intersectoriales o colaboraciones interorganizacionales como le han denominado algunos autores (Anderson, 1991; Bates, 2003; Berger, Cunningham, & Drumwright, 2004; Foster-Fishman, Salem, Allen, & Fahrback, 2001). Las alianzas intersectoriales son definidas como la asociación voluntaria de dos o más organizaciones que pertenecen a distintos sectores sociales (público, privado o no lucrativo). Estas alianzas pueden establecerse como organizaciones más o menos formales, con objetivos a corto o a largo plazo y por muy diversos motivos (Bardach, 2001; Berg, 2002; Bouwen & Taillieu, 2004).

La idea de dividir en sectores a las organizaciones que sirven a las distintas sociedades se basa en la diferenciación de objetivos y en los estatutos normativos que tiene cada una de ellas (Seibel & Anheier, 1990).

Desde 1970 diversos académicos (Etzioni, 1973; Levitt, 1973) han hecho uso

del término “tercer sector” para referirse a aquellas organizaciones que mejor sirven a los intereses y al bienestar de la sociedad, en contraste de cómo lo hacen las organizaciones del sector privado bajo premisas capitalistas o de cómo lo ha intentado el sector público cobijado por la ideología burocrática.

De esta manera, las organizaciones del tercer sector se caracterizan entre otros elementos por ser organizaciones privadas pero que no buscan objetivos de utilidad económica, que nacen a partir de la detección de necesidades sociales no cubiertas por el Estado y que son necesarias para garantizar derechos individuales y sociales de la población.

Aunque la noción de tercer sector es muy útil para diferenciar a las organizaciones que trabajan en el ámbito de lo social, de aquellas que administran lo público y de las que administran bienes y servicios privados con fines lucrativos; tiene un problema de generalización. En diferentes partes del mundo, derivado de las distintas figuras legales que han adquirido este tipo de organizaciones, se incluyen desde cooperativas y sindicatos hasta fundaciones empresariales (Monzón, 2006).

Para darse una idea de lo general que resulta el concepto, la tradición estadounidense comprende como organizaciones del tercer sector a las llamadas NPO's (Non for profit organizations) para referirse a fundaciones y organizaciones civiles que no tienen fines de lucro. En los países británicos, se incluyen a las organizaciones del “Voluntary Sector” pensando en organizaciones compuestas por ciudadanos interesados en una causa determinada sin esperar retribución por su trabajo en ellas, y en Italia también se adhieren al concepto, cooperativas de productores que buscan entre otras cosas, la profesionalización de su industria y la protección de cultivos, artesanías y actividades propias de una región.

Así, además de alianzas entre organizaciones privadas y públicas, cuyas características se explican con más detalle en el capítulo dos, es posible observar alianzas entre pequeñas organizaciones de la sociedad civil con grandes fundaciones empresariales, como el caso de la Fundación de Bill y Melinda Gates dentro de su programa de desarrollo global en el que se asocian con pequeñas organizaciones no lucrativas a nivel local para promover el desarrollo de una comunidad en un tema específico, desde promoción del alfabetismo a través de la creación de bibliotecas, hasta la implantación de tecnología agrícola.

De igual manera, es posible observar alianzas breves entre empresas del sector privado y organizaciones no lucrativas de diversos tamaños, que tienen por objetivo desarrollar estrategias de Responsabilidad Social Empresarial con cierta temporalidad. Esto, con el fin de proveer de recursos a una causa social determinada, desde la reforestación de zonas ecológicas hasta tratamientos para niños con diversos padecimientos de salud, en los que las organizaciones civiles se hacen de fondos para su operación y las empresas reciben ganancias intangibles tales como una buena reputación o la preferencia del consumidor hacia sus productos o servicios (Blair, 2008; Rodríguez S. María, 2010; Woller, 2008).

Así ocurre con las alianzas entre diferentes organizaciones de la sociedad civil y grandes empresas transnacionales para el desarrollo de proyectos específicos de desarrollo social que tienen que ver con el “*core business*” o actividad principal de estas últimas. Este es el caso, por ejemplo, de Pfizer que se revisará más adelante en este trabajo. Se trata de una empresa multinacional que financia proyectos sociales de organizaciones del tercer sector cuyo objetivo sea paralelo a la promoción de beneficios de salud relacionados con sus productos.

Otra forma de alianza intersectorial es la formada por organizaciones de la sociedad civil con el sector público, que se detalla con mayor profundidad en el siguiente capítulo. En este caso, algún sector (gobiernos locales o municipales) u oficina de gobierno (secretarías de desarrollo locales o federales), se encargan de evaluar proyectos propuestos por organizaciones civiles para trabajar en conjunto hacia su implementación o simplemente para financiarlos.

Y por último, a lo largo del presente siglo y como consecuencia del énfasis académico en la generación de redes de desarrollo¹, la complejidad en la interacción organizacional se puede observar dentro de los emprendimientos sociales, los cuales implican la participación de varios actores más o menos similares (miembros de una comunidad), y de una o dos grandes organizaciones del sector público o privado (Albani, 2009). Este tipo de arreglo institucional, es definido por Guzmán y Trujillo (2008) como un emprendimiento no del todo ajeno al emprendimiento privado pero que *“busca soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades que permitan la generación de valor social sostenible, alcanzando equilibrios nuevos y estables en relación con las condiciones sociales, a través de la acción directa llevada a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, empresas y organismos gubernamentales”* (Guzmán Vasquéz & Trujillo Dávila, 2008) (p. 110).

Como se puede observar, el escenario entonces resulta muy amplio y complejo. Y si se consideran los distintos enfoques transdisciplinarios (desde la sociología hasta la teoría política y la teoría económica) a partir de los cuales el estudio de este fenómeno ha sido abordado, el panorama se vuelve más complicado.

Por lo anterior, esta investigación pretende retomar dos factores comunes que

¹ Basta con revisar los proyectos por los que se ha otorgado el Premio Nobel de la Paz a Wangari Maathai y a Muhammad Yunus. O el de Economía a Elinor Ostrom o a Amartya Sen.

² Bonding ties en su expresión original.

³ Bridging ties

⁴ Structural holes (R. S. Burt, 2005).

todos los investigadores han reconocido independientemente de su procedencia: la comunicación y el mantenimiento de relaciones de colaboración como factores clave para el desarrollo, así como la capacidad de este tipo de alianzas para generar capital social para sus participantes.

El estudio de las relaciones que se establecen entre distintos actores, desde la sociología de la comunicación, se ha abordado desde la perspectiva sistémica principalmente. Esta visión ha dado paso a diversas teorías en el campo de la comunicación organizacional dentro de las cuales destacan los postulados sobre la psicología social de las organizaciones de Katz y Kahn en 1966, así como la teoría matemática de la información de Shannon y Weaver desde 1948.

Esta perspectiva sistémica de la comunicación en el campo de las relaciones intra e inter organizacionales, parece no ser suficiente para explicar la manera en la que se van tomando decisiones y las organizaciones se acoplan a nuevas relaciones basándose en la interpretación que los individuos hacen del entorno y del resto de los actores en determinado sistema social.

Por lo anterior un enfoque crítico, surgido desde la tradición sistémica, se ha desarrollado en el campo de la investigación en comunicación. Este enfoque pretende también asignar un papel importante a la forma en la que los individuos producen símbolos e interpretan otros para desarrollar relaciones con los demás.

Se trata del modelo de Mediación Dialéctica de la Comunicación elaborado por Manuel Martín Serrano en 1981. De acuerdo a José Luis Piñuel Raigada en su texto sobre el desarrollo y evolución de las teorías de la comunicación dentro de las organizaciones, este modelo de mediación propone *“el análisis sistémico de las relaciones entre un sistema social cuya estructura se regula por*

derechos y obligaciones que afectan a individuos e instituciones respecto a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, objeto de la interacción social; un sistema de comunicación en cuya estructura se articulan pautas y patrones de expresión correspondientes a los diversos códigos (icónicos, gráficos y audiovisuales) que facilitan la producción e interpretación de signos y mensajes, objeto de la interacción comunicativa y un sistema de apropiación del entorno (sistema ecológico) cuyo funcionamiento hace posible que a las cosas, a los aconteceres, a las personas, cualquier sujeto del atribuya valores, símbolos, expectativas, capaces de propiciarle gratificaciones y sufrimientos, objeto de la interacción ecológica o adaptativa; que se mantienen abiertos a sus influencias recíprocas a la vez que se hallan abiertos a otro sistema más general que los convierte en subsistemas con relación a él” (Piñuel R, 1997) (p. 63-64).

Además de estos acercamientos, específicamente dentro de la revisión literaria sobre el impacto de la comunicación en las alianzas intersectoriales se encuentra una concentración importante de estudios sobre el desarrollo e implementación de modelos de colaboración que ponen de manifiesto los elementos estructurales de la relación que permiten u obstaculizan interacciones continuas con resultados óptimos para los participantes (Adkins, 2011).

En este sentido, Adkins reconoce una escasa literatura sobre las características comunicativas que plantean los diversos actores e identifica algunos temas relacionados con la comunicación en este tipo de relaciones de colaboración que han sido de especial interés para los investigadores, entre los que destacan, el uso estratégico de prácticas colaborativas entre organizaciones y su preocupación por equilibrar los intereses de cada uno de los aliados; la importancia de la “alineación” entre los objetivos de la alianza, los objetivos de cada una de las organizaciones y los objetivos individuales de

las personas que gestionan la relación; y por último, la efectividad colaborativa para mejorar la viabilidad de la relación a largo plazo. Es importante mencionar que en este último punto, se incluyen estudios que reconocen algunos problemas relacionados con el equilibrio de información dentro de la relación, el poder que puede ejercer una organización sobre otra debido a la dependencia de recursos o las diferentes formas en las que los participantes conciben su colaboración o la de sus aliados (Albani, 2009; Heracleous & Murry, 2001; Pluye, Potvin, & Pelletier, 2004).

Sin embargo, en ninguno de los casos anteriores se ofrece una clara explicación de cuáles pueden ser las razones para que se presenten barreras tales como el desequilibrio de información, la inexistencia de un sistema de comunicación democrático que incentive la participación equitativa y el reconocimiento del valor de la colaboración por parte de cada uno de los actores.

Lo anterior obligó a ampliar la búsqueda de elementos propios de la teoría de la comunicación que permitieran explicar los componentes comunicativos que incrementan la confianza y reducen el conflicto dentro de las relaciones interpersonales; lo que se reconoce como factores importantes que garantizan la estabilidad y continuidad de las alianzas entre sectores.

Una explicación más precisa, a partir de los enfoques mencionados anteriormente, se encuentra en el aporte de Gérard Marandón (2003) sobre la gestión de conflictos y la generación de confianza en el campo de la comunicación intercultural, pero cuyos principales argumentos permiten su aplicación en el campo de la comunicación interorganizacional debido a que los objetivos de las organizaciones de distintos sectores, en la mayoría de las ocasiones, tienden a ser dispares y sus marcos de referencia bastante alejados.

De esta forma, Marandón explica que es necesario considerar los conflictos cognitivos y los conflictos afectivos como parte de la causa de los problemas de comunicación intercultural. El autor afirma que en los primeros, se trata de un factor *“que incrementa los resultados, especialmente en el seno de un grupo. Esto nos conduce a decir que las discusiones y los intercambios de argumentos sobre bases razonadas permiten afinar la selección de objetivos y de procedimientos de resolución de problemas o la ejecución de tareas y tomar decisiones más adecuadas que aquellas tomadas sin discusión previa”* (Marandon, 2003) (p. 77).

Para dar cuenta de la prominencia que tienen los elementos comunicativos analizados en los estudios de caso de esta investigación, habrá también que considerar los conflictos afectivos, los cuales, según Marandón, *“reducen el resultado y la satisfacción. Sin embargo, el riesgo de conflicto afectivo es una constante en los intercambios. Discusiones inicialmente racionales pueden también deteriorarse, a menudo debido a la importancia de los temas o a malentendidos de orden proyectivo o narcisista (imagen de uno mismo amenazada)... Asimismo, el conflicto cognitivo puede ser considerado como funcional en términos de objetivos, de tareas y de decisiones, mientras que el conflicto afectivo se revela disfuncional pues se opone a los efectos del conflicto cognitivo y degrada el clima relacional de los intercambios”*.

Es por lo anterior que se afirma que si bien no todos los elementos comunicativos tienen la misma importancia, es necesario analizarlos en conjunto para dar cuenta del resultado completo de la interacción. Es decir, una relación comunicativa con altos índices de emotividad podría ser un indicio de inestabilidad para la alianza, y viceversa, relaciones comunicativas que basan su interacción en estrategias y en el establecimiento de normas de selección y de participación, seguramente serán más exitosas en establecer y dar

continuidad a relaciones de colaboración de más largo plazo y con un impacto importante en sus contextos de desarrollo.

Por su parte, en la evaluación sobre el capital social que puede ser aprovechado por las organizaciones que participan en este tipo de formación organizacional, solamente se encuentra la referencia a los trabajos de Burt y Galaskiewicz que analizan desde una perspectiva cuantitativa de las redes de interacción, las distintas formas en las que los actores conciben su aportación y sus ganancias dentro de las redes interorganizacionales (R. Burt, 2000; R. S. Burt, 1997; Galaskiewicz & Burt, 1991).

Es claro entonces, que hace falta profundizar, desde una perspectiva cualitativa, en las características comunicativas presentes en las diferentes formas organizativas que tienen las alianzas, y que permita también, conocer cómo conciben y representan los participantes de las alianzas el capital social que se produce dentro de las relaciones de colaboración.

Por lo anterior, esta investigación pretende conocer cuáles son los elementos comunicativos presentes en las interacciones de los participantes, que permiten la generación de capital social para las organizaciones que establecen alianzas intersectoriales.

Para ello, se recurrirá al análisis de los elementos comunicativos que se observan durante la producción del conocimiento compartido necesario para lograr la interacción social de los actores en la negociación y la toma de decisiones que ambos hacen al establecer este tipo de relaciones de colaboración.

La observación de dichos elementos se realizará a partir de entrevistas con informantes calificados de cada una de las organizaciones involucradas en

estas relaciones de colaboración y con el análisis documental de tres distintas formas organizativas de alianzas intersectoriales, con el fin de determinar cuáles características comunicativas son más eficientes para la estabilidad de la alianza y que además permiten que los actores reconozcan la presencia del capital social acumulado en las mismas.

Los retos del estudio de la comunicación en las Alianzas Intersectoriales

Para el desarrollo del marco teórico conceptual de este trabajo, se enfrenta un triple reto, tanto desde el punto de vista metodológico como desde la perspectiva de la formación misma de las alianzas.

El primer reto enfrentado desde la metodología de análisis, fue encontrar el mecanismo de recolección de información desde el que sea posible hacer un análisis comunicativo adecuado, a partir de las características del objeto preciso de estudio que son las organizaciones.

Si bien, la comunicación en las organizaciones es un tema ampliamente explorado desde varios ángulos, tales como su análisis al interior de las organizaciones cuyo objetivo es informar, motivar y generar sentido de pertenencia en sus miembros principalmente (Bishop, 2006); el estudio de la comunicación hacia el exterior de las organizaciones en aras de vincular a la organización con sus distintos stakeholders o grupos de interés, así como lograr posicionarla en su contexto social (Koschmann, 2008); y en determinados casos, la comunicación intermedia dirigida a públicos que se encuentran al borde de las fronteras de la organización, es decir, aquellos que no son completamente internos pero tampoco están fuera de los límites organizacionales, por ejemplo los beneficiarios de una organización civil o los alumnos activos de una universidad pública, por citar algunos (Reynaga, 2007).

En cualquiera de los casos anteriores, la comunicación, aunque se desprende del ámbito organizacional, es llevada a cabo por individuos que tienen la función específica de comunicar (en algunas organizaciones se divide la tarea de la comunicación interna para los departamentos de recursos humanos, mientras que las funciones de comunicación externa son ejecutadas por personas que pertenecen a las áreas de mercadotecnia) todo lo que sea de interés para que la organización alcance sus metas.

Es así, que la información sobre los arreglos institucionales y la forma de negociar acuerdos y tomar decisiones para el desarrollo de las Alianzas Intersectoriales, será provista por los individuos dedicados a la gestión de estas relaciones de colaboración, es decir, aquellos *boundary spanners* (Adkins, 2011; Isbell, 2009) que han sido designados por sus propias organizaciones para seleccionar y negociar los términos de las alianzas, así como para comunicar, dentro de sus organizaciones, los resultados de las mismas.

El segundo reto lo constituye el hecho de realizar un análisis de los elementos comunicativos presentes en las redes de colaboración social con un enfoque exclusivamente cualitativo debido a la incapacidad que representa el propio análisis de redes en una interacción bilateral exclusivamente. Hasta ahora, el análisis de redes comunicativas dentro de las organizaciones, se ha centrado en representar la estructura en términos de relaciones de diferentes tipos y patrones (Jang, 1995). Sin embargo, para comprender las características de la comunicación que posibilitan u obstaculizan la colaboración, no es suficiente con conocer las posiciones y los flujos de comunicación de los individuos que gestionan las alianzas dentro y entre organizaciones.

De esta manera, este trabajo además de utilizar los elementos del modelo de análisis de redes de comunicación propuesto por Peter M. Monge (Monge, 2002), en el que utiliza varias teorías de acción colectiva para realizar un

estudio de elementos tales como la reciprocidad, el balance estructural y la transitividad entre otros, tiene la intención de esclarecer la calidad de la comunicación, a partir del análisis del conocimiento compartido que han generado los actores, y que permite la producción de capital social que sirve a cada uno de los integrantes de la alianza, pero que también asegure, como resultado de la interacción, cierto tipo de capital social útil para el contexto en el que se lleva a cabo la alianza, es decir, tanto para las organizaciones directamente involucradas, como para los sectores a los que pertenecen y para la comunidad que las rodea.

En este sentido, Monge al definir a las redes como *“configuraciones estructurales que emergen cuando un conjunto de relaciones se establecen entre diversas entidades, las cuales son típicamente llamadas nodos, puntos o elementos; mientras que a las relaciones se les denominan lazos o vínculos”* y a las redes de comunicación como aquellas que *“reflejan los patrones de relación entre elementos basados en los flujos de información y de mensajes entre los miembros de la red, son capaces de crear la infraestructura de información de la cual dependen todas las organizaciones y la sociedad”* (Monge, 2002) (p. 1), hace hincapié en que tradicionalmente la comunicación organizacional se ha enfocado casi de manera exclusiva en los nodos como aquellos individuos que son miembros de una organización específica, mientras que hoy en día debe prevalecer una visión mucho más amplia al respecto, como lo sería la observación de la red como el conjunto de relaciones que se establecen entre organizaciones dentro de un sistema más amplio y complejo de interacciones.

Asimismo, este investigador indica que el estudio de las redes se ha concentrado tradicionalmente en responder a una de dos preguntas. Por un lado al entendimiento de por qué cierto tipo de redes se configura de determinada manera, y por el otro, a cuáles son los efectos de la configuración

de distintos tipos de red en los individuos que la componen, en el desempeño de las instituciones que las contienen y en el aprovechamiento de las comunidades organizacionales más amplias dentro de las cuales operan. Este trabajo se podría enmarcar dentro de este segundo enfoque.

Más adelante se explicarán detalladamente los elementos propios del flujo y los canales de comunicación que se analizarán, así como los aspectos centrales del conocimiento compartido producto de la interacción.

El tercer y último obstáculo de esta construcción teórica está constituido por la propia perspectiva de comunicación basada en las redes de interacción que resulta útil para realizar esta investigación. Los modelos teóricos que se han desarrollado alrededor de la construcción compartida de conocimiento para la negociación y la toma de decisiones, se han basado en estudios de laboratorio dentro de universidades en las que los participantes son estudiantes con características sociales, económicas y educativas más o menos similares, lo que no ha permitido observar estas interacciones en contextos reales de negociación. Asimismo, los estudios antes mencionados han sido abordados desde una perspectiva empírica transaccional, lo cual ha obstaculizado observar los cambios reales que presentan los participantes en la interacción antes y después de la misma.

Aunque la presente es una investigación no experimental con un diseño transaccional, se pretende que este último obstáculo se supere a partir del análisis documental y de la información proporcionada por los individuos sobre las normas e incentivos previos al desarrollo de la alianza, así como el relato que ellos mismos hagan sobre el desarrollo y los alcances posteriores a la relación colaborativa.

Interacción, comunicación y capital social

Las características de los flujos de información con los diversos públicos que tiene una organización, permiten darse una idea de la complejidad en cuanto a formas, intensidades y contenidos de la comunicación con los vínculos que decide establecer.

Una de las maneras que los investigadores han encontrado para analizar el nivel de confianza que las organizaciones mantienen con sus diferentes vínculos, es a través del análisis de las características de los nexos y la forma en la que los establecen (Bachmann, 2001, 2003, 2009).

Así, se ha logrado establecer que aquellas organizaciones con estructuras y procesos altamente burocratizados, suelen demostrar mayores niveles de desconfianza al establecer procedimientos muy rígidos para la selección y el mantenimiento de la relación con otras organizaciones. Mientras que en organizaciones en donde predomina la flexibilidad y la adaptación al entorno, se observan procesos de vinculación más ágiles y además una tendencia a modificar acuerdos conforme lo exige la situación.

La mayor parte de los teóricos que han analizado los nexos que se establecen dentro de las redes sociales, coinciden en afirmar que un punto medular para que se genere un vínculo, es la existencia de cierto nivel de confianza (Bachmann, 2001).

La confianza aparece como un elemento básico para el análisis de redes inter-organizacionales y también como un requisito fundamental del capital social, debido a que modifica y hasta cierto punto, determina las formas, la intensidad y la fluidez de las relaciones entre vínculos. El grado en el que las diferentes características comunicativas de los participantes en las alianzas

intersectoriales permitan la generación de confianza, es el punto de partida de este trabajo.

Se parte de la idea de que la confianza, el compromiso y la reciprocidad son los ingredientes básicos del capital social y solamente es posible desarrollar estos elementos a partir de interacciones regulares basadas en una comunicación bilateral abierta, flexible y en igualdad de condiciones (Bowen, 2006). Y que a falta de estos ingredientes, las normas propuestas, ya sea por el mismo sistema o por el contexto en el cual se da la interacción, sustituirán a dichos elementos y crearán las condiciones necesarias para el desarrollo de las relaciones dentro de la estructura social.

Capital social: redes de interacción para el bien común

Un punto central del análisis de las alianzas interorganizacionales está constituido por los elementos que permiten a las organizaciones actuar coordinadamente para lograr ciertos objetivos (R. S. Burt, 1997).

Se ha establecido que la conexión entre organizaciones opera “tendiendo puentes” que permitan la coordinación de grupos diversos, así como la disposición de recursos a partir del acceso a nuevas fuentes de información (Rodríguez, 2008). Sin embargo, mientras mayor sea el número de participantes, se corre cierto riesgo al disponer de menores niveles de confianza lo que constituye una oportunidad para mermar la cohesión de la red.

“La clave para la creación de valor en la organización radica, entonces, en conjugar ambas variables, esto es, tanto la clausura – mantener los límites y conexiones al interior de la organización – como la intermediación – generar nuevas fuentes de información” (Rodríguez, 2008)(p. 338).

Este problema de mediación informativa y de actividades dentro de las redes se analiza bajo tres dimensiones agrupadas en el estudio de la comunicación organizacional hacia la generación de sentido compartido: lo social, lo objetual y lo temporal.

La primera dimensión sobre lo social implica considerar a actores que sin pertenecer a la organización, sean considerados dentro de las estrategias de comunicación de la organización. La dimensión objetual, por su parte, define las prioridades temáticas de la comunicación a partir de la identidad organizacional de los participantes. Por último, la dimensión temporal, considera la capacidad de aprovechar los recursos y las capacidades de cada uno de los vínculos durante el tiempo que dura la alianza.

Pero antes de explicar con detalle las características de comunicación en cada una de estas dimensiones, es importante ahondar en la coordinación de actores basada en la confianza, el compromiso y la reciprocidad, con el fin de argumentar por qué la generación de vínculos en las redes de colaboración interorganizacional y el producto de estas redes puede ser considerado como capital social.

La mayor parte de la literatura sobre vínculos sociales se refiere al capital social como el principal mecanismo que posibilita la generación de relaciones útiles para los participantes.

Así, las relaciones entre participantes de una estructura y las redes de comunicación que se forman entre los mismos, permiten la observación de un proceso de cohesión entre participantes así como la acumulación de experiencias, prácticas y recursos que posibilitan el logro de objetivos compartidos e individuales. Sin embargo para profundizar en este reflexión,

será necesario definir el concepto mismo de capital fuera de las fronteras de la economía y diferenciar los diferentes tipos de capital que Pierre Bourdieu ha distinguido dentro de la sociología.

Bourdieu se refiere al capital como la acumulación exhibida y aprovechada por ciertos individuos para pertenecer y formar ciertas comunidades o campos, como él los describe (Pierre Bourdieu, 2008). Así, el capital en términos de Bourdieu se concibe como un recurso de poder que produce efectos sociales. Es decir, que el capital no solamente es un recurso económico, sino todo aquel recurso tangible e intangible que puede derivar en la pertenencia a un grupo determinado. *“La propuesta no se limita al capital material, al trabajo cosificado en objetos materiales, representable mediante el equivalente general –el dinero–, sino que considera como capital a todo aquello que pueda valorizarse. Todo puede valorizarse en la medida que haya alguien dispuesto a valorarlo, a apreciarlo y a reconocerlo”* (Martínez García, 2008).

Y de esta forma, en la obra de Bourdieu se distinguen cuatro tipos de capital: capital económico, capital cultural, capital social y capital simbólico. Cabe resaltar que Bourdieu precisa que cualquiera de los tres primeros puede convertirse en capital simbólico en determinado momento. Por esto, vale la pena hacer la descripción de su concepción sobre capital simbólico porque como se verá más adelante, se comprende que no todas las alianzas intersectoriales estén basadas en un solo tipo de capital.

“El capital simbólico sólo puede generarse dentro de un campo concreto y en relación con los tipos de capital eficientes en él. En cada campo hay formas específicas de capital que actúan como fuerzas y los individuos o los grupos luchan por mantener o alterar la distribución de esos capitales. Cualquier especie de capital puede convertirse en capital simbólico cuando es percibida según unas categorías de percepción que son, al menos en parte, fruto de la

incorporación de las estructuras de un universo social o de un campo específico dentro de él. Los innumerables actos de reconocimiento que exigen la inmersión en un campo contribuyen a la creación colectiva de capital simbólico... Bourdieu se refiere al –prestigio, carisma y encanto- como formas de capital simbólico”. (Fernández Fernández & Ferreras, 2009) (p. 36; p. 38)

De esta forma entonces, el capital económico, el capital cultural o el capital social, pueden convertirse en capital simbólico a manera de prestigio, carisma o encanto. En otras palabras, en una buena reputación individual o grupal. Veamos adelante, de manera específica, como el capital social puede ser el incentivo de este tipo de recursos simbólicos.

Bourdieu ha definido al capital social como los recursos que resultan de una estructura social determinada (P. Bourdieu, 1986); y Coleman lo define como una función propia de la estructura social (J. Coleman, 1990); es Putnam quien afirma que *“el capital social se refiere a características de la organización social tales como la confianza, las normas y las redes que permiten mejorar la eficiencia de la sociedad, al facilitar la acción coordinada”* (Putnam, 1993, p. 167) (p. 167).

Debido a las grandes diferencias con las que se ha abordado el estudio del capital social, ya sea como requisito de interacción entre vínculos sociales o como el producto de las redes de organización social, vale la pena explorar con detalle el origen de este concepto para aclarar cómo se inserta en el análisis de las redes comunicativas para las alianzas intersectoriales.

Para el análisis sobre capital social, se ha hecho amplia referencia al trabajo de James Coleman como precursor del estudio de este bien intangible de las comunidades a partir de los vínculos sociales. En menor medida, ha habido algunas referencias a estudios un poco más antiguos, especialmente al trabajo

de Pierre Bourdieu quien en la década de los setentas ya había logrado diferenciar diferentes tipos de capital (económico, cultural, social y simbólico) útiles para el aprovechamiento de la “energía social” que permite institucionalizar las relaciones de los grupos sociales.

Asimismo, podemos hacer referencia a otras definiciones que conciben al capital social como un sistema de interacciones. Así, para Baker por ejemplo, el capital social es un recurso que los actores utilizan para perseguir sus intereses a partir de los intercambios que se producen en su relación con otros actores (Baker, 1990). Y para Schiff, citado por Alejandro Portes, la definición de capital social corresponde al conjunto de elementos de la estructura social que afectan las relaciones entre la gente (Portes, 1998).

Un enfoque teórico importante para profundizar en el análisis de los elementos constituyentes del capital social es el de Robert Putnam quien rescata los conceptos sobre confianza, compromiso de cooperación y reciprocidad, y los describe como ingredientes y productos del trabajo asociativo que permiten la generación de capital social. Para este autor, el capital social se refiere al acceso a recursos a través de los vínculos creados dentro de las redes sociales.

Las perspectivas antes mencionadas, parten de la idea de que el capital social es un bien público que los ciudadanos adquieren al participar activamente dentro de la sociedad civil bajo distintas modalidades. Putnam lo sintetiza al mencionar que un mayor capital social “*compromiso cívico, confianza, reciprocidad y sistemas horizontales de interacción, hacen que la sociedad y la democracia funcionen mejor*” (Putnam, 1993).

De esta manera vemos cómo estas diferentes visiones coinciden en la importancia que tienen las estructuras sociales de interacción como elemento central de análisis y también como unpreciado producto del capital social.

Por su parte, René Millán y Sara Gordon (Millán, 2004) destacan la importancia de la estructura en la formación del capital social, a partir de los postulados de Coleman sobre las bases del capital social: a) La acción social está conformada mediante interacciones; b) Las relaciones generan la interdependencia de los actores; y c) La interacción genera una especie de estructura para los participantes en ella.

De esta forma, indican que *“es la interacción la que, en un primer momento, dispone un vínculo y, por tanto, es la estructura de esa interacción la que, en principio, contiene elementos que pueden constituir al capital social, porque presupone cooperación y coordinación”* (Gordon Rapoport & Millán Valenzuela, 2004).

El acercamiento de este trabajo es hacia las interacciones dentro de las redes y entre redes distintas. Lo que se intenta dilucidar son las características comunicativas que expresan la presencia de capital social tanto en la construcción de vínculos como en el resultado obtenido de las interacciones entre redes diversas.

Para ello, las bases del capital social que se tomarán como referente serán aquellas que permiten visualizar las interacciones en términos de redes. Los postulados de Granovetter y de Coleman son los que mejor expresan los elementos necesarios para el análisis de las interacciones dentro de una red.

En una revisión sobre su teoría inicial de 1973 sobre la importancia de los vínculos débiles en la generación de redes sociales, Mark Granovetter expone

con mayor precisión cómo se forman los nexos entre redes (Granovetter, 1983). El autor explica que cada uno de los nodos de la red mantiene vínculos estrechos con su red cercana (familia y amigos cercanos), los cuales se mantienen a través de diferentes acciones comunicativas que funcionan como “*pegamento*”² de la estructura. Así, cada uno de los nodos (individuos) tendrá su propia red cercana. Pero también existen vínculos entre nodos no cercanos (acquaintances) es decir, relaciones recientes con individuos apenas conocidos o relaciones que surgen a partir de una actividad concreta como el trabajo o la participación en una asociación profesional, por ejemplo.

Estos últimos vínculos, no se mantienen a partir de acciones comunicativas de “*pegamento*” sino a partir de acciones de “*punteo*”³, es decir, al no ser nodos que comparten características similares, deben establecer y desarrollar sus vínculos “*tendiendo puentes*” entre las características de uno que interesan al otro y viceversa.

Además de permitir la obtención de beneficios para los nodos, estas acciones de “*punteo*” permiten desarrollar vínculos lejanos entre las redes cercanas de cada uno de los nodos, que de otra manera no tendrían forma de relacionarse.

Granovetter afirma que sin la existencia de estos vínculos débiles (las relaciones entre nodos que requieren acciones de *punteo*), habría grupos o redes cercanas de cada uno de los nodos que estarían completamente ajenas y lejanas del sistema social. “*El análisis macroscópico de este argumento de comunicación, es que la ausencia de vínculos débiles llevaría a la incoherencia y fragmentación del sistema social en su totalidad*” (Granovetter, 1983).

De esta forma se puede observar que las redes densas o cercanas comparten

² Bonding ties en su expresión original.

³ Bridging ties

información común pero ésta se queda al interior de la red. Sin embargo, con el fin de lograr acceso a recursos que no están integrados dentro de las redes densas, es necesario crear puentes con las redes lejanas o de vínculos débiles. Esta construcción de puentes, permitirá el acceso a otros recursos de información que benefician a la red cercana pero que requiere de ciertos procesos de negociación para que estas redes lejanas cooperen.

Es muy importante conocer la manera en la que se desarrollan los vínculos entre actores que no pertenecen a una red cercana. Sobre todo por la posibilidad para analizar aspectos comunicativos cuando se trata de vínculos organizacionales. Aquí será determinante la función de los intermediarios (*boundary spanners*) para negociar las expectativas y desarrollar interacciones benéficas con los actores o nodos de las otras redes. Más adelante se profundiza en este aspecto.

Por su parte, James Coleman añade a este análisis del funcionamiento de los vínculos, el componente del resultado de la interacción. Este autor argumenta que existen diferentes formas de capital social como resultado de las interacciones entre actores pero que en todas ellas es posible determinar dos elementos comunes: se forman a partir “*de algún aspecto de la estructura social, y facilitan la realización de ciertas acciones para los actores - sean personas o actores corporativos – dentro de la estructura*” (J. S. Coleman, 1993)(p. 20).

Coleman habla acerca de un carácter funcional o instrumental del capital social al referirse a él como el producto de las relaciones e interacciones que operan dentro de las redes horizontales – o de vínculos estrechos como las denominaría Granovetter -. Sin embargo, en un trabajo más reciente (J. S. Coleman, 2000), reconoce que existen algunas estructuras que cumplen mejor que otras con esta función generadora, al distinguir las siguientes formas de

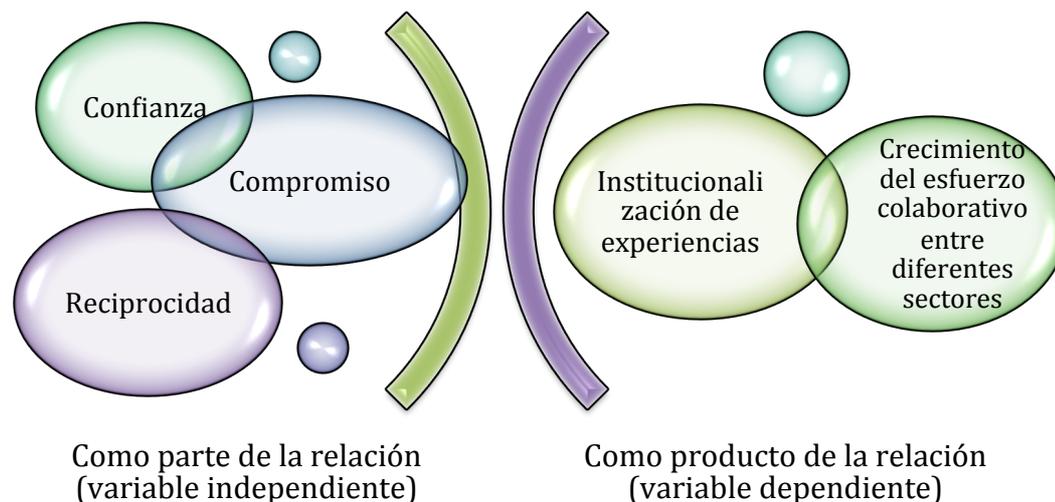
producción de capital social: 1) obligaciones y expectativas de los participantes que se pueden entender como lo que un actor va a hacer por el otro, y lo que espera recibir a cambio; 2) el potencial de la información disponible en la red, la cual es producto de la interacción pero también se entiende como aquella información que un actor pone a disposición del resto de los participantes; 3) las normas y sanciones que fomentan algunas acciones e inhiben aquellas que no son útiles para ninguno de los actores o que podrían resultar nocivas para la red; 4) las relaciones de autoridad presentes en las interacciones, las cuales se reflejan en el otorgamiento de autoridad por parte del actor con mayor influencia al resto de los actores con el fin de tomar decisiones adecuadas para todos; 5) las organizaciones sociales (que existen para otros fines pero que sirven a la red, como podrían ser asociaciones o redes más amplias a las que pertenecen los actores de forma independiente a la red actual), y; 6) las organizaciones que se crean intencionalmente para servir a los objetivos de la red y de sus miembros.

Una de las críticas que se ha hecho a esta clasificación de capital social de Coleman (Gargiulo & Benassi, 2000) es la falta de definición entre el capital social necesario para generar los vínculos dentro de la red (normas y sanciones, por ejemplo) y el capital social que se produce como resultado de la interacción (organizaciones propias e información, por mencionar algunos).

Por ello, en este trabajo se hace referencia al capital social como una variable de equilibrio que puede ser explicada a través de la siguiente figura:

Adriana Reynaga Morales

**Figura 1. El capital social como variable de equilibrio
(Elaboración propia)**



Confianza, compromiso y reciprocidad: ingredientes básicos en el capital social.

Como se mencionó anteriormente, la confianza, el compromiso y la reciprocidad, además de ser los elementos constituyentes de cualquier tipo de interacción social que se dirija a la colaboración entre actores, son los ingredientes básicos para la construcción del capital social.

Existen diferentes perspectivas para examinar estos elementos. Su análisis puede comenzar desde el nivel macro planteado por Niklas Luhmann en el que describe a la confianza como el mecanismo que permite reducir la complejidad dentro de los sistemas sociales ya que aumenta la capacidad de los

organismos para actuar coherente y coordinadamente en entornos cada vez más complejos (Luhmann, 2005), hasta niveles individuales planteados por diversos autores que han realizado experimentos basados en la Teoría de la Acción Racional, en los que la confianza es puesta a prueba en laboratorios a partir de juegos con interacciones únicas e interacciones repetitivas con diferentes niveles de información.

En cualquiera de los casos, la confianza ha sido definida como la presunción que hacen los individuos sobre las respuestas que pueden esperar de los otros y que les permite interactuar con el mundo en general.

Así, en el caso de las relaciones de colaboración establecidas entre organizaciones, la confianza se presenta como la certeza que cada uno de los actores de las Alianzas Intersectoriales tiene sobre el cumplimiento de compromisos adquiridos al haber tomado la decisión de desarrollar proyectos conjuntos.

Por su parte, Ronald S. Burt (R. S. Burt, 2005) define a la confianza como la capacidad de los individuos de generar compromisos con otros con los que no tienen relaciones cercanas o no conocen profundamente.

Los individuos y las organizaciones requieren de la confianza para equilibrar la certidumbre que tienen sobre el mundo conocido que han tenido oportunidad de experimentar y la incertidumbre generada por las contingencias de nuevos escenarios en los que no tienen experiencia.

Sin la confianza, las organizaciones por ejemplo, no serían capaces de adaptarse a nuevas exigencias tecnológicas y sociales. Como se puede observar, la confianza puede estudiarse desde dos perspectivas, una microsociológica que evalúa la confianza entre individuos y que ha sido

ampliamente desarrollada a partir de modelos estadísticos de probabilidad con la Teoría de Juegos y otra perspectiva macrosociológica que parte de la Teoría Sistémica en la que se estudian actores sociales como grupos y organizaciones, dentro de la cual los procesos de decisión y la manera en la que negocian acuerdos para la cooperación explica de alguna forma el desarrollo de la confianza.

El papel de las normas en el desarrollo de confianza

En el caso de la confianza individual, Coleman (J. Coleman, 1990) ha explicado mediante un modelo microeconómico de preferencias individuales cómo los sujetos desarrollan estrategias de cooperación basados en la maximización de sus intereses.

Este acercamiento, desde la teoría de la elección racional, argumenta que toda acción social puede ser vista como una decisión racionalmente motivada, es decir, como una acción instrumental inserta en una corriente de consumo organizada a partir de mecanismos de mercado en donde los individuos sopesan recursos como tiempo, información y utilidades en aras de obtener los máximos beneficios a partir de una interacción determinada.

Esta aproximación racional de la acción individual, afirma que las personas en una sociedad determinada cuentan con información que les permite asumir los costos y los beneficios de las decisiones que toman a partir de las opciones disponibles, dentro de una estricta relación medios – fines a través de estrategias deliberadas de cálculo.

Asimismo, dentro de esta teoría de acción racional se afirma que si de forma reiterada un individuo actúa conforme a las expectativas que se tienen del mismo, entonces será posible asignar cierto grado de confianza porque se

habrá granjeado la reputación de cumplir con lo esperado. En consecuencia, el resto de los actores sentirán la necesidad de devolver los favores recibidos y de esto dependerá la reciprocidad de cada uno de los sujetos. Mientras mayor sea la confianza en un sujeto habrá una mejor reputación y por ende, una mayor reciprocidad por parte de aquellos que interactúan en la relación de intercambio (Boero, Bravo, Castellani, Laganà, & Squazzoni, 2009).

Como se puede observar, la confianza es el ingrediente central de cualquier tipo de relación colaborativa. Tan importante es la confianza, que Luhmann la describe como “*un lubricante social esencial que hace posible la cooperación y el mantenimiento del orden social*” (Luhmann, 2005). Y aunque en el terreno de estudio del capital social, Putnam se pregunta si la confianza es un elemento indispensable para la existencia del capital social o más bien es un producto del mismo, aquí lo interesante es observar primero el rol que juegan las normas en la formación de esta confianza, sobre todo en la formación de vínculos débiles.

La literatura sugiere que en contextos de incertidumbre –en casos en donde el poder derivado de la posición de los actores obstaculiza el flujo de información – las normas tienden a superar la falta de confianza (Cook, 2005). Asimismo, la escasez de información sobre la reputación de alguno de los participantes, tiende naturalmente a formalizar normas de interacción encaminadas a reforzar las pautas de compromiso que sustituyen momentáneamente a la confianza.

De igual manera, el contexto en el que se desarrolla la interacción juega un papel importante en el desarrollo de normas que sustituyen, obstaculizan o regulan la confianza entre actores de vínculos débiles. En el caso de las alianzas intersectoriales podría observarse la legislación que rige este tipo de interacciones.

Así, en aquellos casos en los que no es posible observar cierta dosis de confianza entre los participantes, será la misma organización creada por los actores o alguno de ellos quien desarrolle las normas que regirán la interacción o, en otros casos, el mismo sistema social el que proporcione las normas.

Hasta ahora entonces, se parte del supuesto de que en redes densas o cercanas existen altos niveles de confianza al disponer de una cantidad mayor de información que incluye las normas y sanciones que se aplican a los integrantes de la red.

En el caso de los vínculos generados con redes lejanas, la escasez de información genera una disminución de confianza tal que obliga a los actores a disponer de normas, vigiladas por ellos mismos con la amenaza de la pérdida de una buena reputación o vigiladas por un tercero que los obligue al cumplimiento de los compromisos adquiridos.

La manera en la que se generen las normas entre vínculos lejanos, así como las interacciones entre los mismos, permitirá la observación de los elementos de capital social insertos en la creación de este tipo de vínculos. Y la forma en la que cada uno de los actores comunique o comparta el resultado de estas interacciones con sus redes más cercanas, permitirá el análisis sobre el capital social como producto de la creación de puentes y con ello, el aprovechamiento de la información, el conocimiento y la experiencia generada por actores diversos.

El análisis comunicativo de los intermediarios en las alianzas intersectoriales

Para los fines que esta investigación persigue la observación de los diferentes procesos de comunicación que establecen los participantes de las alianzas intersectoriales, permitirá determinar, por una parte, la existencia o no de los elementos de construcción de capital social – confianza, compromiso y reciprocidad -, y por otra, el capital social producto de la interacción que los actores reproducen o comparten en sus redes cercanas para que sea aprovechado en futuras interacciones con vínculos débiles.

Los procesos de comunicación establecidos entre nodos de redes lejanas solamente puede ser observados a partir de las interacciones entre sujetos específicos. Se trata de los gestores de las alianzas o *boundary spanners*. Estos sujetos, aprovechan los hoyos estructurales⁴ entre las redes para negociar beneficios para su red de origen pero también para si mismos. Los hoyos o agujeros estructurales se manifiestan como los puentes que construyen los intermediarios o gestores de alianzas para conectar dos redes que de no ser por su intervención, no tendrían otra forma de conectarse.

La importancia de los gestores de las alianzas es tal que sin su presencia no se lograrían tender los puentes de unión entre redes, pero además el flujo de comunicación que se establece entre las redes, el tono de la negociación, las normas de interacción y hasta el cumplimiento de compromisos y la reciprocidad generada, dependen de ellos.

⁴ Structural holes (R. S. Burt, 2005).

Si el capital social entonces es visto como las ganancias que los actores de una red pueden tener sobre una interacción dada, R.S. Burt indica que existen cuatro formas de gestionar hoyos estructurales para la generación de capital social: el contagio (*contagion*) entendido como la reproducción de actitudes y actividades entre redes, el prestigio (*prominence*) o la capacidad de uno de los actores para hacer uso de su reputación para generar acuerdos, la intermediación (*brokerage*) comprendida como la negociación de las expectativas de los actores y las normas a las que se ciñe la interacción, y la clausura (*closure*) o la capacidad del gestor para generar acuerdos que acerquen a las redes a tal nivel que éstas comiencen a establecer vínculos estrechos o del tipo que establecen las redes densas.

Las estrategias que cada uno de los intermediarios o gestores de las alianzas utilicen en la creación de puentes entre vínculos débiles pueden servir a múltiples intereses o no ser explícitas para el desarrollo de la relación, por lo que en esta investigación se tratará de identificar la razón para promover las alianzas a partir de las entrevistas con los intermediarios.

De esta forma, los elementos comunicativos de los participantes en alianzas intersectoriales que serán analizados para determinar el capital social presente en la relación (variable independiente porque no está determinada por el tipo de comunicación) y el capital social producto de la misma (como variable dependiente porque en este caso si depende del tipo de comunicación o de las características sobre las cuales se construyó la relación), son los siguientes:

- Para la observación del capital social como variable independiente (presente en la relación):
 - o **Flujos de comunicación.** Se parte de la idea de que en una interacción en donde predomina la confianza, los flujos de

comunicación tienden a ser bilaterales, equilibrados y constantes por parte de los participantes.

- **Estilos de comunicación.** En cuanto a los estilos de comunicación predominan los informales – cara a cara – que también suelen ser espontáneos conforme las condiciones de negociación lo requieran.
- **Canales de comunicación.** Se tiende a pensar que los canales de comunicación o son propiedad de la organización creada para los fines de la alianza, o se utilizan indistintamente canales de uno u otro participante. Predominan los canales que permiten la interacción uno a uno y la comunicación espontánea (por ejemplo, las reuniones cara a cara o el teléfono).
- **Concentración emotiva.** Este aspecto de la comunicación entre intermediarios permite al observación de expresiones o exteriorizaciones sobre sentimientos, actitudes y expectativas de los participantes. Se parte de la idea de que una relación entre vínculos cercanos muestra una concentración emotiva mayor que una entre vínculos lejanos con predominancia de normas para su constitución.
- **Permeabilidad.** Se refiere a la posibilidad de que el vínculo sea influido por factores externos a la relación o por el contexto en el cual se desarrolla. La hipótesis de esta investigación sobre este aspecto sugiere que una relación entre vínculos cercanos será mucho menos permeable que una entre vínculos lejanos.
- **Toma de decisiones.** Al estar basadas en normas de compromiso, confianza y reciprocidad, la toma de decisiones en las redes de vínculos cercanos están equilibradas, y en aquellas que sirven de puente entre vínculos lejanos y que basan su interacción en los elementos propios de capital social, tienden a

Adriana Reynaga Morales

compartir la responsabilidad en la toma de decisiones concernientes a la relación.

- **Flexibilidad.** Este último punto del análisis sobre el capital social como elemento de construcción de la relación se refiere a la capacidad mostrada por los participantes para realizar modificaciones al curso de acción o a los objetivos planteados, como parte de las necesidades de alguno de los actores o porque el contexto lo requiere. Se piensa que entre mayor sea el capital social sobre el que se construye la relación, mayor será la flexibilidad mostrada.

- Para la observación del capital social como variable independiente (producto de la relación):
 - **Evaluación de la interacción.** Este elemento se refiere a los mecanismos utilizados por los participantes para evaluar los resultados de la alianza, ya sea de manera individual o colectiva. La hipótesis de este trabajo sugiere que en las alianzas que forman cierto tipo de capital social como producto de la relación, existe algún mecanismo de evaluación por parte de los participantes.
 - **Participación en otras redes.** Se refiere a la participación de los integrantes de la alianza en otras redes de desarrollo más densas de las que extraen conocimiento y experiencias útiles para la relación de colaboración en curso, pero además, en las que participan para integrar sus experiencias, a partir de la alianza establecida, de manera que les permitan a los demás miembros de la red beneficiarse de los conocimientos adquiridos en la misma.

Adriana Reynaga Morales

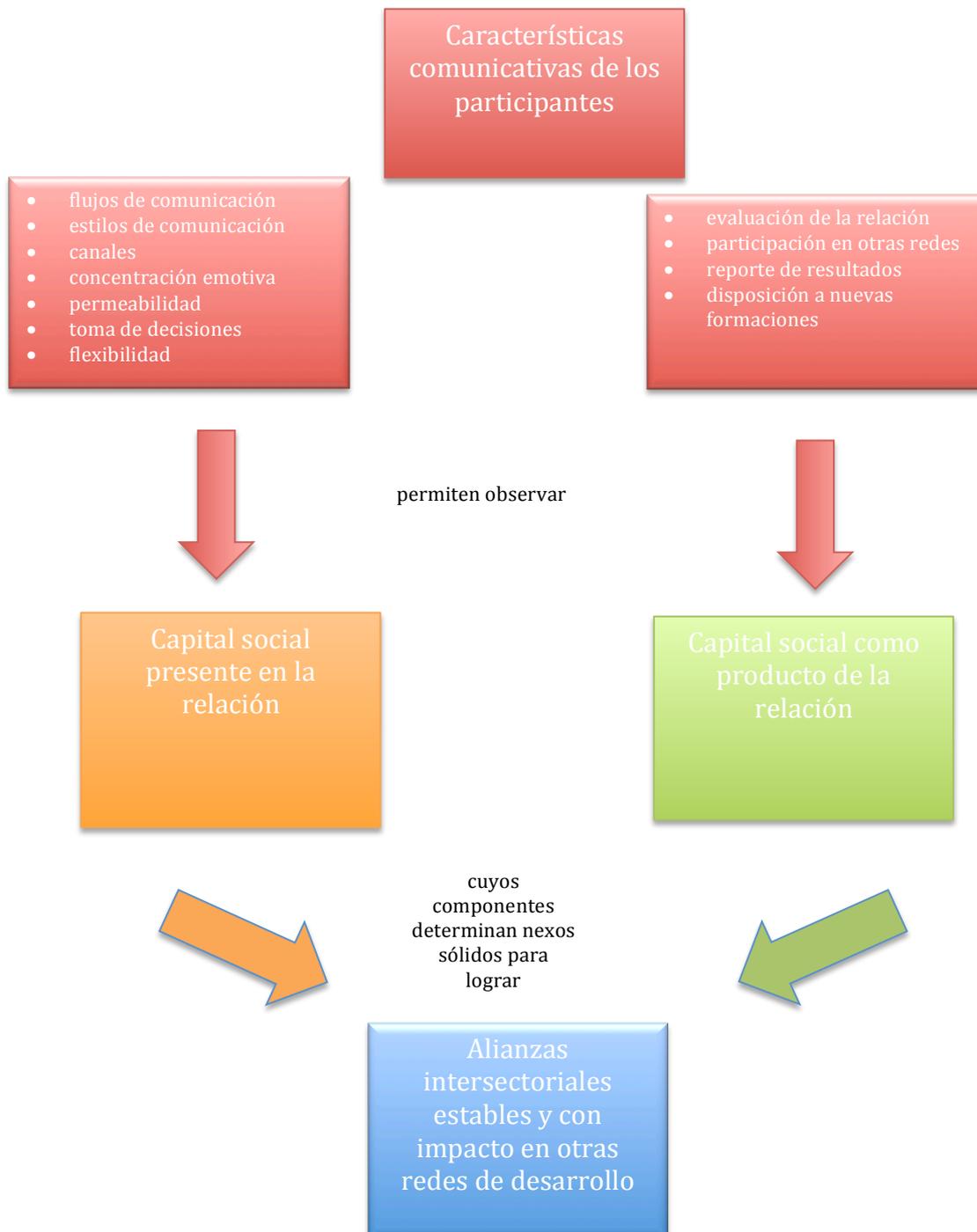
- **Reporte de resultados.** Para que se pueda hablar de capital social como producto de la alianza, alguno de los participantes (o ambos en el mejor de los casos) documenta e integra el análisis y la evaluación del proceso de la relación, de tal forma que otras organizaciones puedan recurrir a estos reportes para generar mejores prácticas de colaboración intersectorial.
- **Disposición para continuar o formar nuevas alianzas.** Si la alianza con organizaciones de otros sectores ha sido valorada como positiva, podría suponerse que los participantes estén dispuestos a considerar integrarse a nuevas relaciones de colaboración con el objetivo de lograr algún tipo de escalonamiento hacia la profesionalización de su organización.

Ya se mencionó con anterioridad que no todos los elementos revisten la misma importancia para la generación de relaciones de colaboración. Sin embargo, la suma de los mismos permite la observación de diferentes características comunicativas cuyas combinaciones pueden proveer una guía para observar mejores prácticas hacia la construcción de capital social como elemento de cohesión y como producto de la relación.

Así, a partir de las hipótesis planteadas en cada uno de los elementos comunicativos presentes en las relaciones de colaboración insertos en las alianzas intersectoriales, se presenta el siguiente modelo metodológico que guía a esta investigación.

Adriana Reynaga Morales

**Figura 2. Modelo construido a partir de la teoría de la interacción social y el análisis de redes sociales.
(Elaboración propia)**



En este modelo es posible observar la incidencia de los elementos comunicativos necesarios para el desarrollo de relaciones de colaboración basadas en capital social, así como los elementos que influyen en la formación del mismo a partir de la interacción entre participantes. Como se puede observar, ambos aspectos inciden en el desarrollo de alianzas intersectoriales estables que generan impacto en otras redes de desarrollo. La presente investigación analiza cada uno de estos elementos dentro de seis casos de estudio pertenecientes a tres diferentes arreglos institucionales basados en a) filantropía corporativa tradicional; b) responsabilidad social empresarial y; c) emprendimientos sociales, con el objetivo de conocer las características de comunicación de cada uno y determinar qué tipo de acuerdo entre organizaciones presenta las mejores prácticas de comunicación para lograr alianzas intersectoriales con un buen desempeño.

CONCLUSIÓN

Esta investigación se plantea como hipótesis general que *“las características comunicativas de los participantes en las alianzas intersectoriales, permiten la observación de relaciones construidas con base en los elementos propios del capital social, pero también de ciertos tipos de capital social, como producto de la relación, que pueden ser aprovechados por redes más amplias”*. Como se verá más adelante, cada uno de los arreglos institucionales que se proponen como casos de estudio, contendrá su propia hipótesis de acuerdo a su definición operativa y a los distintos elementos que los constituyen.

En el siguiente capítulo se presenta la definición de actores y la descripción del contexto en el que se realizan las alianzas intersectoriales, lo cual como se observó anteriormente, es de suma importancia para el reconocimiento de incentivos y normas de cooperación, entre otros aspectos.

CAPÍTULO 2

Las alianzas intersectoriales entre Organizaciones Privadas y Organizaciones del Tercer Sector dentro del espacio de la Sociedad Civil.

Hasta hace apenas dos décadas el término de “Alianzas Intersectoriales” comenzó a aparecer en la escena europea (Simpson, Lefroy, & Tsarenko, 2011). El concepto se refería principalmente a los esfuerzos de colaboración llevados a cabo entre el Estado y las organizaciones del sector privado. Aunque ya existían referencias a otros esfuerzos colaborativos interorganizacionales denominados “Alianzas estratégicas”, éstas eran referidas a las relaciones establecidas entre organizaciones de un mismo sector.

Este capítulo pretende, en un primer término, justificar el uso de la división de la sociedad por sectores que se hace en esta investigación y profundizar en la descripción del tercer sector en México. En segundo lugar, describir los diferentes tipos de alianzas que se pueden observar entre los diferentes sectores. Finalmente, se describe el terreno sobre el cual se desarrollan las alianzas entre organizaciones del sector privado y el tercer sector u organizaciones de la sociedad civil. Asimismo, como parte de este último esfuerzo, se desarrolla el estado del arte que en materia de investigación se ha llevado a cabo sobre este tipo de esfuerzos colaborativos.

Una sociedad dividida en tres sectores

Históricamente, las dos fuerzas que han impulsado el desarrollo de cualquier sociedad han sido el Estado, como promotor y administrador de lo público, y el Mercado, como productor de bienes y servicios, así como motor del crecimiento económico. Sin embargo, desde el siglo XVIII se ha reconocido la existencia de

una tercera fuerza que regula el poder de uno u otro y que además permite consolidar esfuerzos asociativos de la sociedad en general, con el fin de resolver demandas de la población no atendidas por los dos primeros.

Diferentes autores (Monzón, 2006; Roitter, 2004) señalan como precursor del término a Alexis de Tocqueville quien alrededor de 1840 en su obra sobre Democracia en América, distingue un “tercer sector” fuera del poder del Estado y del poder del mercado que “da al espíritu público cierta dirección, determinando giro a las leyes; a los gobernantes máximas nuevas, y costumbres particulares a los gobernados”. De igual manera, autores como Cohen y Arato, han distinguido este espacio de participación de la sociedad civil en oposición a las funciones específicas del Estado.

Es importante señalar que aún cuando desde principios de la década de los 70's, Etzioni, desde la trinchera de los estudios organizacionales, había utilizado el término con los mismos fines, haciendo hincapié en el tercer sector se ha desarrollado en aquel espacio entre el Estado y el Mercado para proveer las *“soluciones más prometedoras para nuestros problemas domésticos”* (Etzioni, 1973), no se define claramente la composición del mismo.

La principal aportación de Etzioni fue proveer una profunda descripción de lo que él denomina *“Cuerpos del Tercer Sector”*⁵ para referirse a los campos de acción dentro de los cuales es notoria la participación de la sociedad civil organizada. Dentro de estos espacios, destacan las organizaciones dedicadas a la salud, a la educación y a la investigación, entre otras.

Producto de la omisión de Etzioni de establecer claramente las características del tercer sector, algunos autores argumentan que no es sino hasta 1996 que Lester Salamon otorga una definición estructural al término Tercer Sector para

⁵ Third Sector Bodies (Etzioni, 1973).

clasificarlo como aquel espacio de participación organizada de la ciudadanía que, a diferencia del Primer Sector (El Estado) no persigue poder político, ni tampoco fines de lucro como el Segundo Sector (El Mercado) (L. M. a. H. K. A. Salamon, 1996).

De esta manera, los integrantes de los tres sectores que componen a la sociedad quedarían determinados de la siguiente manera (North, 1989):

- **Sector político.** Este grupo incluye a personas, grupos y organizaciones relacionadas de manera formal con el Estado, con el poder político y con el establecimiento de normas y reglas de gestión social. Así, podremos incluir personajes políticos (candidatos, representantes de partidos, funcionarios públicos, etcétera), partidos políticos, municipios, organismos públicos, ciudades y estados, entre otros.
- **Sector económico.** Este sector da cabida a personas, grupos y organizaciones que tienen actividades con fines de lucro y cuyas actividades profesionales tienen repercusión directa en el contexto político, económico, social y ambiental, en el que se desarrollan.
- **Sector social.** Por último, este sector incluye a personas, grupos y organizaciones, que establecidas de manera formal o informal, llevan a cabo actividades sin fines de lucro y que tienen objetivos que impacten en la mejor calidad de vida de ciertos grupos de población.

Esta definición de sectores, un tanto apegada a la economía social, permite la distinción de actores de acuerdo a sus objetivos de acción y no a particularidades geográficas o morfológicas, tal y como lo establece Mario Roitter:

“Los atributos específicos de las organizaciones que componen el llamado Tercer Sector no estarían en su sustancia sino en las similitudes y diferencias con respecto a los otros

Adriana Reynaga Morales

dos sectores. Así, comparten con las empresas su condición de organizaciones privadas y con el Estado el interés por temáticas que encuentran alguna referencia directa o indirecta, y a veces casi imperceptible, con lo público. Complementariamente, la condición de no gubernamental las distancia del Estado y la no lucratividad de las empresas” (Roitter, 2004)

Esta clasificación ha sido criticada por algunos académicos debido a que la denominación de tercer sector ha sido utilizada como sinónimo de sociedad civil y porque el espacio de participación al que se refiere no puede ser definido exclusivamente en los límites de la acción del Estado y el Mercado, debido a la complejidad de relaciones y de tipos de organización que lo circunscriben.

Aún así, para fines de clarificar el tipo de relaciones que establecen las organizaciones de distintos sectores, resulta muy útil separar las características que componen al Tercer Sector de los otros dos, por lo que la descripción estructural de Salamon resulta pertinente (Tabla 1).

**Tabla 1. Características de las Organizaciones del Tercer Sector.
(L. M. Salamon & Haddock, 2010)**

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Organizadas	Presentan estructura y regularidad en sus operaciones, estén o no formalmente constituidas o legalmente registradas.
Privadas	Están institucionalmente separadas del Estado, aún cuando puedan recibir recursos públicos para su operación.
Sin fines de lucro	Su propósito no es principalmente comercial y no distribuyen ninguna utilidad que pueda ser generada por sus accionistas, miembros o

Adriana Reynaga Morales

	consejo directivo; aunque puedan obtener ganancias en el curso de sus operaciones, ninguno de ellos puede ser distribuido para otros fines que no sean los de servir a los objetivos de la organización.
Auto-gobernadas	Tienen sus propios mecanismos de administración interna, así como autoridad para dejar de operar y mantienen el control de sus propios asuntos.
No-obligatorias (voluntarias)	La participación de sus miembros no es legalmente requerida por medio de un contrato obligatorio, sino que se lleva a cabo a partir del consentimiento individual.

Resulta interesante mencionar que Salamon y Haddock defienden su conceptualización debido a que esta ha sido probada en 45 países y *“demostrado ser lo suficientemente amplia para cubrir la gran variedad de entidades que son comúnmente consideradas como parte del tercer sector, tanto en países en vías de desarrollo como desarrollados, lo suficientemente flexible para abarcar un gran número de tradiciones culturales y religiosas, y aún así, lo suficientemente precisa para distinguir estas instituciones de otro tipo de organizaciones sociales, tales como empresas privadas, unidades de gobierno, familias, y tribus o clanes”* (L. M. Salamon & Haddock, 2010)(p. 6).

Dentro de la clasificación que Salamon hace del Tercer Sector, hace una distinción de las mismas de acuerdo a su actividad principal. Cabe destacar que esta clasificación ha sido adoptada en la mayor parte del mundo (L. M.

Salamon & Anheier, 1996). Se trata de la Clasificación Internacional de Organizaciones Sin Fines de Lucro (ICNPO)⁶.

Esta clasificación, ampliamente extendida, comprende 12 grupos de organizaciones del tercer sector, de acuerdo a su actividad principal.

Tabla 2. Clasificación Internacional de Organizaciones Sin Fines de Lucro (L. M. Salamon & Anheier, 1996)

<p>GRUPO 1: CULTURA Y RECREACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">1 100 Cultura y Artes1 200 Deportes1 300 Otro tipo de recreación y clubes sociales <p>GRUPO 2: EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">2 100 Educación primaria y secundaria2 200 Educación superior2 300 Otro tipo de educación2 400 Investigación <p>GRUPO 3: SALUD</p> <ul style="list-style-type: none">3 100 Hospitales y rehabilitación3 200 Hogares de cuidados especiales3 300 Salud mental e intervención de crisis3 400 Otros servicios de salud <p>GRUPO 4: SERVICIOS SOCIALES</p> <ul style="list-style-type: none">4 100 Servicios sociales4 200 Emergencia y alivio4 300 Apoyo al ingreso y manutención <p>GRUPO 5: MEDIO AMBIENTE</p>

⁶ ICNPO – International Classification of Non for Profit Organizations.

5 100 Protección ambiental

5 200 Protección animal

GRUPO 6: DESARROLLO Y VIVIENDA

6 100 Desarrollo económico, social y comunitario

6 200 Vivienda

6 300 Empleo y capacitación

GRUPO 7: LEYES, DEFENSA Y POLÍTICA

7 100 Organizaciones cívicas y de defensa

7 200 Servicios legales

7 300 Organizaciones políticas

GRUPO 8: PROMOCIÓN FILANTRÓPICA Y DE VOLUNTARIADO

GRUPO 9: INTERNACIONALES

GRUPO 10: RELIGIOSAS

GRUPO 11: SINDICATOS Y ASOCIACIONES PROFESIONALES Y DE NEGOCIOS

GRUPO 12: OTRAS (NO CLASIFICADAS DENTRO DE LAS ANTERIORES)

Lo anterior viene a colación porque en el apartado siguiente se describe la tipología y el escenario de las organizaciones del tercer sector en México y como se podrá observar, a partir de las características antes mencionadas, existe una gran variedad de organizaciones que es posible integrar a la definición estructural. Sin embargo, la clasificación por actividades es ciertamente distinta.

El tercer sector en México

En este apartado es importante comenzar con la aclaración de los diferentes términos con los que se conoce a las organizaciones del tercer sector en

Adriana Reynaga Morales

México. En la mayoría de los contextos de intervención, la apelación de este sector tiene los siguientes sinónimos: *organizaciones de la sociedad civil*, *organizaciones sin fines de lucro* y *organizaciones no gubernamentales*, entre otros.

Asimismo, resulta pertinente indicar que los diferentes estudios, legislaciones y reglamentos que se citan, sirven como base para explicar posteriormente las relaciones que se establecen entre sectores en México.

Sobre la clasificación estructural del tercer sector mexicano

Uno de los más importantes esfuerzos que se han hecho para valorar el impacto del Tercer Sector en la sociedad mexicana, está representado por el trabajo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) que ha reportado la aportación de este sector a la economía nacional dentro del Sistema Nacional de Cuentas (SCN), en su reporte sobre la Cuenta Satélite de Instituciones Sin Fines de Lucro (ISFL).

Para el INEGI, las organizaciones integradas en la definición conceptual operativa de su investigación, responden a cinco criterios que identifican a las ISFL y que se describen a continuación.

Tabla 3. Características de las ISFL (Instituciones Sin Fines de Lucro) en México.

(INEGI, 2012)

- a) Para el cumplimiento de sus objetivos, la organización debe hacer explícitos tanto su estructura, como su misión y procedimientos. Si son completamente formales, incluso se deben establecer mediante un acto jurídico de constitución. De esta manera, es posible determinar la exclusión de este estudio a las asociaciones que surgen para llevar a cabo un objetivo específico y desaparecen de forma posterior.
- b) El señalamiento del SCN de que las organizaciones no lucrativas no reparten beneficios no implica que no puedan tenerlos; en cuyo caso, deben destinarlos al cometido bajo el cual se ha constituido dicha institución y no repartirlos entre las unidades que las hayan fundado, financien o formen parte de sus órganos de dirección.
- c) En relación con la autonomía, el criterio central radica en la independencia de las ISFL respecto de cualquier otra unidad; es decir, no se ven obligadas a seguir las directrices particulares de algún gobierno, ni tampoco siguen políticas de un agente externo en cuanto al quehacer institucional o uso de los recursos. Autonomía que no les impide desarrollarse en un medio que está regulado, pero controlado en un grado poco significativo. Al respecto la versión 1993 del SCN señala que "...estas unidades son responsables de las decisiones económicas que toman o de las acciones que realizan, incluso cuando su autonomía pueda estar limitada en cierta medida por otras unidades institucionales".
- d) Que sea institucionalmente separada del gobierno significa que la organización, aun formando parte del Estado, no ejerce facultades gubernamentales sobre otras unidades por derecho propio, ni mucho menos es instrumento de dependencia alguna; esto es, tiene suficiente discrecionalidad respecto del uso de sus fondos como en sus decisiones

respecto a la gestión de su producción, y sus actividades financieras no puedan integrarse totalmente, en la práctica, con las finanzas del Estado. La separación institucional del gobierno no les impide recibir recursos de él. De hecho, las unidades ISFL de gobierno, así como las ISFL privadas, reciben montos importantes de recursos que se vuelven determinantes para su existencia. Esto es así, debido a los fines por los que fueron creadas y los objetivos que persiguen, más que por una cuestión de dependencia.

- e) La quinta y última característica consiste en la no obligatoriedad de pertenencia entre sus miembros. Cuando se cumple esta característica se puede hablar de voluntariedad. Esta característica refiere a que no obliga ni impone a sus miembros la aportación de tiempo ni de dinero. Significa también que la afiliación a tales organizaciones no puede llegar a ser un requisito para ejercer, desarrollar, participar, o apoyar; sino que se basa siempre en la decisión individual y no mediante coacción alguna, sea de manera legal o como resultado de alguna costumbre.

Hasta este punto podemos ver que la definición estructural de las organizaciones del tercer sector en México corresponde a la definición planteada por Salamon.

A continuación se revisa la adaptación que se hace de la clasificación de estas organizaciones, según su actividad, en el contexto mexicano.

La revisión, tanto del reconocimiento de las características propias de estas organizaciones como de sus actividades, derechos y obligaciones, se hace necesaria debido a que, como se observó en el capítulo anterior, el proceso para la creación de alianzas intersectoriales está basado en un marco de

confianza y comienza con la identificación de posibles aliados, sus características y la normativa desde la cual pueden aportar recursos a la red.

Asimismo, los marcos normativos sobre los que pueden actuar estas organizaciones representan los límites de acción – restricciones exógenas - para la generación de relaciones de colaboración con otros actores.

Sobre la clasificación por actividad del tercer sector mexicano

De acuerdo a la Ley General de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil de 2004, dentro de su última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación, en el capítulo segundo, reconoce a las Organizaciones de la Sociedad Civil en relación a las actividades que realizan.

**Tabla 4. Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil de acuerdo a la legislación mexicana.
(Federación, 2012)**

CAPÍTULO SEGUNDO

De las Organizaciones de la Sociedad Civil

Artículo 5. Para efectos de esta ley, las actividades de las organizaciones de la sociedad civil objeto de fomento son las siguientes:

- i. Asistencia social, conforme a lo establecido en la Ley Sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social y en la Ley General de Salud;
- ii. Apoyo a la alimentación popular;
- iii. Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público;
- iv. Asistencia jurídica;

- v. Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas;
- vi. Promoción de la equidad de género;
- vii. Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad;
- viii. Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural;
- ix. Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos;
- x. Promoción del deporte;
- xi. Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias;
- xii. Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales;
- xiii. Promoción del fomento educativo, cultural, científico y tecnológico;
- xiv. Fomento de acciones para mejorar la economía popular;
- xv. Participación en acciones de protección civil;
- xvi. Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento por esta ley;
- xvii. Promoción y defensa de los derechos de los consumidores;
- xviii. Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana, y
- xix. Las que determinen otras leyes.

Como se puede observar, las actividades que el Estado mexicano reconoce como propias de las Organizaciones de la Sociedad Civil, si bien no están agrupadas de acuerdo a la Clasificación Internacional de Organizaciones Sin Fines de Lucro planteada por Salamon, presenta actividades muy relacionadas con la misma pero adaptada al contexto nacional.

De igual manera, será importante resaltar las actividades que pueden ser realizadas por las OSC debido a que en cierto tipo de arreglos institucionales (responsabilidad social empresarial y emprendimientos sociales) es preferible

que las actividades de las organizaciones del tercer sector se alineen con las actividades de las empresas.

Esta clasificación resulta adecuada para la constitución de OSC que desean ser reconocidas legalmente y tener acceso a diferentes recursos, tanto del estado como del sector privado. En este sentido, es útil la descripción que la misma Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil hace de los derechos y obligaciones que este tipo de organizaciones adquiere al ser reconocidas como tal.

Tabla 5. Derechos y requisitos de acceso a apoyos y estímulos que otorga la Administración Pública Federal para las Organizaciones de la Sociedad Civil de acuerdo a la legislación mexicana. (Federación, 2012)

CAPÍTULO SEGUNDO

De las Organizaciones de la Sociedad Civil

Artículo 6. Para efectos de esta ley, las organizaciones tienen los siguientes derechos:

- i. Inscribirse en el Registro⁷;

⁷ Esta ley interpreta estos términos de la siguiente manera:

- Registro: el Registro Federal de Organizaciones en el que se inscriban las organizaciones de la sociedad civil que sean objeto de fomento.
- Comisión: la Comisión de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (Comisión integrada por el Ejecutivo Federal para facilitar la coordinación en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones y medidas para el fomento de las actividades de las OSC y se integra por un representante, con rango de subsecretario u homólogo, al menos de cada una de las siguientes dependencias: Secretaría de Desarrollo Social; Secretaría de Gobernación; Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y Secretaría de Relaciones Exteriores. Asimismo, para la toma de decisiones

- ii. Participar, conforme a la Ley de Planeación y demás disposiciones jurídicas aplicables, como instancias de participación y consulta;
- iii. Integrarse a los órganos de participación y consulta instaurados por la Administración Pública Federal, en las áreas vinculadas con las actividades a que se refiere el artículo 5 de esta ley, y que establezcan o deban operar las dependencias o entidades;
- iv. Participar en los mecanismos de contraloría social que establezcan u operen dependencia y entidades, de conformidad con la normatividad jurídica aplicable;
- v. Acceder a los apoyos y estímulos públicos que para fomento de las actividades previstas en el artículo 5 de esta ley, establezcan las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables;
- vi. Gozar de los incentivos fiscales y demás apoyos económicos y administrativos que establezcan las disposiciones jurídicas en la materia;
- vii. Recibir donativos y aportaciones, en términos de las disposiciones fiscales y demás ordenamientos aplicables;
- viii. Coadyuvar con las autoridades competentes, en los términos de los convenios que al efecto se celebren, en la prestación de servicios públicos relacionados con las actividades previstas en el artículo 5 de esta ley;
- ix. Acceder a los beneficios para las organizaciones que se deriven de los convenios o tratados internacionales y que estén relacionados con las

esta comisión puede integrar a sus sesiones a representantes de los sectores social y privado).

- Consejo: se refiere al Consejo Técnico Consultivo integrado por representantes de las organizaciones del tercer sector; representantes de los sectores académico, profesional, científico y cultural; así como representantes del poder legislativo federal. Este Consejo tiene como funciones principales analizar las políticas del Estado mexicano relacionadas con el fomento a las actividades de las OSC, así como formular opiniones y propuestas sobre su aplicación y orientación.
- Entidades: los organismos, empresas y fidecomisos de la Administración Pública Federal.
- Redes: agrupaciones de organizaciones que se apoyen entre sí, prestan servicios de apoyo a otras para el cumplimiento de su objeto social y fomentan la creación y asociación de organizaciones.

actividades y finalidades previstas en esta ley, en los términos de dichos instrumentos;

- x. Recibir asesoría, capacitación y colaboración por parte de dependencias y entidades para el mejor cumplimiento de su objeto y actividades, en el marco de los programas que al efecto formulen dichas dependencias y entidades;
- xi. Participar, en los términos que establezcan las disposiciones jurídicas aplicables, en la planeación, ejecución y seguimiento de las políticas y procesos que realicen las dependencias y entidades, en relación con las actividades a que se refiere el artículo 5 de esta ley, y
- xii. Ser respetadas en la toma de las decisiones relacionadas con sus asuntos internos.

Artículo 7. Para acceder a los apoyos y estímulos que otorgue la Administración Pública Federal, dirigidos al fomento de las actividades que esta ley establece, las organizaciones de la sociedad civil tiene, además de las previstas en otras disposiciones jurídicas aplicables, las siguientes obligaciones:

- i. Estar inscritas en el Registro;
- ii. Haber constituido en forma legal, sus órganos de dirección y de representación;
- iii. Contar con un sistema de contabilidad de acuerdo con las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados;
- iv. Proporcionar la información que les sea requerida por autoridad competente sobre sus fines, estatutos, programas, actividades, beneficiarios, fuentes de financiamiento nacionales o extranjeras o de ambas, patrimonio, operación administrativa y financiera, y uso de los apoyos y estímulos públicos que reciban;
- v. Informar anualmente a la Comisión sobre las actividades realizadas y el cumplimiento de sus propósitos, así como el balance de su situación financiera, contable y patrimonial, que reflejen en forma clara su situación y, especialmente, el uso y resultados derivados de los apoyos públicos otorgados con fines de fomento, para mantener actualizado el Sistema de Información y garantizar así la transparencia de sus actividades;
- vi. Notificar al Registro de las modificaciones a su acta constitutiva, así como los

- cambios en sus órganos de gobierno, dirección y representación en un plazo no mayor a cuarenta y cinco días hábiles contados a partir de la modificación respectiva;
- vii. Inscribir en el Registro la denominación de las Redes de las que forme parte, así como cuando deje de pertenecer a las mismas;
 - viii. En caso de disolución, transmitir los bienes que haya adquirido con apoyos y estímulos públicos, a otra u otras organizaciones que realicen actividades objeto de fomento y que estén inscritas en el Registro. La organización que se disuelva tendrá la facultad de elegir a quién transmitirá dichos bienes;
 - ix. Realizar las acciones necesarias para el cumplimiento de su objeto social;
 - x. Promover la profesionalización y capacitación de sus integrantes;
 - xi. No realizar actividades de proselitismo partidista o electoral;
 - xii. No realizar proselitismo o propaganda con fines religiosos, y
 - xiii. Actuar con criterios de imparcialidad y no discriminación en la determinación de beneficiarios.

Como se puede observar, la legislación reconoce las relaciones cooperativas que pueden establecer las organizaciones del tercer sector, tanto con organizaciones del sector público como con organizaciones del sector privado. Ya sea para la obtención de recursos como para la participación en actividades de fomento al sector. Asimismo, se reconoce y se promueve, desde el marco legal, la formación de redes.

Ahora bien, antes de analizar la radiografía de lo que actualmente ocurre con las OSC y las relaciones que establecen con otros sectores, será importante explicar los dos requisitos legales que se reconocen como necesarios para la obtención de fondos por parte del sector privado o del sector público.

Como parte de los requisitos referidos en el artículo 7 de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, para que las OSC sean apoyadas con recursos públicos, es necesario que cuenten con una CLUNI (Clave Única de Inscripción) lo que las acredita como organizaciones presentes en el registro. Esto les autoriza a participar en concursos de diferentes entidades públicas, así como en las diversas convocatorias que extiende el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), órgano dependiente de la Secretaría de Desarrollo Social encargado de promover el desarrollo social a partir de la vinculación entre sectores y de la gestión de los recursos de coinversión.

Estos últimos, son destinados a programas prioritarios de desarrollo de acuerdo a los planes de gobierno en curso. Se realizan dos bloques de convocatorias al año en donde se invita a las OSC, que cumplan con los requisitos, a inscribir proyectos susceptibles de ser apoyados económicamente en un esquema de coinversión, es decir, la organización aporta una porción de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto y el gobierno federal aporta la otra.

La decisión de cuáles proyectos son apoyados con este programa y cuáles no, se realiza en comisiones integradas por un miembro de la academia, un miembro del sector social y un miembro de la administración pública. Estas comisiones trabajan a partir del reporte integrado sobre el proyecto que la organización entrega como requisito para participar; el cual, a grandes rasgos, debe contener información sobre el problema que se pretende atacar, la población que se beneficiará, el tipo de actividades a realizarse, información financiera y los montos a ser invertidos por la organización, así como los montos y rubros para los que desean ser apoyadas con los recursos federales. La organización debe describir cómo evaluará el impacto y el desempeño de su proyecto, y algo muy importante, debe describir cómo pretende contribuir a la generación de capital social, ya sea a través de su trabajo en red o a partir de

la apropiación que la comunidad beneficiada hace de prácticas asociadas con este tipo de valor relacional.

La generación de fondos con recursos privados, por parte de las organizaciones del tercer sector en México, tiene un camino muy distinto al de los fondos públicos. En este caso, aunque no es limitativo ni obligatorio, las empresas mexicanas del sector privado prefieren apoyar con recursos económicos y/o materiales excedentes a organizaciones legalmente constituidas que cuenten con el registro como donatarias autorizadas que otorga la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través del Servicio de Administración Tributaria (SAT).

Las actividades que el SAT considera que conforme a la ley pueden ser realizadas por aquellas organizaciones que desean obtener el registro como donatarias autorizadas son las siguientes:

**Tabla 6. Actividades de las OSC con registro como donatarias autorizadas:
(Servicio de Administración Tributaria, 2013)**

1. **Asistenciales:** Aquellas que tienen por objeto apoyar a personas, sectores y regiones de escasos recursos; a comunidades indígenas; o a grupos vulnerables por edad, sexo o discapacidad, a través de la atención a requerimientos básicos de subsistencia en materia de alimentación, vestido o vivienda; la asistencia o rehabilitación médica; la asistencia jurídica; la orientación social; la promoción de la participación y el apoyo en la defensa y promoción de derechos humanos, entre otros.
2. **Educativas:** Aquellas que tienen como fin la impartición de enseñanza cuando cuenten con autorización o reconocimiento de validez oficial de

estudios, así como las instituciones creadas por decreto presidencial o por ley cuyo objeto sea la enseñanza.

3. **Investigación científica o tecnológica:** Aquellas tendientes a la investigación científica o tecnológica, siempre y cuando estén inscritas en el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
4. **Culturales:** Dedicadas a la promoción, protección, conservación y recuperación del arte en sus diferentes ramas (música, artes plásticas, dramáticas, danza, literatura, arquitectura y demás), así como a la protección del patrimonio cultural de la nación y del arte de las comunidades indígenas (usos y costumbres, artesanías y tradiciones). Se incluyen aquí aquellas dedicadas a la instauración de museos y bibliotecas con acceso público.
5. **Ecológicas:** Dedicadas a la investigación o preservación de la flora y la fauna, así como a la promoción de la prevención y control de la contaminación, la protección del ambiente y la preservación y restauración del equilibrio ecológico.
6. **De preservación de especies en peligro de extinción:** Aquellas actividades dedicadas a la reproducción de especies en peligro de extinción y la conservación de su hábitat.
7. **De apoyo económico:** Aquellas que aportan recursos económicos a las actividades de otras personas morales autorizadas para recibir donativos deducibles.
8. **Becantes:** Aquellas que otorguen mediante concurso abierto al público en general y con base en la capacidad académica del candidato, becas para cursar estudios en instituciones reconocidas por la SEP o por CONACyT.
9. **Escuela – empresa:** Aquellas que ejecuten programas de escuela-empresa que sean parte del plan de estudios u objeto de organizaciones que obtengan la autorización para recibir donativos deducibles.

10. De obras y servicios públicos: Aquellas que lleven a cabo obras o servicios públicos que deba efectuar la Federación, las entidades federativas o los municipios, entre las que destacan las actividades cívicas de promoción y fomento de la actuación adecuada del ciudadano; la agrupación y representación de organizaciones civiles y fideicomisos y las actividades destinadas a la prevención, el auxilio o la recuperación de uno o más miembros de la población ante la eventualidad de un desastre o siniestro.

El registro que el SAT otorga como “donataria autorizada” sirve para que las organizaciones que sean apoyadas con recursos privados (personas físicas y morales) puedan entregar a cambio del donativo recibido un recibo deducible de impuestos, el cual sirve para que las entidades donantes puedan hacer deducibles de impuestos cierto porcentaje de su utilidad fiscal ya sean personas físicas o morales.

Mucho se ha criticado el ejercicio de los donativos deducibles bajo el argumento de que haciendo esto, las empresas o las personas “evaden” impuestos. Sin embargo hay dos aspectos que es necesario mencionar. En primer término, el artículo 31 fracción III de la Ley Federal de Impuestos sobre la Renta establece que para que un donativo sea deducible de impuestos, éste debe estar amparado por un recibo otorgado por una donataria autorizada que cumpla con todos los requisitos que la ley establece, y en segundo lugar, que el monto a deducir no puede ser mayor al 7% del total de lo donado. Es decir, si se otorga un donativo por 1,000 pesos, el monto máximo a deducir será de 70 pesos.

Lo anterior podría considerarse como un incentivo para las empresas cuyos impuestos constituyen un monto importante en su ejercicio de egresos, sin

embargo no hay que analizar el hecho con demasiado detenimiento para darse cuenta de que el monto donado es mucho mayor al monto que se puede deducir, así es que el incentivo fiscal quedaría descartado como el incentivo más importante.

Los verdaderos incentivos para que las empresas del sector privado establezcan relaciones de cooperación con organizaciones del tercer sector, como se podrá observar más adelante, son la preservación y mejoría de la reputación, tanto corporativa como personal del director o presidente de la empresa; el interés en crear alianzas que permitan el crecimiento de sus mercados; así como la obligación de retribuir a cierta organización o red de organizaciones derivado de una norma de reciprocidad por algún favor recibido para los directivos o para sus familias.

Es importante mencionar que para que las OSC sean acreedoras a fondos públicos, siempre es necesario que cuenten con la Clave Única de Inscripción (CLUNI), sin embargo, para ser apoyadas por fondos privados no siempre es necesario que sean donatarias autorizadas. Solamente se les solicita este requisito cuando la empresa donante tiene una larga tradición filantrópica o su incentivo es la deducción fiscal.

De esta manera, el universo de organizaciones civiles mexicanas está constituido por organizaciones no constituidas legalmente, organizaciones constituidas legalmente pero que no cuentan ni con CLUNI ni son donatarias autorizadas, organizaciones que cuentan con alguno de los dos registros y otras organizaciones que cuentan con ambos registros.

Además de las convocatorias para participar al financiamiento por fondos del sector público y privado nacional, las OSC pueden participar en convocatorias de fondos privados internacionales, tanto de organizaciones del sector privado

como de organismo internacionales multilaterales. Para ello, las organizaciones de la sociedad civil pueden ser requeridas con cualquiera de los registros antes mencionados o con otros requerimientos específicos.

Otro fenómeno presente en el tercer sector mexicano es la variedad de figuras legales con las que pueden constituirse las OSC. Este fenómeno guarda una complejidad importante derivado de la diversidad de organizaciones que pueden ser consideradas dentro del artículo 2670 del Código Civil Federal Mexicano⁸: *“Cuando varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación”*. Así, caben en esta definición desde organizaciones de voluntarios hasta fundaciones empresariales.

La legislación contempla por lo menos tres figuras jurídicas que estas organizaciones pueden adquirir (M. Layton, 2011): AC (Asociaciones Civiles) que “se constituyen cuando varios individuos convienen en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que esté prohibido por la ley y que no tanga carácter preponderantemente económico”; IAP (Instituciones de Asistencia Privada) que son “entidades con personalidad jurídica y patrimonio propios, sin propósito de lucro que, con bienes de propiedad particular, ejecuta actos de asistencia social sin designar individualmente a los beneficiarios”, en este caso caben entran las Instituciones de Beneficencia Privada (IBP), las Asociaciones de Beneficencia Privada (ABP) y las Fundaciones de Asistencia Privada (FAP); otra figura legal que puede ser reconocida por la ley es el de SC (Sociedad Civil) que se refiere al “conjunto de personas físicas y/o morales que se unen para crear una persona moral, lograr un fin común y generar ganancias, pero sin realizar actos comerciales”.

⁸ Art. 2670 contenido en el Libro Cuarto. De las Obligaciones. Parte segunda. De las diversas especies de contratos. Título undécimo. De las asociaciones y de las sociedades.

Además de lo anterior, la existencia de marcos legales diversos provenientes de varias entidades públicas para que las OSC puedan crear alianzas, representa un problema para una adecuada contabilización del sector. Por ejemplo, en 2009 el SAT registraba un total de 7,228 organizaciones acreditadas como donatarias autorizadas; el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil de INDESOL contabilizó en 10,049 a las organizaciones que contaban con CLUNI; y el Centro Mexicano para la Filantropía, a través de su Directorio de Organizaciones, reportaba un total de 11,169 organizaciones, mientras que el censo del INEGI lo hacía con 40, 089.

Con el objetivo de contar con una muestra representativa del sector a partir de una misma fuente, para explicar las características del sector, se tomó la decisión de utilizar los datos del Directorio de Organizaciones Civiles del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). Así, de un total de 23451 Organizaciones Civiles Mexicanas que se reportan, se tendría más o menos la distribución que se explica en la figura número 3.

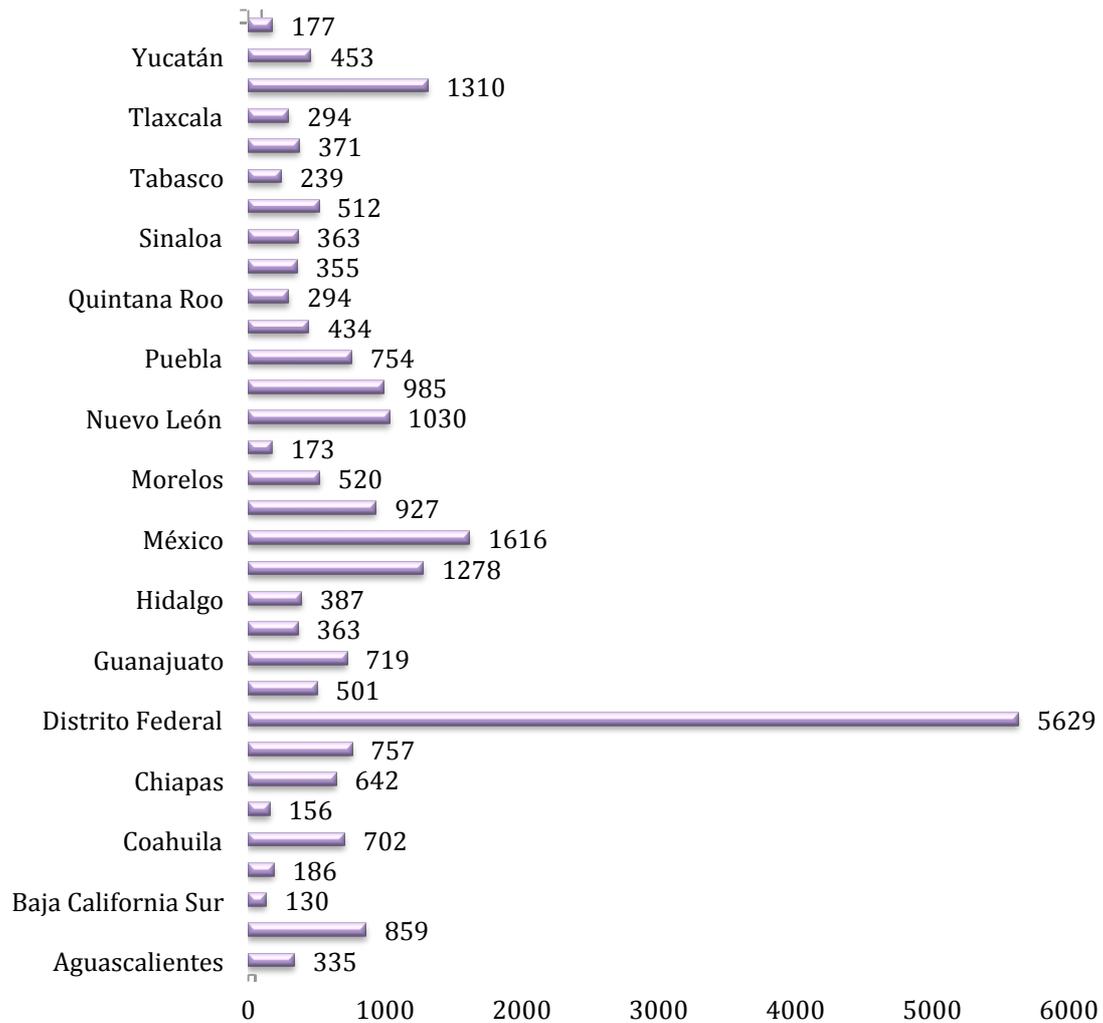
En esta figura es posible darse cuenta de la gran concentración de OSC en las principales ciudades del país, sobre todo en el Valle de México, mientras que en el resto del país la existencia de organizaciones civiles es más bien escasa.

Adriana Reynaga Morales

Figura 3. Número de organizaciones civiles por estado

□

Número de Organizaciones Civiles por Estado (CEMEFI 2013)

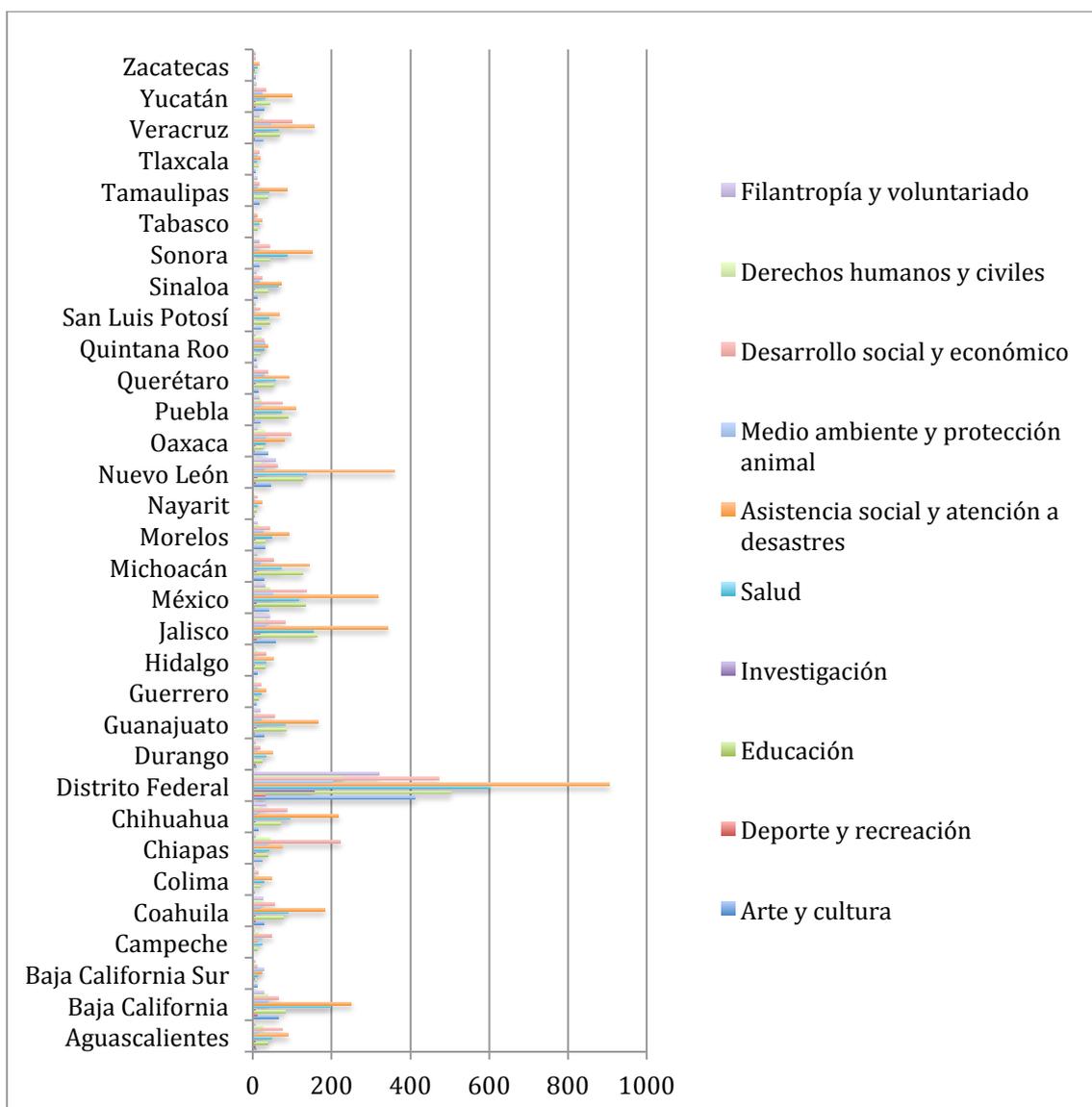


(CEMEFI, 2013)

Así mismo, es importante considerar las diferentes actividades de las OSC por Estado (figura 4):

(CEMEFI, 2013)

Figura 4. Las diferentes actividades de las OSC por Estado



La tabla anterior permite darse una idea de cuáles son las actividades que mayormente se atienden por parte de las OSC mexicanas. En primer lugar, actividades de tipo asistencialista, tanto social como en desastres; en segundo

Adriana Reynaga Morales

lugar, actividades relacionadas con la salud; y casi en el mismo sitio, actividades educativas y de desarrollo social y económico.

Esto, de acuerdo a las descripciones sobre las distintas formas jurídicas de las OSC que se hicieron algunos párrafos antes, llevaría a pensar que la figura legal que más destaca es la de Instituciones de Asistencia Privada (IAP), pero esto no es así, debido a que en México este tipo de organizaciones, además de atenerse a toda la legislación aplicable a las organizaciones del tercer sector que se ha descrito con anterioridad, las IAP's también tienen que cumplir con el marco regulatorio de la Junta de Asistencia Privada, tanto para la creación de la organización como para el desarrollo de actividades. Y esto finalmente constituye una restricción adicional a los incentivos de los fundadores para crear este tipo de organizaciones.

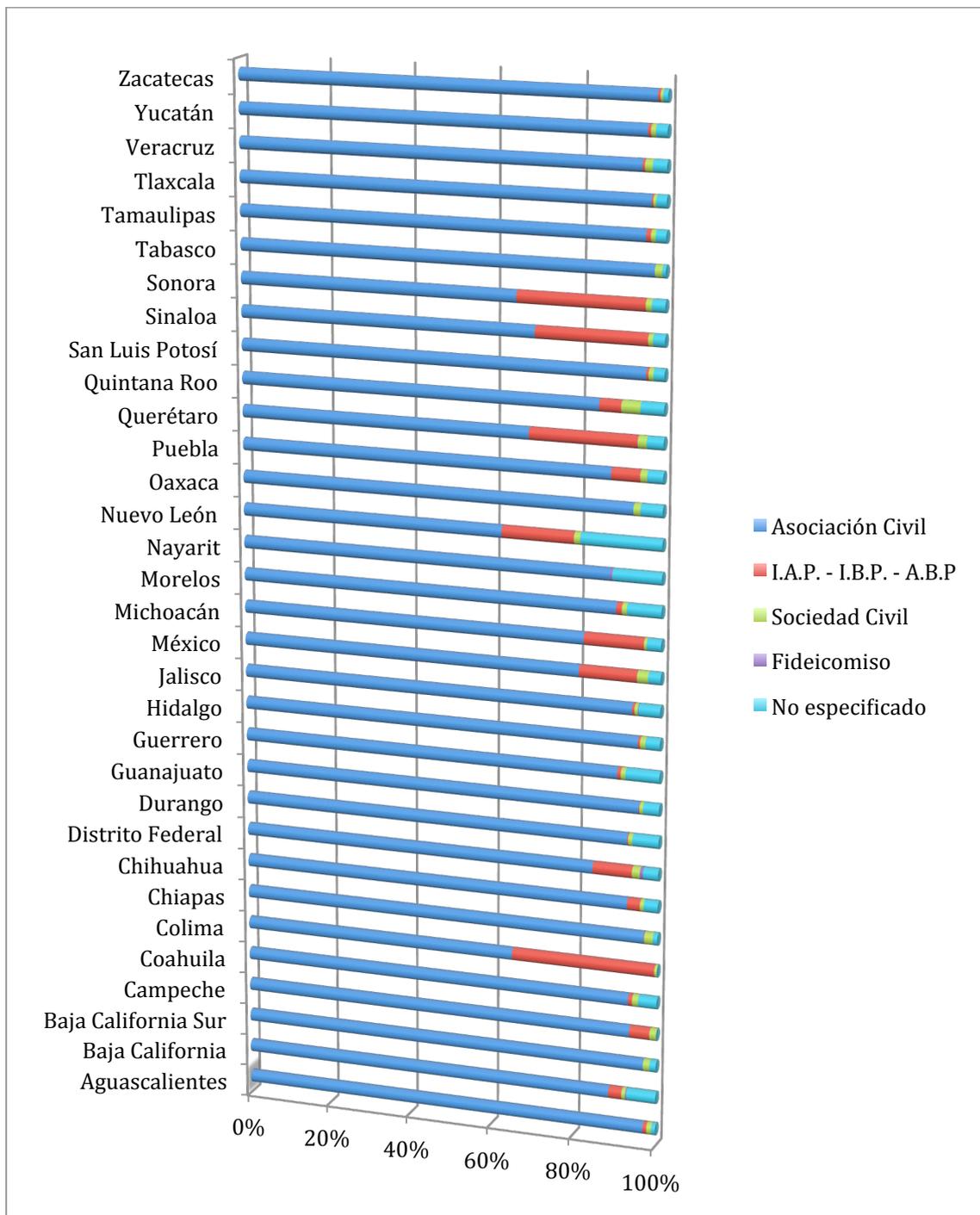
“Se debe considerar que hasta cierto punto es explicable que existan más AC que IAP en tanto que éstas últimas son constituidas exclusivamente para el desarrollo de actividades asistenciales, en tanto que las primeras se constituyen para distintos fines y actividades, incluyendo las asistenciales. Pese a esta aclaración, se puede advertir la predilección de los fundadores por elegir la figura legal de Asociación Civil. Es probable que, entre otros factores como la naturaleza de las actividades, las diferencias en los niveles de regulación y supervisión entre estas dos figuras jurídicas sean determinantes al momento de la elección del tipo de organización que ha de constituirse.

En este análisis nacional del fenómeno, a los incentivos de baja regulación en las asociaciones civiles habría que sumar la inexistencia de leyes estatales de asistencia o beneficencia privada en 17 entidades federativas que reconozcan a las organizaciones bajo alguna figura legal explícitamente asistencial (Institución de Asistencia Privada, Institución de Beneficencia Privada, Fundación de Beneficencia Privada, Asociación de Beneficencia Privada) y que, en consecuencia, dé vida a una autoridad que las supervise; sin embargo, no significa que el crecimiento de estas figuras típicamente asistenciales no se haya presentado en los últimos años” (Muñoz Grandé, 2011)

Así, se muestra la siguiente composición legal de las OSC por Estado:

(CEMEFI, 2013)

Figura 5. Composición Legal de las OSC por estado



Por último, se presenta la radiografía de las organizaciones según los registros obtenidos (CLUNI y/o Donataria Autorizada):

Adriana Reynaga Morales

**Tabla 7. Tipo de registro de las OSC mexicanas
(CEMEFI, 2013)**

Estado	1	2	3	4	5	6	7	8
Ags.	98	245	209	122	56	39	157	85
BC	228	658	514	293	111	66	411	245
BC Sur	39	107	85	38	20	14	68	37
Campeche	22	189	133	46	5	10	128	58
Coahuila	159	697	476	219	83	69	397	300
Colima	67	115	110	41	40	22	73	42
Chiapas	88	637	527	92	33	35	502	131
Chihuahua	295	467	476	255	182	88	296	169
DF	1988	3717	3170	2277	975	839	2241	1460
Durango	63	439	431	65	45	13	387	52
Guanajuato	240	481	443	261	134	92	310	170
Guerrero	41	323	276	83	15	22	262	61
Hidalgo	81	308	274	107	46	29	229	78
Jalisco	467	822	613	619	187	235	432	389
México	474	1155	1015	539	212	203	813	339
Michoacán	233	695	613	300	89	130	525	170
Morelos	111	412	330	178	58	42	274	137
Nayarit	20	153	135	36	10	8	125	28
Nuevo León	414	622	342	656	147	237	196	424
Oaxaca	108	877	770	202	56	40	714	162
Puebla	202	564	470	277	85	110	391	173
Querétaro	175	265	261	159	110	52	157	107
Q. Roo	59	237	193	97	32	24	161	75
S. L. Potosí	110	245	214	135	44	60	170	75
Sinaloa	165	203	221	124	83	64	142	61
Sonora	224	291	265	240	99	116	166	125
Tabasco	39	200	197	37	15	19	182	18
Tamaulipas	114	258	203	158	38	67	166	91
Tlaxcala	28	267	255	36	12	13	244	23
Veracruz	232	1081	972	296	79	113	894	185
Yucatán	135	324	246	203	64	67	183	141
Zacatecas	23	154	146	31	9	14	137	17
Totales:	6742	17208	14585	8222	3174	2952	2952	2952

1. No autorizadas para dar recibos deducibles y no cuenta con clave CLUNI
2. No autorizadas para dar recibos deducibles y cuenta con clave CLUNI
3. Autorizadas para dar recibos y no cuenta con clave CLUNI
4. Autorizadas para dar recibos y cuenta con clave CLUNI
5. No cuentan con clave CLUNI
6. Cuentan con clave CLUNI

Adriana Reynaga Morales

7. No autorizadas para dar recibos deducibles
8. Autorizadas para dar recibos deducibles

Todas las cifras anteriormente presentadas revelan el potencial de el tercer sector mexicano para crear alianzas que permitan sobre todo la procuración de fondos para sus organizaciones. Sin embargo, no se puede afirmar que esto constituya el crecimiento del sector. Para esto, será necesario revisar los diferentes aspectos que conforman el desarrollo del sector.

Sobre el desarrollo de las Organizaciones del Tercer Sector en México y su capacidad para formar alianzas

En México, por razones históricas y sociales, conviven diversas formaciones organizacionales que se distinguen, para su comprensión teórica, en “generaciones” (Korten, 1987)⁹.

La clasificación que Korten propone está basada en tres generaciones de acuerdo al desarrollo o evolución de estrategias, también llamado “escalonamiento”, que presentan las organizaciones que buscan el desarrollo.

Así, la primera generación de sociedad civil organizada es la que se identifica como Organizaciones No Gubernamentales de tipo asistencialista que tienen por objetivo remediar las necesidades inmediatas de determinados grupos a través de la provisión de recursos directos como puede ser alimento, servicios o refugio. En este tipo de organizaciones los beneficiarios principales son los individuos que sufren una necesidad específica producto de la marginación o de algún tipo de desastre natural. Estas organizaciones no buscan que las personas beneficiadas por sus acciones sean capaces de sostenerse por sí mismos, sino el alivio temporal de su malestar. Aunque este tipo de

⁹ Citado por Blanca Torres en el texto “Las Organizaciones No Gubernamentales: Avances de Investigación sobre sus Características y Actuación”, dentro de (Mendez, 1998)

organizaciones fue la que prevaleció después de las crisis de estado de los años setentas en México, aún es posible observar algunas características de esta generación hoy en día. Un buen ejemplo serían los dispensarios de las iglesias o los esfuerzos en los que se convoca a la población para donar alimentos, ropa o medicamentos a grupos afectados por desastres naturales.

Al darse cuenta de que sus esfuerzos no constituían solución alguna a los problemas de pobreza y subdesarrollo, estas organizaciones modificaron sus estrategias con el fin de dotar de habilidades y autoestima a los grupos beneficiarios, de manera que sean capaces de lograr auto-sustentabilidad y generen los recursos que requieren para vivir adecuadamente aún cuando la intervención de las organizaciones en su comunidad ha finalizado. La manera en la que estas organizaciones llevan a cabo su labor es principalmente a través de proyectos productivos y capacitación, y si bien sus tareas siguen estando restringidas a un pequeño grupo de la población, es posible observar el impacto que tienen en el desarrollo.

Si bien, las organizaciones de segunda generación no van más allá del “empoderamiento” de los grupos beneficiarios y no cuestionan las causas de sus problemas de subdesarrollo, el escalamiento que se observa hacia la tercera generación está caracterizado por la búsqueda del trabajo conjunto para lograr mayores alcances y cambios sustanciales a nivel regional o nacional. El trabajo conjunto refiere al involucramiento de otros sectores en la figura de organizaciones públicas y privadas insertas en las localidades, de manera que se generen redes de sustentabilidad en donde sea posible replicar experiencias con resultados positivos. En estas organizaciones es posible observar una constante relación con el estado y el mercado, generando junto con ellos lo que podríamos denominar “círculos de interacción”, en los que se crean sinergias a través de la explotación de las fortalezas de cada sector. Por ejemplo, en estos círculos de interacción, los gobiernos otorgan recursos,

información y facilidades para la operación de programas, las empresas, además de recursos materiales y económicos, también proveen capacitación y asesoría, y las organizaciones civiles, al tener una mayor cercanía con la población y un mejor conocimiento de su problemática, brindan procedimientos óptimos de operación, así como metodologías que pueden ser replicables en otras comunidades debido al aprovechamiento de experiencias y del trabajo en redes.

Cabe señalar que en todas las generaciones es posible observar que existe interacción entre las organizaciones de la sociedad civil con otros sectores, si bien ésta puede ser positiva o negativa. Así, en la primera generación existe una interacción basada en la dependencia de recursos, pero no se han convertido en organizaciones profesionales ni tienen planes a largo plazo; mientras que en la segunda y en la tercera se identifican interacciones más estables que en algunos casos conducen a programas de coinversión social con las empresas y los gobiernos (Aguilar Valenzuela, 2006). Sin embargo, la última generación es, hoy en día, el ideal de interacción de las organizaciones de la sociedad civil.

Vale la pena también hacer referencia al trabajo de Peter Uvin citado por Blanca Torres (Mendez, 1998) para determinar las diferentes formas en las que se puede observar el crecimiento o la evolución de las organizaciones no gubernamentales. Uvin identifica cuatro tipos de escalamiento: cuantitativo, funcional, político y organizativo.

El escalamiento cuantitativo está relacionado con la ampliación de la base de beneficiarios, ya sea en términos geográficos, es decir, que la organización civil que antes proveía de servicios a una localidad específica ahora lo haga con una mayor cobertura territorial tratando de resolver el mismo problema; o en

términos poblacionales, alcanzando a cubrir las necesidades de un número mayor de individuos.

El escalamiento funcional se refiere a la expansión del número y tipo de actividades dentro del mismo sector poblacional. Está identificado como aquel escalamiento que se logra a partir de que la organización domina algún tema o ya ha ayudado a satisfacer cierta necesidad, por lo que ahora es capaz de brindar servicios paralelos o de ampliar la capacidad de auto-sustentabilidad de la población.

Otra forma de crecimiento que se identifica en las organizaciones de desarrollo es el escalamiento político que, de acuerdo a Uvin, se caracteriza por una transición de exclusivamente proveer servicios a generar conciencia y participación – el denominado empoderamiento – de los individuos. En esta etapa de escalamiento es notoria la interacción con el estado en ambos sentidos, tanto de forma positiva como negativa, debido a que las comunidades comienzan a ser conscientes de los orígenes de los problemas que les afectan, sin embargo, la decisión de estos individuos puede dirigirse hacia la movilización o hacia la creación de alternativas políticas (sentido que obliga a mayor participación en las decisiones públicas).

Por último, de acuerdo a Blanca Torres, dentro del escalamiento organizativo, se deduce el fortalecimiento y el cambio en la estrategia “para aumentar la eficacia, efectividad y sustentabilidad de sus actividades” (Mendez, 1998). Entre otras actividades que las organizaciones realizan para lograr dicho fortalecimiento, se encuentran “la diversificación de donantes, el aumento del grado de autofinanciamiento a través de la subcontratación, la asesoría, o los servicios por honorarios; y la variedad institucional tanto interna como externa”.

Reconocer que las organizaciones pueden estar insertas en uno o en varios procesos de los diferentes tipos de escalamiento es importante para que más adelante se reconozcan cuáles son las características más importantes en el momento de establecer alianzas con organizaciones del sector privado para el desarrollo de proyectos con impacto social.

La manera en que han evolucionado las organizaciones de la sociedad civil de la tercera generación de Korten con escalamientos de tipo político y organizativo según Uvin, ha tendido, como ya se ha mencionado, a una mayor interacción entre todos los actores. Así, la investigación sobre el tercer sector se ha ampliado hacia el estudio de nuevas relaciones, ya no solamente en lo concerniente a las interacciones positivas o negativas que se establecen entre las ONGs y los gobiernos, sino también entre las organizaciones civiles y las empresas.

Dentro de la literatura sobre este último tipo de interacciones, existen cuatro referentes importantes: el concepto de colaboración social de James Austin, profesor emérito de la Escuela de Negocios de Harvard. La conceptualización de alianzas intersectoriales de Ros Tennyson, directora del Programa de Aprendizaje del Foro Internacional de Líderes Empresarios. La definición de “asociacionismo y colaboración” propuesta por el Instituto Synergos dedicado a la investigación y promoción de redes de desarrollo social; y por último, la noción de alianzas público – privadas ofrecida por la Organización de las Naciones Unidas.

El Análisis de las Alianzas Intersectoriales

Las Alianzas Intersectoriales, conocidas también como “alianzas sociales”, “cross-sector partnerships”¹⁰, “colaboración estratégica” o “alianzas estratégicas” (Austin, 2003b) (Yaziji, 2009), son esfuerzos colaborativos entre organizaciones pertenecientes a diferentes sectores sociales que buscan el bien común.

Las Alianzas Intersectoriales (AI) aparecen en la escena como una forma de relación voluntaria entre dos o más actores pertenecientes a distintos sectores, que persigue objetivos de desarrollo sustentable. Esta relación está basada en alguna forma de colaboración para la cual los participantes comparten competencias, recursos, riesgos, costos y/o beneficios.

Resulta muy importante mencionar que los contextos de colaboración resultan definitivos en el desarrollo de las alianzas. Aunque en todos los casos son deseables, no ocurrirá lo mismo cuando este tipo de relaciones se formalizan a través de una institución como en el caso de Dinamarca en donde existe una clara legislación para las actividades de responsabilidad social de las empresas por parte de las autoridades de negocios, que cuando se trata de alianzas no formalizadas ni reconocidas entre una empresa transnacional y pequeños grupos civiles en diversas partes del mundo, en donde ni siquiera estas organizaciones civiles emergentes están completamente reconocidas a nivel nacional.

Aún así, y en concordancia con el tipo de ideal de este tipo de formaciones, las diferentes formas de Alianzas Intersectoriales y lo que puede aportar cada uno de los participantes se detalla en el siguiente cuadro.

¹⁰ Sin traducción al español. Significa lo mismo que “intersectorial partnerships”.

Tabla 8. Participantes y aportaciones en las Alianzas Intersectoriales¹¹
(Hutchinson, 1994)

Sector	Roles principales	Atributos	Recursos que puede ofrecer
Público	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el desarrollo económico y social • Desarrolla e implementa programas y estrategias para incrementar la eficiencia del gasto público • Provee normas y mecanismos regulatorios para la participación ciudadana 	<ul style="list-style-type: none"> • Al actuar como regulador puede proveer estabilidad y legitimidad a los esfuerzos de los otros sectores 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a información • Personal capacitado con enfoque en el interés público • Infraestructura • Autoridad para movilizar recursos de fuentes públicas
Privado- Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Produce bienes y servicios • Genera valor al incrementar utilidades, al reducir costos de operación y al mejoramiento de la productividad • Maximiza las ganancias para los inversores • Genera oportunidades de empleo, innovación y crecimiento económico • Ayuda a construir y a fortalecer nuevos mercados y provee nuevas tendencias para satisfacer sus necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con la experiencia para maximizar el uso de recursos • Opera de manera eficiente y es eficaz 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia administrativa y capacidad técnica • Equipamiento • Capacidad de distribución y diseminación de información • Contactos y redes • Recursos humanos y económicos

¹¹ Hutchinson, J. (1994) "The Practice of Partnerships in Local Economy Development", Local Government Studies 20: 335-44.

Adriana Reynaga Morales

Social	<ul style="list-style-type: none"> • Genera oportunidades para el crecimiento de individuos y comunidades • Provee apoyo y servicios para las minorías • Promueve los valores sociales • Asegura la protección del medio ambiente • Monitorea las acciones de los gobiernos y las empresas para asegurar que cumplen con estándares legales y éticos • Contribuye a mejorar las condiciones de vida de la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus acciones se basan en valores socialmente aceptados • Es inclusivo y busca el bienestar de la población 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento profundo de las necesidades y problemáticas sociales • Talento y recursos humanos • Alta capacidad de respuesta para situaciones críticas
---------------	--	---	--

Incentivos para la colaboración

Independientemente del tipo de arreglo institucional que se lleve a cabo para desarrollar una relación de colaboración, los investigadores han identificado una serie común de motivos que incentivan alianzas con otras organizaciones (Sanchez de Pablo, 2010).

Sánchez de Pablo y Estévez han aportado una síntesis de estos estímulos, con sus respectivas ventajas, para la colaboración a partir de diferentes autores. Se reproduce su aportación a continuación.

Tabla 9. Incentivos para desarrollar relaciones colaborativas entre organizaciones (Sanchez de Pablo, 2010)

Motivos	Ventajas
---------	----------

Aprendizaje	Aprendizaje de las características de un mercado Aprendizaje de conocimiento tácito y tecnológico Aprender a cooperar y gestionar una alianza Aprender nuevas habilidades
Acceso a recursos o capacidades	Aumento en la base de recursos y capacidades Desarrollo de proyectos y estrategias con los recursos y capacidades de los socios
Aumentar poder competitivo	Incremento del poder negociador Ganar poder en el mercado Mejora de la reputación, la imagen y el prestigio
Reducción de costos / Aumento de la eficiencia	Economías de escala, alcance o aprendizaje Compartir costos y riesgos en inversiones
Satisfacción del cliente	Selección de socios con conocimiento relevante sobre las necesidades y deseos de los clientes Colaboración entre proveedores y clientes

En México se reconocen legalmente tres formas de alianza intersectorial:

1. Alianzas público – privadas (entre organizaciones del primer sector y organizaciones del segundo sector), se refieren a las relaciones establecidas entre entidades de gobierno y empresas privadas.

En México, este tipo de alianzas está regulada por la Ley de Asociaciones Público Privadas (DOF, 2012), la cual reconoce que los proyectos de asociación público-privada son aquellos que se realicen con cualquier esquema para establecer una relación contractual de largo plazo, entre instancias del sector público y del sector privado, para la prestación de servicios al sector público o al usuario final y en los que utilice infraestructura provista total o parcialmente por el sector privado con objetivos que aumenten el bienestar social y los niveles de inversión

Adriana Reynaga Morales

en el país. También se incluyen proyectos para desarrollar la inversión productiva, investigación aplicada y/o innovación tecnológica.

2. Alianzas público – sociales (entre organizaciones del primer sector y organizaciones del tercer sector), se refieren a aquellas relaciones que establecen entidades públicas con organizaciones de la sociedad civil. Además de los programas de coinversión, se reconocen diferentes relaciones de colaboración en cuanto a asesoría, participación y representación pública, etcétera.
3. Alianzas privado – sociales (entre organizaciones del segundo sector y organizaciones del tercer sector). Que son de las que se ocupa esta investigación. Además de la legislación aplicable a este tipo de relaciones dentro de la Ley de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, la regulación de este tipo de alianzas está determinada por la Ley Fiscal aplicable a las donatarias autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Asimismo, podrían observarse ciertas normas de tipo privado creadas por organizaciones tales como la Junta de Asistencia Privada o por organizaciones con una trayectoria más o menos larga en actividades de tipo filantrópico y/o de Responsabilidad Social Empresarial.

Es importante reconocer la existencia de dos tipos de alianza en el ámbito privado social. Aquellas que son a título individual, realizadas por personas físicas, y las empresariales realizadas por personas morales.

En el primer caso, un importante esfuerzo por comprender - desde la academia - este tipo de relaciones, lo lleva a cabo el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) con su Proyecto sobre Filantropía y Sociedad Civil, en el cual el Dr. Michael D. Layton y su equipo de colaboradores realizan cada año la Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI). Esta encuesta versa sobre tres temas principales: voluntariado, donaciones y capital social,

visto como la confianza interpersonal e institucional, así como la membresía y participación de los mexicanos (M. Layton, 2010), y su objetivo es “conocer cuáles son las actividades y actitudes de los mexicanos en términos de su participación en organizaciones y a favor de causas filantrópicas” (Layton, 2010 p. 12).

Algunos hallazgos interesantes de la ENAFI 2008 pueden resumirse en lo siguiente:

Tabla 10. Preferencias filantrópicas de los mexicanos (ENAFI, 2008)

- 82% de los mexicanos da a “viejitas que piden dinero en la calle”
- 22% da a organizaciones “de ayuda a ancianos, personas de escasos recursos, etc.”
- 66% da a niños en situación de calle.
- 11% da a grupos que ayudan a jóvenes.
- 88% da donativos a la gente en la calle que se los pide.
- 15% dice haber donado a organizaciones humanitarias.
- 60% prefiere dar sus donativos directamente a los necesitados
- 16% prefiere darlo a través de instituciones u organizaciones
- De los que prefieren donar directamente a los necesitados, 18% dice que porque es muy fácil; 4% no sabe; 28% dice que es por lástima, caridad o solidaridad; 33% porque confía en que va a usar bien su aportación; y 17% porque no confía en las organizaciones.

Como se puede observar, las actividades asistenciales son las que predominan en el panorama de los donativos individuales, así como una alta informalidad en los mecanismos de participación derivado de la desconfianza hacia las OSC

y en cierta forma, porque el discurso de caridad, solidaridad y lástima hace sentido dentro de los marcos referenciales de la población mexicana.

Por su parte, la investigación sobre la participación empresarial en proyectos de desarrollo social indica que se pueden encontrar diversos incentivos dependiendo del tipo filantrópico del empresario. Los resultados de la investigación sobre filantropía corporativa en México indican una escasez de reglas de selección y de operación con organizaciones de la sociedad civil, para la participación conjunta en dichos proyectos (Poiré, 2009).

Por su parte, las organizaciones de la sociedad civil mexicanas presentan una serie de restricciones endógenas y exógenas que las hacen dependientes del financiamiento no estructurado que les otorgan tanto el gobierno como las empresas del sector privado. Entre las restricciones endógenas se pueden observar la falta de profesionalización de las áreas de procuración de fondos y la deficiente planeación estratégica de proyectos de largo alcance. Las restricciones exógenas por su parte incluyen una estricta política fiscal, la desaprobación de sus actividades por ciertos sectores de la población con incidencia en la opinión pública y el escaso conocimiento del impacto de su trabajo por parte de la sociedad en general.

Aún así, las empresas y las organizaciones civiles saben que para lograr un impacto social importante deben actuar conjuntamente. Sin embargo, con los antecedentes antes descritos, los procesos de selección, de construcción de acuerdos, de normas de operación y de continuidad de los proyectos, es decir, los procesos de institucionalización, se ven afectados por las características comunicativas que intervienen en las decisiones individuales y colectivas insertas en la construcción de alianzas.

Las organizaciones se han dado cuenta de que para lograr esta obtención de recursos, por los distintos medios que se han descrito, se requiere una mayor profesionalización, que satisfaga las condiciones y requisitos que les imponen las empresas y los gobiernos, derivados de sus propias necesidades y obligaciones.

Junto con este fenómeno se presenta otro que ha ido surgiendo en forma paralela. Las empresas, que tradicionalmente habían sido percibidas sólo como organizaciones cuyo objetivo fundamental era obtener utilidades para sus socios e inversionistas, se han dado cuenta de que, en aras de mantener esos mercados, es necesario asumir mayor responsabilidad social sobre el impacto que generan en todos los grupos de interés que con ellas se vinculan.

Así, es posible afirmar que en las grandes empresas transnacionales ha surgido una nueva conciencia que promueve el cuidado de la comunidad que les provee de recursos humanos y naturales y, también en cierto sentido, el cuidado de su reputación ante la sociedad, en virtud de que dichas empresas ya no responden a mercados locales sino a mercados globales, ante los que es necesario adoptar normas éticas que los vuelvan más competitivos ante otros productores y prestadores de servicios. En este contexto global, las empresas buscan que sus trabajadores sean protegidos y aceptados por las comunidades en las que se insertan, bajo un principio de reciprocidad.

Además de razones tales como la observación de otros sectores para que las empresas y personas que pertenecen al sector económico se responsabilicen del impacto que sus actividades tienen en el entorno, y de la cada vez menor capacidad del sector político para otorgar servicios sociales y de desarrollo para la sociedad, existen otras razones para la formación de alianzas de colaboración.

Maria Laura Di Domenico y sus colaboradores (Di Domenico, 2009), señalan que a pesar de sus diferencias, las organizaciones sociales y las empresas parecen tener razones fuertes para iniciar procesos de colaboración, una de ellas es quizás la fuerte presión que los gobiernos y organizaciones filantrópicas ejercen sobre las organizaciones sociales para que dejen de basar su desarrollo en los subsidios otorgados por el gobierno y en donativos entregados por las empresas.

En este sentido y como parte del proceso, *“muchas organizaciones sociales han comenzado a construir relaciones con las empresas de manera que puedan mejorar su viabilidad como negocios”*.

Las empresas, por otro lado, han estado bajo mucha presión para ser socialmente responsables, sobre todo después de la gran cantidad de escándalos corporativos que se han suscitado en años recientes. Asimismo, las regulaciones por parte de algunos gobiernos para las empresas se han incrementado, al igual que las expectativas de los consumidores sobre las funciones corporativas y las responsabilidades de las organizaciones del sector privado.

Haciendo referencia a Brown y Dacin (1997), Di Domenico menciona el hallazgo sobre la relación existente entre la percepción de los consumidores y la responsabilidad social de las empresas. Nos dice que la percepción de una firma como socialmente responsable, influencia de manera significativa la actitud de los consumidores hacia los productos y/o servicios de esa empresa. De esta manera, las empresas han encontrado en las alianzas de colaboración con organizaciones sociales una forma de mejorar el conocimiento y la *“legitimación local”* que tienen de la comunidad para el desarrollo de programas de responsabilidad social empresarial.

Asimismo, el reconocimiento de los incentivos y las restricciones para la colaboración a partir de las características comunicativas en cada uno de los arreglos institucionales y del contexto en el cual se desarrollan, puede arrojar mayor claridad para lograr un alto impacto de dichas formas de contribución de otros sectores ajenos a los organismos gubernamentales. De tal suerte que la replica de los modelos con un buen desempeño en sus proyectos, permita la construcción de alianzas bajo óptimas condiciones que impacten positivamente a las regiones en las que se llevan a cabo.

Momentos en el proceso de formación de alianzas

Para realizar un análisis de lo que hasta el momento se ha investigado sobre este tipo de acciones colectivas, considero necesario dividir el proceso de formación de alianzas en tres grandes etapas:

- 1. Previo a la alianza:** en esta etapa resulta de especial interés conocer antes que nada el contexto económico y sociopolítico mundial que propicia la conformación de alianzas intersectoriales para el desarrollo de un proyecto social. Asimismo, analizar los incentivos de cada uno de los actores involucrados y los marcos de referencia¹² que tienen antes de la interacción.
- 2. Durante la alianza:** en esta etapa, resulta pertinente recurrir a la teoría de redes sociales para analizar el funcionamiento de la alianza, no solamente para conocer la morfología de la red o las distintas formas que adquieren las relaciones entre participantes, sino también, siguiendo con el análisis institucional de la acción colectiva, las expresiones que sobre

¹² Con *Marcos de referencia* me refiero a las construcciones de la realidad que cada persona hace a partir de su relación con el mundo (campos de experiencia para Schramm o *frames* para Goffman) y que al articularse entre sí y relacionarse con los encuadres de los otros, dan sentido a las experiencias recíprocas y forman el orden social.

confianza, reciprocidad y compromiso hacen los actores sobre su participación y la de los otros en la red.

- 3. Posterior a la alianza:** el producto de la interacción, es decir, el resultado de la alianza intersectorial en forma de un proyecto social, puede ser analizado desde dos ángulos: el del proyecto en sí mismo y el nivel de participación que los actores tuvieron en su realización, así como en los cambios sufridos por cada uno de los actores en sus marcos referenciales.

Relacionando estas etapas en el proceso de colaboración con los tipos de escalonamiento que presentan las Organizaciones de la Sociedad Civil, se encuentra el referente a James E. Austin, quien habla de un “*continuo de colaboración*” (Austin, 2003a) en donde identifica las relaciones de colaboración como un proceso que pasa por tres etapas: *filantrópica, transaccional y de integración*.

- Etapa filantrópica: “*En esta etapa la naturaleza de la relación se aproxima a la que existe entre el donante de caridad y su receptor*”. Asimismo, indica que esta etapa es la más común entre las alianzas intersectoriales y dice que “*el compromiso entre ambas organizaciones suele estar restringido a una solicitud anual de la OSFL¹³ que origina una donación por parte de la compañía*”. Austin afirma que los recursos intercambiados son importantes para la organización civil pero no son críticos ni para la empresa ni para la misma organización social, por lo que este tipo de colaboración es muy sencilla de administrar debido a que se restringe a la solicitud y al posterior agradecimiento por el donativo.

¹³ OSFL (Organización Sin Fines de Lucro) Es la única figura legal reconocida en Estados Unidos para las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Adriana Reynaga Morales

- Etapa transaccional: *“En esta etapa las organizaciones realizan sus intercambios de recursos mediante actividades específicas, tales como la del marketing centrado en causa¹⁴s, el auspicio de acontecimientos¹⁵, las licencias y los arreglos de servicios de pagos¹⁶.”* Austin indica que en esta etapa, la colaboración se asemeja más a una relación de negocios dirigida de manera contractual y que quien generalmente lleva la dirección de la alianza por parte de la empresa, es el departamento de mercadotecnia. En últimas fechas, se añade a las actividades anteriores un intercambio más, esta vez de parte de las organizaciones civiles a las empresas: la consultoría en responsabilidad social y/o el diseño de programas de voluntariado para los empleados.
- Etapa de integración: Es posible que la relación entre el sector económico y el social crezca a tal grado que comiencen a integrar misiones, gente y actividades de manera que se ejerza una acción colectiva tal que impacte también en el sector político. De igual manera, menciona Austin, *“se intensifican las interacciones personales en muchas de las relaciones entre los socios...Esta etapa constituye la frontera actual de la colaboración en las alianzas entre sectores. Son relativamente pocas las empresas y las OSFLs que han alcanzado este grado de integración que llega a ser de tal nivel que no se concibe una organización sin la otra, e incluso puede suceder que al deshacer la alianza de colaboración, alguna o las dos desaparezcan”*.

¹⁴ El marketing centrado en causas o marketing con causa es una herramienta publicitaria y de promoción en la que una parte de las ventas de un producto o servicio es donado a una organización civil que centra su labor en temas que tocan fibras sensibles de la población consumidora. Por ejemplo: niños con cáncer, protección de mariposas, delfines, ballenas o gorilas, cáncer de seno, etcétera. No es necesario que exista una relación estrecha entre los productos y/o servicios de la empresa y el tema de la organización civil.

¹⁵ Se refiere al patrocinio de eventos como cenas, desfiles, eventos deportivos, etcétera que tienen por objetivo dar a conocer el tema de la organización y procurar recursos para sus actividades.

¹⁶ Esta práctica se ha vuelto muy común en nuestro país, en cajas de autoservicios o en cajeros automáticos, se solicita el donativo del consumidor para determinada organización civil.

Adriana Reynaga Morales

Ahora bien, James E. Austin, además de reconocer estas etapas en el proceso de colaboración, describe con bastante profundidad también las formas que este tipo de alianza puede llegar a tener. Sin embargo, no hace mucho hincapié en lo que sucede antes de la colaboración. ¿Qué puede incentivar a una organización del sector político, del sector económico o del sector social a buscar una alianza? ¿Cómo determinan con quién debe hacer alianzas? ¿Qué forma de contrato formal o informal sucede con las alianzas? Pensemos en el momento previo a la interacción y veamos cómo surge.

Momento previo a la alianza: contexto económico y sociopolítico de la alianza. Origen de la acción colectiva, marcos de interpretación e incentivos de los actores.

A lo largo de la revisión bibliográfica sobre alianzas intersectoriales, se ha encontrado un vasto número de estudios sobre relaciones bisectoriales, básicamente sobre el Estado y la Sociedad Civil (González Bombal, 2003; Mazzotti, 2006; Zampani, 2003) señalando que sobre todo en las últimas tres décadas, América Latina ha enfrentado una redefinición importante de las tareas que el Estado tradicionalmente cumplía con la sociedad. Esta redefinición, incluye una especie de “*achicamiento*” del aparato estatal y una creciente preocupación por desarrollar alianzas, ya sea con organizaciones de la sociedad civil o con organizaciones del sector privado.

“Así, simultáneamente al retiro del Estado, se nota una creciente participación de la Sociedad Civil, a través de sus organizaciones, en la vida nacional. La Sociedad Civil tiende a retomar una nueva presencia, con otras características, y retoma esas esferas del antiguo accionar estatal que es dejado por el Estado. Lo que antes se realizaba en apoyo y perfeccionamiento a la labor del Estado (cooperadoras escolares, cooperadoras hospitalarias, algunas formas de voluntarismo eclesial en

Adriana Reynaga Morales

las regiones donde el Estado era más lejano) ahora se convierten en la base principal donde se apuntala el trabajo de hospitales, escuelas, acción social, etc. Por esto, las organizaciones de la sociedad civil, pasan a ocupar un espacio mayor, con mayor nivel de responsabilidad y, por ende, mayor nivel de autonomía relativa” (Zampani, 2003).

Por su parte, Marcela Ferrer y Pablo Monje (Ferrer, 2005) nos explican que el combate a la pobreza en América Latina, históricamente no ha sido una labor específica del Estado sino que se ha apoyado en diversas organizaciones filantrópicas que realizaban labores asistencialistas y de servicio desde mucho tiempo antes de que existieran los sistemas estatales de previsión y seguridad social.

De esta forma, se puede destacar que la coordinación de acciones entre dos sectores sociales no es un fenómeno nuevo ni reciente. Así lo afirma Provan (Milward, 2001) al explicar que el uso y el desarrollo de estas redes de coordinación social ha sido foco de interés desde 1960 con investigaciones centradas en la importancia de las relaciones de cooperación entre organizaciones, su desempeño y su impacto en la estructura y el comportamiento organizacional, en trabajos como los de Levine & White en 1961 y de Warren, Rose y Bergunder en 1974.

La colaboración intersectorial en México

Existen escasos estudios que demuestren el impacto que las acciones sociales de los tres sectores en nuestro país. Sin embargo, es posible inferir algunos datos importantes que nos ayudarán a analizar los incentivos de los participantes y las reglas de interacción que se establecen entre ellos, a partir de algunas encuestas de desarrollo social en México.

En relación a estos problemas de referencia se puede citar como ejemplo, la encuesta sobre filantropía corporativa en México de la Organización Civil Alternativas y Capacidades A.C. que da cuenta de los incentivos, las formas y las normas de colaboración que tienen las diferentes organizaciones empresariales mexicanas.

Este estudio, que comienza definiendo a la filantropía corporativa *“como la donación de recursos en efectivo o en especie por parte de las empresas. Concebimos esta filantropía como un elemento importante de la Responsabilidad Social Empresarial que ayuda a sostener a la Sociedad Civil, aportando recursos privados para causas públicas y sociales”* (Carrillo Collard, 2009), consta de una encuesta aplicada a 92 empresas mexicanas con ventas desde diez millones de pesos a más de 5 mil millones, la mayoría (46%) con un número de empleados entre 251 a 5 mil, cuyo fin era determinar las variaciones en las tendencias filantrópicas de las empresas en México, con respecto al año anterior. Asimismo, los autores del reporte distinguen entre filantropía tradicional y filantropía corporativa al citar a Felipe Agüero (Agüero, 2005) y mencionar que en la primera, *“los dueños de las empresas y sus convicciones personales predominan en la elección de causas apoyadas, concibiendo la filantropía sobre todo como un acto de caridad o de responsabilidad personal. En la segunda (filantropía corporativa), tiene un sentido de profesionalización y planeación, con presupuestos y beneficios esperados para la compañía, así como decisiones estratégicas sobre el destino de los recursos, los procedimientos, la evaluación y la comunicación de resultados”*. (Carrillo Collard, 2009)

Algunos de los hallazgos de este diagnóstico sobre filantropía corporativa, enfatizan lo siguiente:

Adriana Reynaga Morales

- El 97% de las empresas encuestadas menciona que su incursión al mundo de la colaboración para el desarrollo social, se debe a que el Gobierno no es capaz de resolver todos los problemas sociales por sí solo.
- El 89% tiene la percepción de que las necesidades sociales actualmente son mayores que hace algunos años.
- Solamente el 5% considera que el papel de la empresa en el desarrollo social es suficiente con el pago de impuestos y la creación de empleos.
- Un 39% considera que la principal motivación para realizar acciones de filantropía corporativa es el compromiso y obligación con la sociedad; un 26% considera que es la contribución a una relación armoniosa entre empresa y comunidad y un 15% a que mejora la reputación y la imagen de la empresa.
- 21% de las empresas encuestadas afirmó que la mejor manera en que los empresarios pueden contribuir con la comunidad es destinando parte de sus ganancias a programas sociales, mientras que un 29% piensa que es realizando acciones voluntarias junto con organizaciones sociales y un 20% ofreciendo beneficios a sus empleados.
- En la pregunta sobre el destino de los recursos, en la cual era posible contestar más de una opción, el 73% de las empresas contestó que prefiere destinar sus recursos a temas que tengan que ver con la educación, 58% con el desarrollo comunitario, 58% con el medio ambiente y otro 58% con temas relacionados con la infancia, mientras que solamente 16% mencionó a los derechos humanos, 13% a proyectos

Adriana Reynaga Morales

productivos o microcréditos y 9% al tema del VIH/Sida como temas prioritarios en su agenda.

- 76% de las empresas dijo tener un presupuesto definido para las actividades de filantropía, mientras que la mayor parte de las empresas (20%) destinó en 2008 entre \$200,001 y \$700,000 pesos como presupuesto para actividades filantrópicas. Esto es menos del .5% de la media de ventas de las empresas encuestadas.
- Tan solo un 24% señaló tener una convocatoria (que no necesariamente se publica cada año en el mismo período) para la asignación de recursos filantrópicos. En el 28% de los casos, es la presidencia o la dirección general quien directamente se encarga de lo relativo a montos y a temas específicos dentro de las convocatorias.
- Dentro del establecimiento de requisitos para las Organizaciones Civiles que desean obtener los recursos donados por las empresas, se establece en primer lugar con 77%, que las organizaciones civiles estén legalmente constituidas, es decir, que cuenten con una personalidad jurídica que las acredite como organizaciones sin fines de lucro. 52% de las empresas mencionó que deben cumplir con las temáticas establecidas y un 48% dijo que las acreedoras a los recursos deben ser organizaciones consideradas como donatarias autorizadas ante la Secretaría de Hacienda.
- Dentro de los criterios más mencionados para la selección de proyectos apoyados, se encuentran: el conocimiento previo de las organizaciones civiles (30%); la viabilidad del proyecto (23%); la solidez y profesionalismo de la organización (18%) y, la detección de pobreza o carencia en un grupo de una región en particular con un 10%.

Adriana Reynaga Morales

- La mayor parte de las empresas 42% reportó haber otorgado entre uno y cinco donativos a organizaciones de la sociedad civil en el último año, y que la manera en la que dan seguimiento a estos donativos es a través de reportes escritos por la organización apoyada (66%); evaluación de objetivos logrados (64%); visitas a proyectos (63%); y comprobación de gastos (51%) principalmente.
- Por último, en una sección destinada a la conformación de alianzas con otros sectores (organizaciones civiles y gobierno) dentro de las acciones filantrópicas de las empresas, se encontró que la mayoría (82%) de las organizaciones económicas encuestadas reportaron haber realizado alianzas con organizaciones de la sociedad civil para el desarrollo de proyectos sociales, mientras que 59% reportó haberlo hecho con otras empresas y 54% con el gobierno. Sin embargo, el 27% de las empresas dijo que el logro más significativo de las alianzas con organizaciones de la sociedad civil es la donación a proyectos sociales, mientras que otro 27% reportó que el alcance más importante de las alianzas con el gobierno, es la realización de campañas en medios de comunicación masiva sobre temas sociales.

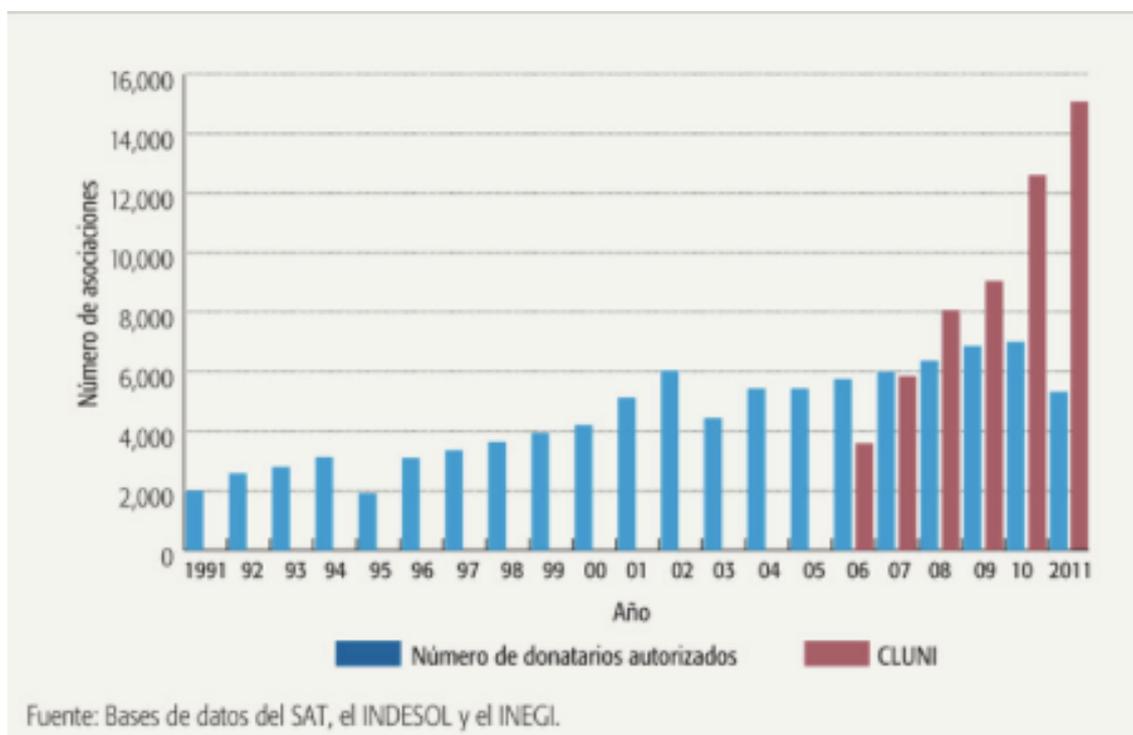
Dentro de las conclusiones del estudio, los autores mencionan entre otras, que se percibe un mayor interés por la colaboración entre sectores por parte de las empresas para participar en proyectos de desarrollo social y aunque en mínima medida, que esta colaboración ya no sea solamente del tipo filantrópico tradicional, sino que las empresas están buscando otras formas de participación como grupos de discusión y de análisis sobre temas sociales importantes y la incidencia en políticas públicas.

Conclusión

Si se revisa el crecimiento histórico que han tenido los registros, tanto de donatarias autorizadas otorgado por el SAT, como del CLUNI otorgado por INDESOL, así como el creciente número de organizaciones del sector que reporta el INEGI (figura 6), cualquiera pensaría que existe una clara tendencia hacia la formalidad de las organizaciones, así como a la generación de alianzas entre sectores.

Figura 6. Registro histórico de donatarias autorizadas y organizaciones con CLUNI

Fuente: (M. D. Layton, 2011)



Sin embargo, al no existir una correlación precisa entre el tipo de organizaciones que obtienen uno u otro registro, ni tampoco otros indicadores del desempeño de estas organizaciones¹⁷, no se puede contar con una definición precisa del crecimiento del sector. Asimismo, derivado de la baja participación de las OSC en los estados con escaso desarrollo, se pone de manifiesto la fuerte centralización que ocurre en el país.

De igual manera, la cultura filantrópica formalizada a través de las organizaciones de la sociedad civil no ha sido ampliamente difundida, basta ver las preferencias de los mexicanos para otorgar donativos a título personal.

Por todo lo anterior, no se puede afirmar a ciencia cierta que el tercer sector esté en franco crecimiento.

Otro elemento relevante que se observa, a partir de los resultados de los diferentes estudios presentados, es el bajo nivel de confianza que se expresa por parte de los donantes privados, tanto a nivel individual como corporativo. Sin embargo, hay que considerar que no se ha profundizado en los elementos cualitativos de las relaciones establecidas entre los sectores privado y social en México, para determinar las expectativas de cada uno de los participantes y así conocer cuáles son las acciones de cada uno que impiden una construcción de lazos que permitan la expresión y la acumulación de capital social.

Por esto, el siguiente capítulo presenta los estudios de caso realizados en tres arreglos institucionales distintos de alianzas intersectoriales en donde se analizan las relaciones de empresas con organizaciones de la sociedad civil a partir de sus características comunicativas.

¹⁷ Existen esfuerzos incipientes, tanto por parte del INDESOL como de la academia, por documentar otros indicadores de desempeño de las organizaciones. Véase el trabajo de Humberto Muñoz Grandé (Muñoz Grandé, 2011) y los reportes dentro del portal de corresponsabilidad www.corresponsabilidad.gob.mx

CAPÍTULO 3.

ANÁLISIS DE ELEMENTOS COMUNICATIVOS PRESENTES EN LAS ALIANZAS INTERSECTORIALES BASADAS EN TRES ARREGLOS INSTITUCIONALES

Este capítulo presenta el análisis comunicativo de las alianzas intersectoriales establecidas por 12 diferentes organizaciones, seis del sector privado y seis del tercer sector, con el objetivo de determinar diferencias de tipo cualitativo y estructural en la manera de desarrollar relaciones de colaboración en seis casos de estudio bajo tres distintos arreglos institucionales: Filantropía Corporativa Tradicional, Responsabilidad Social Empresarial y Emprendimiento Social.

En este punto, resulta importante aclarar que el concepto de arreglo institucional se comprende como un tipo ideal de arreglo social. Haciendo referencia al concepto de “*Tipos Ideales*” planteado por Max Weber en 1922. Dentro de su obra *Ensayos sobre Metodología Sociológica*, Weber plantea que: “*Un tipo ideal está formado por la acentuación unidimensional de uno o más puntos de vista y por la síntesis de una gran cantidad de fenómenos concretos individuales, difusos, distintos, más o menos presentes, aunque a veces ausentes, los cuales se colocan según esos puntos de vista enfatizados de manera unilateral en una construcción analítica unificada...Dicha construcción mental, puramente conceptual, no puede encontrarse en ningún lugar de la realidad*” (Weber, 1973).

Así, se debe comprender que los arreglos institucionales a los que hace referencia el presente trabajo, son construcciones ideales de tres diferentes acuerdos a los que pueden llegar las organizaciones del sector privado y las organizaciones del sector social para llevar a cabo proyectos conjuntos. La

“idealización” en los modelos de este tipo de acuerdos, nos permite evaluar en la realidad los casos propuestos.

En los seis casos de estudio que se presentan a continuación, el objetivo principal es observar las características comunicativas en la formación y el desarrollo de alianzas intersectoriales. De manera tal que se pueda determinar en qué tipo de arreglo se distinguen relaciones creadas a partir de elementos propios del capital social y también, en cuáles arreglos es posible distinguir un enfoque de capital social como producto de la relación, con base en los elementos explicados en el primer capítulo de este trabajo.

Durante las entrevistas con los gestores de las alianzas, además de solicitar la información establecida dentro de la guía de preguntas de la cual se presenta un perfil general en la siguiente figura, se pidió a los entrevistados que indicaran la existencia de material adicional que pudiera ser consultado para profundizar en su experiencia sobre alianzas. En dos de los seis casos no había ningún tipo de documentación que pudiera complementar el análisis, en los otros cuatro, la documentación permite analizar alguno o todos de los siguientes elementos: incentivos para la generación de la alianza, contexto de desarrollo, criterios de selección y generación de relaciones de colaboración y por último, reporte sobre las experiencias obtenidas a partir de la alianza.

Figura 7. Guía de preguntas general para los participantes de las alianzas en los tres arreglos institucionales.

Guía de entrevistas para empresas y organizaciones civiles

1. Vínculos con otras organizaciones del sector (empresarial o social)
 - a. sí
 - b. noCuáles: _____ (mencionar los dos o tres primeros que vengan a la mente)
2. Vínculos con organizaciones del sector público
 - a. sí
 - b. noCuáles: _____ (mencionar los dos o tres primeros que vengan a la mente)
3. Vínculos nacionales
 - a. sí
 - b. noCuáles: _____ (mencionar los dos o tres primeros que vengan a la mente)
4. Vínculos internacionales
 - a. sí
 - b. noCuáles: _____ (mencionar los dos o tres primeros que vengan a la mente)
5. ¿Quién detecta y mantiene los vínculos?
 - a. representante de la organización
 - b. consultor
 - c. otro:
6. Motivos para establecer vínculos
 - a. acceso a recursos
 - b. acceso a conocimiento
 - c. acceso a nuevas redes
 - d. otro:
7. Aportación a los vínculos
 - a. información
 - b. recursos económicos y/o materiales
 - c. nuevos contactos
 - d. otros:
8. Estrategias para detectar oportunidades de vínculos
 - a. amigos o familia
 - b. profesionales
 - c. industria o sector
 - d. otros
9. Estrategias para el mantenimiento de vínculos
 - a. pago por servicios
 - b. reconocimiento público
 - c. evaluaciones retorno de inversión
 - d. otros:
10. Estrategias para generar nuevos vínculos
 - a. recomendación del vínculo anterior
 - b. conocimiento adquirido a partir de la experiencia de la alianza
 - c. modificación de los objetivos particulares
 - d. otros:
11. ¿Existen beneficios de la generación de alianzas?
 - a. sí
 - b. no¿cuáles o por qué?
12. ¿Cuál ha sido el costo de establecer vínculos?
 - a. recursos económicos
 - b. recursos materiales
 - c. trabajo
 - d. otros:
13. Mencione los obstáculos más importantes al momento de establecer vínculos.
14. En orden de importancia, mencione las principales alianzas de la organización y la razón de ser de esta prioridad.

Adriana Reynaga Morales

Toda la información recabada se analizó conforme a los elementos del modelo metodológico de esta investigación explicado al final del capítulo uno, de acuerdo al modelo presentado en la siguiente figura. De tal manera, que se realizaron cuadros que contemplan cada uno de los elementos, por parte de cada uno de los participantes, dentro de los diferentes arreglos institucionales.

Tabla 11. Elementos generales de análisis para las alianzas intersectoriales bajo distintos arreglos institucionales.
(Elaboración propia)

Elemento	Necesario para desarrollar una relación basada en capital social	Necesario para producir capital social a partir de la relación
Flujos de comunicación	✓	
Estilos de comunicación	✓	
Canales de comunicación	✓	
Concentración emotiva	✓	
Permeabilidad	✓	
Toma de decisiones	✓	
Flexibilidad	✓	
Evaluación de la interacción		✓
Participación en otras redes		✓
Reporte de resultados		✓
Disposición para nuevas alianzas		✓

Por último, se realizó la evaluación de la incidencia de cada uno de los elementos en la formación de capital social como parte de la relación y como producto de la misma. La información arrojada a partir de esta evaluación permitió las conclusiones que se presentan al final de este trabajo.

Durante la realización de esta etapa de la investigación, surgieron dos obstáculos que retrasaron u obligaron a modificaciones en la misma y que es importante mencionar para que cualquier académico interesado en realizar estudios de caso del tipo de los que presenta este trabajo, pueda considerarlos con el fin de facilitar el trabajo de campo de su investigación.

El primero de estos obstáculos fue que a pesar de que en documentos públicos o de que alguno de los gestores afirmaba que los acuerdos sobre los cuales se desarrolló su alianza eran de un tipo, las características propias del arreglo la ubicaban en otro. Tal fue el caso de uno de los que se pretendían analizar dentro del último de los arreglos institucionales. Al no ser propiamente un acuerdo sobre Emprendimiento Social, sino más bien sobre Responsabilidad Social Empresarial, se decidió desechar el caso al tener completo el análisis sobre este último.

El segundo obstáculo que se presentó fue que al momento de enviar para su revisión los análisis integrados de cada uno de los participantes, éstos tomaran la decisión de no participar o de que se omitiera su nombre de la investigación. En este sentido, se argumenta que si uno de los incentivos más importantes para participar en alianzas intersectoriales es mejorar la reputación de la organización, y los resultados que arrojó el análisis no contribuyen a este objetivo, entonces los participantes prefieren no ser expuestos.

Pero también se explica más adelante, que otra razón para el anonimato puede ser encontrada en el deseo del donante de no ser reconocido por sus obras

filantrópicas. Ya sea porque no es su principal incentivo, porque el anonimato es parte de su código de ética o porque no desea participar en nuevas alianzas bajo ese tipo de acuerdos de colaboración. En palabras de uno de los entrevistados *“no quiero que se publique mi nombre porque no quiero que más organizaciones me vengan a pedir”*. Esto último ocurrió en los dos casos sobre filantropía corporativa tradicional y en uno de los casos sobre emprendimientos sociales en donde la razón argumentada por el gestor de la alianza fue que *“este tipo de trabajos o actividades de la organización son iniciativas de la empresa a nivel mundial. Tendría que esperarme a tener la autorización del corporativo”*.

En todos los casos en los que esta solicitud fue expresa, se decidió omitir los nombres tanto de las organizaciones que lo solicitaron como de las que participaron como aliados para asegurar el anonimato de las primeras. Sin embargo, este fenómeno se agrega como parte del análisis sobre los resultados del capital social como parte y como producto de la relación.

En cada uno de los arreglos, se describen las características del mismo, una breve reseña histórica de su surgimiento, la descripción del contexto bajo el cual se llevan a cabo en México¹⁸ y el análisis específico de los elementos comunicativos de los participantes en dicho arreglo. Las conclusiones generales de la investigación, basadas en estos análisis, se presentan en el siguiente apartado de la tesis.

¹⁸ Este apartado incluye un análisis sobre la legislación porque, como ya se mencionó anteriormente, el tipo de normas impuestas por un tercero (en este caso el gobierno) juega un papel importante en la promoción o la restricción de las alianzas entre el sector privado y el tercer sector.

ALIANZAS INTERSECTORIALES BASADAS EN ARREGLOS SOBRE FILANTROPÍA CORPORATIVA TRADICIONAL

En este apartado se analiza el primero de tres arreglos institucionales que pueden presentarse en las Alianzas Intersectoriales. Se trata de la Filantropía Corporativa Tradicional, el cual es un acuerdo más o menos informal entre dos organizaciones – una empresa y una organización civil – en el que se otorgan donativos en efectivo o en especie, los cuales son decididos por el dueño o director general de la organización privada quien responde a motivos de tipo caritativo – religioso principalmente.

El concepto de “*filantropía*” tiene distintas connotaciones para las tradiciones anglosajonas y latinoamericanas. Mientras que para ingleses y norteamericanos principalmente, el término se refiere a cualquier actividad de tipo voluntario que tiene como fin promover causas sociales y culturales, en adición a los esfuerzos del Estado; para los investigadores y profesionales de la responsabilidad social y el desarrollo en Latinoamérica, este término tiene connotaciones más o menos negativas porque el concepto de filantropía se liga de manera directa con el de caridad, lo cual inmediatamente es vinculado con la religión católica, cuya crítica central es que está destinada a aliviar los síntomas de la pobreza y no a la solución de las condiciones que la generan.

Los elementos comunes de ambas perspectivas conducen a pensar en la filantropía como *un esfuerzo voluntario por parte de organizaciones y/o individuos para donar recursos (de conocimiento, tiempo, dinero y/o especie) a personas o grupos que los necesitan y los solicitan.*

Para los propósitos que se plantea esta tesis, la distinción entre ambas perspectivas es importante porque, como se verá más adelante, conforme

crecen en número de participantes y evolucionan en su grado de profesionalización, los acuerdos entre organizaciones privadas y sociales se alejan cada vez más de esta perspectiva caritativa.

Historia de la Filantropía en Latinoamérica y México

La mayoría de los países latinoamericanos tienen una larga tradición filantrópica que data de la época de la conquista. La caridad y la solidaridad han sido valores arraigados en un contexto basado en el deber de ayudar al pobre y al necesitado, uno de los mandatos de la religión católica que ha permeado la zona desde entonces.

“Históricamente, el término *filantropía* en la región latinoamericana ha sido utilizado en un sentido estrecho para referirse a las actividades caritativas de la Iglesia Católica y de la élite socioeconómicamente dominante” (Sanborn, 2005 p. xi).

Aunque en México y en algunos otros países de América Latina que han arropado culturas prehispánicas diversas, existen indicios de prácticas paternalistas derivadas de las diferencias de clase en donde las élites gobernantes tenían la obligación de brindar protección, seguridad, educación y guía al resto de la población, no es sino hasta la época colonial que se observa “*una conquista espiritual*” (Sámano 2007, p. 198), en donde los clérigos de diferentes órdenes religiosas - franciscanos, dominicos, agustinos y más tarde, jesuitas – toman como parte de su responsabilidad con la Corona y con la Fe, la salud, el bienestar y la educación cristiana de todos los habitantes de la Nueva España.

En esta época, la percepción que se tiene de los grupos sociales menos favorecidos es de personas con capacidades muy limitadas para brindarse a si

mismos servicios básicos de alimentación, salud y educación, por lo que es necesario *darles de comer y mostrarles el camino hacia la salvación*.

Esta es la caridad cristiana que está detrás de cada acción filantrópica de la época, lo cual sin duda, además de favorecer la imagen de los grupos de religiosos católicos ante los ojos de los reyes españoles, brinda poder a ciertas élites debido a la dependencia que se va generando de unos con otros.

En el México Colonial, la Iglesia Católica fue la encargada de dirigir hospitales, asilos, escuelas, comedores y orfanatos, para dar protección a ancianos, niños y enfermos, es decir, los grupos de la población más desprotegidos de la sociedad. A este esfuerzo se sumaban algunos individuos provenientes de las familias *nobles* más acaudaladas, quienes se distinguían también por su generosidad (Marina Arrom, 2005. P. 31).

Sin embargo, como producto de las diferencias entre el Estado y la Iglesia, los esfuerzos filantrópicos de estos grupos *conservadores* fueron minimizados e incluso desestimados al grado de ser el Estado quien tome las riendas de la administración de las instituciones antes mencionadas e inaugure una época de *asistencialismo social*, a partir de las instrucciones del presidente Benito Juárez.

Así, cambia de manos la administración de las instituciones y con ello, se borra el objetivo de *salvación de las almas* pero no el de asistir a los más desprotegidos. De tal forma que la perspectiva sobre estos grupos de la población sigue siendo de descalificación ante sus capacidades de desarrollo por si mismos.

Hacia la primera mitad del siglo XX, la Iglesia Católica vuelve a ser un participante activo en el escenario de protección a los más desfavorecidos,

pero esta vez no es mediante las instituciones educativas y asistenciales, sino a través de la formación de organizaciones dedicadas a la defensa de los derechos de trabajadores, como la Asociación Guadalupana de Artesanos y Obreros Católicos de Guadalajara en 1902 y la Sociedad de Obreras Católicas en 1909 (Ruano, 2011)

Entre los objetivos de dichas organizaciones católicas de carácter social estaban la defensa de las libertades de credo, la promoción de la solidaridad y de la caridad, así como la capacitación y la administración de cajas de ahorro. Un punto importante y que deja al descubierto el carácter *progresista* de este nuevo pensamiento católico, fue la promoción de los derechos de las mujeres y su inserción en el sector productivo de manera equitativa con los hombres, pero el más importante quizá, fue el trabajo en red.

Las diferentes organizaciones católicas provenientes de distintos estados de la República, comenzaron a organizar congresos locales y nacionales con el fin de compartir experiencias y socializar acuerdos que serían después considerados de manera particular y exigidos a los diferentes gobiernos de origen.

Posteriormente, durante la Revolución y en la etapa postrevolucionaria, la Iglesia Católica adopta los principios de la doctrina social y aprovechando el momento de gran inestabilidad política y social del país, retoma el control de algunas instituciones de educación y asistencia sanitaria con el fin de “*restaurar el orden social cristiano*” (Ruano, 2011) (p. 23).

Durante los siguientes años, es posible observar que a la par de administrar estas instituciones y de continuar con su trabajo a favor de los derechos de los trabajadores, la Iglesia Católica funda una serie de Organizaciones de la Sociedad Civil dedicadas al deporte, a la convivencia familiar y a las obras

caritativas de ayuda y auxilio a los más pobres, que tienen por objetivo la participación de jóvenes y mujeres en temas relacionados con la evangelización.

Algunas de estas Organizaciones Sociales de carácter religioso fueron el Consejo Diocesano de la Unión de Damas Católicas Mexicanas y la Unión Profesional de Maestras Católicas del Sagrado Corazón de Jesús y de la Asunción, dando origen así a algunas de las instituciones educativas privadas que hoy en día prevalecen para formar a las clases más privilegiadas del país y que son, en gran parte de los casos, quienes fomentan y promueven las acciones filantrópicas individuales y de pequeñas y medianas empresas del país.

Filantropía Corporativa en el México actual.

Aunque muchas de las actividades filantrópicas que realizan las empresas de diferentes tamaños hoy en día, se han alejado de los principios de la doctrina social católica que los acompañó en una primera época, diversas investigaciones sugieren que la caridad y la reafirmación de la fe católica siguen siendo los principales incentivos de los empresarios del México actual (Sanborn, 2005) (p. 10).

Resultados de lo anterior pueden ser consultados en el Diagnóstico sobre Filantropía Corporativa dirigido por Mónica Tapia, Patricia Carrillo y Michael Layton, y publicado por el ITAM y Alternativas y Capacidades, el cual ha sido referido con anterioridad en este capítulo (Layton, 2008).

Se pretende comenzar el análisis de este arreglo institucional con la definición precisa del término *filantropía corporativa*. Felipe Agüero se refiere a este fenómeno como la “inversión social” de una empresa (Agüero, 2005).

Carrillo, Layton y Tapia, además plantean que en América Latina la filantropía corporativa es de tipo tradicional – por su carácter caritativo - y que sus actividades en la empresa “*suelen estar mediada por las preferencias y relaciones personales de sus dueños y orientadas en gran parte a realizar obras de caridad, con una visión más asistencialista que de desarrollo o cambio social. Bajo esta tradición, el comportamiento de la empresa, incluyendo sus impactos sociales y ambientales y sus apoyos filantrópicos, se enmarcan en la esfera privada y por ello se considera que le competen solamente a la empresa y a su dueño (M. C. C. Layton, Patricia y Tapia A. Monica, 2008) (Layton, 2008) (Carrillo Collard, 2009)*

Aunque en el reporte de esta investigación, no se menciona el tipo y tamaño de empresa que se seleccionó, la información que presenta es consistente con los resultados del Estudio conducido por el Centro de Investigación en Comunicación, Fundación Merced y HSBC realizado en 2008 y que reporta los resultados de una encuesta telefónica practicada a 120 empresas que operan en México, de las cuales 60% son de origen mexicano, 61% son grandes empresas con más de 250 empleados y 84% pertenece al sector farmacéutico y de servicios (CINCO, 2008).

En este último estudio denominado “*Contribución de las empresas al desarrollo social de México*”, se refiere que aunque el 80% de las empresas participantes en la encuesta mencionó contar con una política para otorgar donativos, no existe un tema central de interés que se relacione directamente con la línea de negocio de la organización. Así, 21% de las empresas reportan que su ayuda se dirige principalmente a proyectos educativos y especiales (relacionados con la educación y la infancia). Asimismo, en el 56% de los casos, la decisión de qué monto otorgar, a quién y cómo, está en manos de otros (conocidos o

familiares del director o dueño), del mismo dueño de la empresa o simplemente no hay un responsable definido para dichas decisiones.

Lo anterior refleja la ausencia de una planeación estratégica en términos de “inversión social” en la mayor parte de las empresas mexicanas. Aunque haría falta conducir un estudio cuantitativo en pequeñas y medianas empresas mexicanas, que constituyen el 80% del total de organizaciones privadas en México¹⁹, lo reportado por las empresas entrevistadas para este trabajo coincide totalmente con esta realidad.

Como se observa en la discusión de resultados sobre este tipo de arreglo institucional, el capital social generado por los actores durante la relación muestra altos niveles de confianza, y en uno de los dos casos también muestra un alto nivel de compromiso y reciprocidad. Lo anterior permite pensar que éste tipo de interacción está basada en características propias del capital social, a pesar de las percepciones existentes sobre cada uno de los participantes.

Sin embargo, los arreglos institucionales basados en la Filantropía Corporativa Tradicional, al carecer de una sistematización para el reporte de experiencias y de la nula participación de las empresas en redes de pares (bonding networks) y/o redes intersectoriales (bridging networks) en uno de los dos casos, imposibilita la existencia de capital social como producto de la relación. El segundo caso presenta una excepción ya que uno de los participantes si participa tanto en redes de pares como en redes intersectoriales, lo que posibilita que integre este capital social a la relación y a su vez, lo comparta con otras organizaciones que participan en dichas redes.

¹⁹ De acuerdo con datos del INEGI, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil empresas, de las cuales 79.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. Por esto la importancia de conocer su aportación en el ámbito social.

Marcos legales para la Filantropía Corporativa Tradicional

En este apartado se reitera que este tipo de arreglos institucionales están incentivados y al mismo tiempo restringidos por la misma legislación de fomento a las actividades de las OSC y por aquella que rige a las donatarias autorizadas.

La *Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil*²⁰, establece que el objetivo de esta legislación es lograr OSC más transparentes, sustentables, comprometidas con el país y más profesionales.

En esta ley se establece, en primera instancia, que las organizaciones deberán estar plenamente constituidas de manera legal, además de no tener fines de: lucro, proselitismo partidista, político-electoral o religioso. Asimismo, la mayor parte de su administración y representantes tendrán que ser en su mayoría ciudadanos mexicanos.

Para ser tomadas en consideración, las OSC deberán realizar alguna de las siguientes actividades: asistencia social, apoyo a alimentación popular, cívicas (fomento a la participación ciudadana), asistencia jurídica, apoyo al desarrollo de pueblos y comunidades indígenas, promoción de equidad de género, servicios para personas con discapacidad, cooperación para desarrollo comunitario en el entorno urbano y rural, apoyo a la defensa y promoción de los derechos humanos, promoción del deporte, promoción y aportación para atención de la salud y cuestiones sanitarias, apoyo y preservación de los

²⁰ La última reforma a esta Ley fue publicada en el Diario Oficial de la Federación durante el gobierno de Vicente Fox Quezada, sin embargo, ha sufrido modificaciones en algunos de sus artículos, los últimos registrados en abril del 2012. El análisis que se hace en este trabajo, parte de estas inclusiones.

recursos naturales (protección del ambiente, equilibrio ecológico, desarrollo sustentable).

Así como actividades para mejorar la economía, acciones de protección civil, apoyo a creación y fortalecimiento de otras organizaciones, promoción y defensa de los derechos de los consumidores, acciones que promuevan el fortalecimiento de la seguridad ciudadana y tejido social o que fomenten la educación, actividades culturales, artísticas y tecnológicas.

De acuerdo a lo establecido en dicha ley, las organizaciones para poder gozar de incentivos fiscales, apoyos económicos y administrativos, recepción de donaciones y aportaciones externas, tienen que: estar registradas, contar con una sistema de contabilidad, proporcionar a la Administración Pública Federal toda su información (programas, financiamiento, estímulos públicos, redes, etc.), en caso de disolución transmitir todo lo generado a otra organización, igualmente, deben promover la profesionalización y capacitación de sus colaboradores.

Además, deben presentar un informe anual a la Comisión de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (conformada por personal de la Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Gobernación, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Secretaría de Relaciones Exteriores), quien las evaluará y sancionará de ser necesario.

En lo que respecta a la procuración de fondos para su operación, no pueden tener relaciones de parentesco, directivos y servidores públicos que otorguen algún apoyo o estímulo; tampoco pueden contratar con recursos públicos a personal con parentesco.

Por su parte, las sanciones por incumplimiento o desvío de fondos para beneficios propios, van desde un apercibimiento (en un periodo de tiempo deben resarcir la irregularidad cometida), una multa, una suspensión de un año en registro o cancelación definitiva a su registro.

Análisis del Reglamento y Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil

En el Reglamento menciona los asuntos relacionados a no tener fines de lucro, ni preferencias partidistas, así como proporcionar toda la información que cumpla con Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

En este documento también se establece el derecho a las organizaciones de recibir la asesoría, capacitación y colaboración brindada por las Dependencias y Entidades, con el fin de ayudarlas a desempeñarse mejor para cumplir su razón de ser.

La legislación tiene aspectos muy importantes, desde la constitución legal de las organizaciones, hasta los requisitos para ser consideradas dentro del registro. A continuación se retomarán algunos aspectos que carecen de absoluta precisión.

Respecto a la Comisión de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, una de sus funciones es promover el diálogo entre los tres sectores: público, social y privado; sin embargo, la Comisión está integrada sólo por funcionarios públicos.

Por su parte, el Consejo Técnico Consultivo, sí está integrado por organizaciones y profesionales en la materia, pero en la legislación se habla más de las cuestiones administrativas y de gestión como consejo que su

injerencia en las regulaciones de las OSC a nivel federal, haciendo énfasis en que únicamente pueden hacer propuestas a las reformas, pero no aseguran cuál será su relevancia en hacerlo.

Asimismo, en ninguno de los dos documentos se menciona el perfil que debe cumplir el miembro de cada una de las Secretarías para conformar la Comisión, aunque si se establecen para los nueve representantes en el Consejo; lo cual, puede traer problemas o dificultades porque recordemos el cambio de funcionarios en cada Dependencia por sexenio y si no hay personas realmente interesadas y comprometidas con las OSC, difícilmente se lograrán grandes cambios sociales.

En cuestiones de las sanciones, específicamente lo concerniente a la suspensión y cancelación del registro, solamente se hace referencia a eso y a los beneficios de los cuales ya no sería participe de esta ley, pero no dice si podrá seguir operando, por lo cual, podría contribuir a la existencia de OSC poco profesionales, carentes de sentido social, con fines propios, pero no hay algún artículo que prohíba su funcionamiento.

Por último, esta ley no habla estrictamente de las empresas privadas y su relación gubernamental o con organizaciones civiles; solamente hace alusión a ellas, pero en ningún momento se menciona cómo debe ser esa relación y bajo que normas está regida.

Perfil de los casos analizados dentro del arreglo institucional de alianzas intersectoriales basado en la Filantropía Corporativa Tradicional

Para este tipo de acuerdo se eligieron dos organizaciones del sector privado que han realizado alguna actividad filantrópica en conjunto o a través de una

organización civil. Se entrevistó en ambos casos, a los directores generales de las empresas y a los directores de las OSC con las que trabajaron.

Es importante hacer notar en este punto, que ninguna de las empresas del sector privado accedió a que su nombre fuera mencionado, en consecuencia, tampoco se especifica el de las organizaciones de la sociedad civil que fueron entrevistadas con el fin de preservar el anonimato de las primeras. Sin embargo, si se hace mención de características generales de ambas: tamaño, sector, edad, objetivos, etcétera.

Cuando se preguntaron las razones de esta estrategia de anonimato y que sus actividades filantrópicas no fueran vinculadas con su identidad en este trabajo, las empresas hicieron alusión a *“hacer el bien sin importar el reconocimiento”* y a que *“no necesitamos que nos reconozcan públicamente por las buenas acciones que realizamos”*. E incluso, en uno de los casos, un participante mencionó que no quería ser reconocido para que no se le pidiera más. En este sentido, resulta paradójico que aunque en diversos foros se ha hecho hincapié en los beneficios de imagen y reputación que tienen para las empresas el que se conozcan sus actividades a favor del desarrollo social, no estén de acuerdo con ser mencionadas. Pero además, que en el discurso estas organizaciones mencionen su interés en el desarrollo social pero no quieran ser reconocidas para que no se les soliciten más donativos aún cuando existan incentivos de tipo fiscal. Esto podría hacernos pensar que el costo de recursos de tiempo y talento de las alianzas, y que las organizaciones poco experimentadas o recién iniciadas en el terreno de la filantropía no pueden cubrir a menos que integren proyectos más profesionalizados a cargo de un gestor específico para estas alianzas como en el caso de las relaciones basadas en acuerdos sobre responsabilidad social empresarial, tal y como se verá más adelante.

De esta manera es posible observar que las micro y pequeñas empresas son menos proclives a desarrollar proyectos de tipo social debido a factores tales como la imposibilidad de asignar recursos económicos de forma estable y sostenida, así como a la escasez de tiempo y conocimiento para pensar estratégicamente en el desarrollo de relaciones con un enfoque social que las ayuden a conseguir objetivos de visibilidad y/o a aprovechar incentivos económicos de tipo fiscal, de manera más sostenida.

Al respecto, Layton, Carrillo y Tapia, afirman que: *“En un caso extremo, aunque muy frecuente, el empresario se convierte en un donante anónimo, y amenaza con retirar los apoyos en caso de que los donatarios revelen la procedencia de sus recursos. Probablemente, esta estrategia no se deba sólo a la caridad piadosa y humilde del empresario, sino también a su deseo de prevenir más peticiones de ayuda financiera”* (M. C. C. Layton, Patricia y Tapia A. Monica, 2008) (p. 4).

De esta forma, se decidió denominar como empresa A y empresa B a cada una de las organizaciones del sector privado y como OSC A y OSC B a las organizaciones civiles con las que se vincularon respectivamente.

Sobre los perfiles y los proyectos de participación se puede mencionar lo siguiente:

La empresa A es una mediana empresa dedicada a servicios de consultoría legal. Con una antigüedad de 15 años, actualmente factura un aproximado de 25 millones de pesos al año y tiene 35 empleados. Es el tercer año que han realizado alguna actividad filantrópica por iniciativa del director general y en las tres ocasiones que lo han hecho, siempre ha sido con la misma organización civil.

Adriana Reynaga Morales

La alianza intersectorial la han realizado con la OSC A, se trata de una pequeña organización perteneciente a un grupo de religiosas que actúa como dispensario médico, centro de acopio de ropa, libros y juguetes para niños, y centro de capacitación en oficios, dentro de un pequeño poblado del Estado de México. Esta organización tiene más de treinta años operando de manera informal dentro de la iglesia del municipio, cuenta con la colaboración de 10 religiosas y no fue sino hasta hace tres años que se constituyeron como I.A.P. (Institución de Asistencia Privada) gracias a la asesoría de la empresa A. Así, lo que inició como un servicio de consultoría gratuito después se convirtió en una *“tradición que practicamos cada año”*, de acuerdo al director general.

Por su parte, la empresa B está dedicada a la fabricación, distribución y venta de artículos promocionales. Es una mediana empresa mexicana con poco más de 30 años de antigüedad, cuenta con la colaboración de 75 empleados y su facturación alcanza los 45 millones de pesos al año. Desde hace cinco años realiza actividades filantrópicas como producto de una consultoría en materia de RSE que le hiciera la OSC B como parte de su programa de procuración de fondos. Aún no obtienen el distintivo de RSE pero no han iniciado el trámite de solicitud.

La alianza intersectorial entre la empresa B y la OSC B comenzó en 2007 cuando la última ofreció a la empresa la venta de un servicio de consultoría en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La OSC B es una Asociación Civil dedicada a la inclusión de personas con discapacidad intelectual en el mercado laboral, a quienes además de proveer terapias, servicios médicos, residenciales y alimenticios, los capacita en diferentes oficios. Constituida desde 2004 como A.C. con este objetivo, a la fecha ha brindado servicios a más de 150 beneficiarios y ha logrado la integración de poco más de 20 a empresas de diferentes giros comerciales.

Actualmente esta organización financia su operación a través de la venta de servicios de consultoría, venta de artículos y alimentos preparados por sus beneficiarios y otras fuentes autogeneradas, lo cual constituye el 66% de sus ingresos. El 34% restante proviene de donativos de empresas y particulares.

El servicio de consultoría vendido a la empresa B comenzó siendo una estrategia de procuración dentro del primer rubro y a partir de ese año se convirtió en una práctica anual de donativo y participación en eventos varios con la OSC B.

Marcos referenciales de Empresas y OSC dentro de los acuerdos basados en Filantropía Corporativa Tradicional

De acuerdo a la teoría comunicativa dentro de la interacción simbólica, los individuos construyen su identidad (*self* según Mead) con base en sus marcos de interpretación de la realidad (Goffman y Schramm) y a los intercambios recíprocos que enmarcan sus interacciones y en consecuencia desarrollan y se explican su realidad (Berger y Luckmann).

La forma en la que las empresas determinan si es necesario apoyar o no al desarrollo social, cómo hacerlo, a través de qué organizaciones civiles, las normas de selección y de desarrollo de los proyectos, la necesidad o no de comunicarlos, etcétera, está determinada en gran medida por la manera en la que conciben la realidad.

Lo que se presenta a continuación es el análisis de los elementos comunicativos de los participantes en la red, a partir de los cuales construyen su relación bajo acuerdos regidos por la Filantropía Corporativa Tradicional.

Tabla 12. Resumen de elementos presentes en las alianzas basadas en la Filantropía Corporativa Tradicional y que muestran la presencia de Capital Social como elemento de vinculación y/o como producto de la relación.

Elemento	Análisis de la relación entre Empresa A y OSC A	Análisis de la relación entre Empresa B y OSC B
Flujos de comunicación	Determinados de forma casi exclusiva por la empresa. Se observa una escasa comunicación, así como poco equilibrio en la misma.	Determinados por ambos participantes pero controlados por la empresa. Aunque hay una comunicación más constante, no se puede observar equilibrio ni bilateralidad en la misma.
Estilos de comunicación	Si bien los estilos son predominantemente informales (cara a cara) no se observa grado alguno de espontaneidad debido a la programación que la empresa hace del proceso.	Hay una variedad de estilos, siendo los informales preferidos por ambos participantes. Asimismo informan cierto grado de programación temática pero la espontaneidad está permitida aunque no se fomenta.
Canales de comunicación	Los canales son los que establece la empresa siendo las reuniones cara a cara y las llamadas telefónicas los más usuales.	Son establecidos por ambos participantes de acuerdo a las necesidades de la situación y a los temas a tratar. El uso del correo electrónico, el teléfono y las reuniones cara a cara, es más o menos equilibrado.
Concentración emotiva	Se observa una alta concentración emotiva. Los participantes expresan sentimientos y posturas en relación a los mismos.	Podría hablarse de una concentración emotiva media en donde los participantes expresan posturas y expectativas pero no hay lugar para la expresión de sentimientos.
Permeabilidad	Hay una escasa o nula permeabilidad. Las decisiones se toman exclusivamente dentro de la red.	Se observa una permeabilidad media en donde las decisiones de la red pueden verse afectadas por sugerencias de mejora o por modificaciones en el contexto de participación.

Toma de decisiones	La toma de decisiones está exclusivamente en manos de la empresa A sin considerar opiniones ni argumentos de la OSC A.	La toma de decisiones está más inclinada en la empresa B, sin embargo considera las opiniones y argumentos de la OSC B. En pocas ocasiones, las decisiones las toma la OSC B.
Flexibilidad	Se observa poca flexibilidad y en el caso de haber cambios en el curso de acción de la alianza, son porque así lo requiere la empresa A.	Se observa mayor flexibilidad para los cambios. Sin embargo, éstos o son producto del contexto o de las necesidades de la empresa B.
Evaluación de la interacción	No existe ningún mecanismo formalizado para evaluar la alianza. Son mecanismos informales que no dan cuenta precisa de las ventajas y de los costos de participación para cada uno de los miembros.	Se han establecido mecanismos más formalizados en donde cada uno de los actores lleva por su cuenta la evaluación de la interacción y esta información la utiliza para determinar la continuidad de los proyectos conjuntos.
Participación en otras redes	La empresa A no participa en ninguna. La OSC A reporta un bajo grado de participación solamente entre pares como producto de su membrecía a la JAP.	La empresa B participa como miembro de una cámara de comercio y del CEMEFI. La OSC B reporta su participación como miembro de una red de OSC nacional y otra internacional en donde participa con cursos y reuniones de trabajo.
Reporte de resultados	No hay ningún tipo de documentación que de cuenta del reporte de los resultados generados por la alianza, salvo los documentos que sirven para la deducción correspondiente de la utilidad fiscal por parte de la empresa A.	Cada una de las organizaciones reporta sus resultados por separado. La empresa B lo hace ante el resto de los directivos con el fin de evaluar su inversión social y la OSC B lo hace con el Consejo Directivo de la Asociación como parte del reporte de trabajo anual.
Disposición para nuevas alianzas	La OSC A manifestó el deseo de formar nuevas alianzas con otros actores pero sin cambiar el esquema. La empresa A no desea nuevas alianzas y afirma continuar con la actual <i>“siempre y cuando los recursos lo permitan”</i> .	Ambas organizaciones manifestaron su deseo de continuar con la alianza tal y como se ha establecido hasta ahora. Asimismo, ambas considerarían la formación de nuevas alianzas en el caso de haber mejorado su relación actual.

Discusión de resultados para el arreglo institucional: Filantropía Corporativa Tradicional.

Sobre el capital social en el que se basa la alianza.

Como se puede observar en la tabla anterior, si bien existen argumentos que permitirían hablar de una alianza formada a partir de los elementos constituyentes del capital social, como la preferencia en los estilos comunicativos y los canales de comunicación, la marcada tendencia al control de los flujos de comunicación, así como la toma de decisiones que es responsabilidad casi exclusiva de las empresas, indican que en este tipo de arreglo institucional difícilmente se habla de lazos de confianza y reciprocidad.

Sobre el capital social como producto de la alianza.

El capital social como producto de la alianza es prácticamente inexistente en este tipo de vínculos. No se reporta ningún tipo de experiencia a partir de la colaboración. Si bien la Empresa B y la OSC B documentan las actividades de la alianza con el fin de reportarlo a sus respectivos Consejos Directivos, estos reportes son para uso exclusivo de unas cuantas personas en la misma organización, lo cual no permite que la sistematización de experiencias sea aprovechada por más individuos de la misma o de otras organizaciones. Sin embargo, la incipiente participación de la OSC B en redes nacionales e internacionales sobre la temática podrían conducir en un futuro cercano a la documentación que permita compartir los conocimientos obtenidos por la organización a partir de esta experiencia.

ALIANZAS INTERSECTORIALES BASADAS EN ARREGLOS INSTITUCIONALES SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

En este apartado se explica el segundo de los tres arreglos institucionales que conforman el corpus metodológico de esta investigación. En este caso se analizan los arreglos institucionales que tienen como fundamento a la Responsabilidad Social Empresarial.

De esta manera se describen, junto con el origen del término Responsabilidad Social Empresarial (RSE), las diferentes características del concepto, la forma en la que las empresas han decidido planear sus inversiones sociales, las diferentes redes que se han generado alrededor de la RSE y la evolución del mismo como producto de la interacción en redes de pares (bonding networks) y de la interacción con organizaciones pertenecientes a otros sectores involucrados con el desarrollo social, como gobiernos y OSC – redes intersectoriales - (bridging networks).

Al llevar a cabo la revisión bibliográfica para este trabajo, se pudo constatar que la base de todo esfuerzo de colaboración entre sectores encaminada a lograr el desarrollo de las sociedades, está en la filantropía. Sin embargo, las diferencias tan marcadas entre la perspectiva anglosajona y la perspectiva latinoamericana acerca de la filantropía, han obligado a crear nuevos términos que constituyan una mejor referencia para cualquier sociedad y que se apliquen a sectores más amplios.

Así, y como un llamado a detener el impacto negativo desmedido que venían generando las organizaciones del sector privado como consecuencia del gran poder que se les otorgó dentro de los sistemas capitalistas regulados de manera exclusiva por el mercado, nace en 1999 la iniciativa de las Naciones Unidas en voz de su Secretario General, Kofi Annan, por un Pacto Mundial al

que voluntariamente podrían agregarse las empresas del mundo que así lo desearan. El Pacto Mundial entró en vigor en enero del año 2000.

Este Pacto Mundial, constituye la base de muchos esfuerzos que ha tenido a la Responsabilidad Social Empresarial como modelo fundador. Incluso, el arreglo que se presenta en el capítulo 5 de este trabajo – Empresas Sociales – es una evolución del concepto de RSE. Asimismo, se reconocen diferentes términos para denominar los esfuerzos que realizan las empresas para alejarse del paradigma de utilidad económica exclusiva a cualquier costo, y comenzar no sólo a hacerse responsable por los impactos que sus actividades tienen en el entorno económico, político y social donde se desarrollan, sino también por convertirse en agentes que participan activamente en la discusión, las decisiones, políticas, acciones y evaluación del desarrollo social, político y económico de personas en regiones enteras.

De esta manera, la Responsabilidad Social Empresarial ha sido reconocida también como Ciudadanía Corporativa y más recientemente como Creación de Valor Compartido. Si bien cada uno de estos términos tiene como base a la RSE, de manera independiente varían en cuanto a sus características, públicos de relación, nivel de influencia y alcance económico, político y social. Por lo que además de contar con diferentes formas de concebir su participación en el desarrollo, cada una de éstas perspectivas muestra cierto grado de evolución que puede ser reconocido como el esfuerzo para desvincularse de la filantropía corporativa tradicional y convertirse en actores con gran injerencia en el proceso de fomento al desarrollo autosustentable de grupos sociales, como sería el caso del emprendimiento social que se describe en el siguiente capítulo.

Como se observará en este capítulo y se constata en la discusión sobre los resultados de este tipo de arreglo institucional, el capital social generado por

los actores durante la relación, aunque muestre altos niveles de compromiso por parte de los actores, está basado en la institucionalización de las interacciones a través de normas y del ejercicio del poder de las empresas, derivado de la dependencia de recursos por parte de las OSC y de menores niveles de confianza y reciprocidad. Cabe destacar en este sentido la importancia de los recursos, dentro de la literatura sobre capital social se han destacado los recursos que se obtienen a partir de las relaciones. Pero cuando una de las partes involucradas en determinada relación cuenta con más recursos que la otra, el equilibrio es inestable. Al depender de los donativos, de la experiencia o de las relaciones, también se observa una orientación hacia el sometimiento a la autoridad y a las normas impuestas por aquel que los provee.

Sin embargo, la capitalización de experiencias, la sistematización de reportes y la participación en redes de pares (bonding networks), así como en redes intersectoriales (bridging networks), permite observar la formación de capital social como producto de las experiencias de interacción.

Historia de la Responsabilidad Social Empresarial

La historia de la Responsabilidad Social Empresarial se origina hace casi dos siglos. Si bien en un principio, no era denominada como Responsabilidad Social Empresarial, conceptos tales como Responsabilidad Social, Responsabilidad Pública y Ciudadanía Corporativa han obligado a nuevos acercamientos teóricos desde 1850 a la fecha. Archie B. Carroll (Carroll, 2008), presenta en su texto sobre *Historia de la Responsabilidad Social Empresarial: Conceptos y Prácticas*, los distintos acercamientos que ha habido al tema durante cuatro grandes etapas históricas que se sintetizan en el anexo 1 de este trabajo.

Como se puede observar, la Responsabilidad Social ha pasado por la preocupación del impacto de la empresa en diferentes ámbitos (interno, ambiental, social, económico, político y multisectorial). Asimismo, es posible inferir que conforme se agregan componentes a dichos ámbitos, se obliga a las empresas a pensar estratégicamente en relación a su inversión social y a alinear la mayor parte de sus áreas de negocio a dicha inversión.

En términos generales, la evolución y la concepción actual de la RSE, independientemente de la región y del origen del concepto, remite a aspectos compartidos por todas las empresas que integran estrategias de responsabilidad social a sus negocios. Se trata de compromisos voluntarios que se alinean a la estrategia general de la organización y que implica repensar y conducir bilateralmente la relación con todos sus grupos de interés (stakeholders).

La Responsabilidad Social como se conoce hoy en día surge hasta el siglo XX, aproximadamente en los años 50's y 60's en Estados Unidos; mientras que en Europa es hasta los años 80's que comienza a reconocerse como tal. El tema nace del interés de empresarios de comenzar a preocuparse por la sociedad en la cual se estaban desarrollando sus negocios.

“Se está por consiguiente, frente a un tema relativamente joven en lo que hace referencia a la expresión «responsabilidad social corporativa», que comporta un nuevo concepto de empresa alejado del concepto neoclásico de caja cerrada que actúa en un mercado de competencia perfecta.” (MORROS Rivera, 2005) (p. 25)

Como se puede observar, la Responsabilidad Social ha pasado por la preocupación del impacto de la empresa en diferentes ámbitos (interno,

ambiental, social, económico, político y multisectorial). Asimismo, es posible inferir que conforme se agregan componentes a dichos ámbitos, se obliga a las empresas a pensar estratégicamente en relación a su inversión social y a alinear la mayor parte de sus áreas de negocio a dicha inversión.

En términos generales, la evolución y la concepción actual de la RSE, independientemente de la región y del origen del concepto, remite a aspectos compartidos por todas las empresas que integran estrategias de responsabilidad social a sus negocios. Se trata de compromisos voluntarios que se alinean a la estrategia general de la organización y que implica repensar y conducir bilateralmente la relación con todos sus grupos de interés (stakeholders).

La Responsabilidad Social Empresarial ha sido definida de acuerdo a dos enfoques según Stephen Robbins. El primero es el enfoque Clásico, defendido por Milton Friedman, quien menciona que:

“[...] la principal responsabilidad de los gerentes es operar la empresa de acuerdo con los mejores intereses de los accionistas (los dueños de la corporación). [...] También asevera que cuando los gerentes deciden gastar los recursos de la organización en el “bien social”, aumentan los costos de operar la empresa.” (Robbins, 2005) (p. 100)

Friedman no cuestiona el no tener dicha responsabilidad pero analiza el hecho de que esos gastos que la empresa realiza alguien los debe absorber ya sean los consumidores, en el caso de vender productos o servicios, o los empresarios en la disminución de sus utilidades.

El segundo, es el enfoque socioeconómico, en la cual la responsabilidad social *“[...] va más allá de hacer ganancias para incluir la defensa y el mejoramiento*

del bienestar de la sociedad.” (Robbins, 2005) (p.100) Es decir, no interesa el costo, se considera una retribución social por permitirles a las empresas seguir operando y es una forma de conseguir que sigan consumiendo sus productos o adquiriendo sus servicios, porque la idea subyacente del consumidor es ir más allá de la adquisición de un producto o un servicio, sino contribuir con una empresa interesada en mejorar a la sociedad.

Hay cuatro etapas por las cuales pasa los directivos de las organizaciones para llegar a considerar la Responsabilidad Social como estratégica, en las cuales se cubren ambos enfoques (Robbins, 2005) (p. 101)

- 1) Los gerentes persiguen los intereses de los accionistas, apegándose a las leyes y normas establecidas en el país donde opera.
- 2) Los gerentes se preocupan por los derechos de los empleados, seguridad laboral y se centran en los derechos humanos.
- 3) Los gerentes se interesan por sus proveedores a través de precios justos y servicios de calidad, mediante la filosofía de integrar a la cadena de valor en la mejora social.
- 4) Los gerentes asumen el compromiso ante toda la sociedad.

En este sentido, es posible hablar de una visión en la cual el gerente o encargado del área de responsabilidad parte de cada uno de los elementos que involucran el funcionamiento de la empresa para crear estrategias globales.

El contar con un área de Responsabilidad Social Empresarial, involucra la creación de alianzas con otros sectores o en su caso la implementación de

proyectos encaminados a resolver una problemática social, la cual en muchas ocasiones va dirigida a resolver problemas que de manera indirecta afectan las utilidades de la empresa como es el medio ambiente, la educación, etc.

Finalmente, cualquiera que sea el enfoque retomado por una empresa, la responsabilidad social le permite crear una mejor reputación, porque aunque al principio no lo parezca y se considere como un gasto, a la larga retribuirá en algunos de los siguientes aspectos:

- 1) La empresa contará con más aliados interesados en resolver la problemática y lograr que después no tengan que hacer esas retribuciones económicas o materiales de manera directa o en su caso, en su totalidad.
- 2) Lograr incrementar las relaciones con sus consumidores, como lo llegan a hacer empresas como Avon Products Inc., con su Cruzada Contra el Cáncer de Mamá; Fundación Telmex, con sus becas y muchas empresas más.
- 3) Generar mejores relaciones con consumidores y el gobierno, así como mayor éxito en la selección, motivación y retención de sus empleados.

Perfil de los casos analizados dentro del arreglo sobre RSE

Para tener una visión y un análisis más cercano a los objetivos de esta investigación se entrevistó a los responsables de la Responsabilidad Social Empresarial de dos compañías trasnacionales en México: **Pfizer** y **Nestlé**; así como a OSC que hubieran trabajado con ellas o en su caso, que hubieran desarrollado algún proyecto de interés para la propia organización, pero con un impacto constante en la sociedad.

En lo que respecta a la organización que trabajó con Pfizer, se eligió a Risaterapia A.C., la cual es una organización de la sociedad civil comprometida por lograr cambiar una actitud positiva en las personas, principalmente a personas vulnerables; tiene más de 10 años en México y ha ido creciendo poco a poco, actualmente cuenta con 27 centros alrededor de la República dedicados a formar médicos de la risa activos.

El Programa de Educación Nutrir, por su parte nace en Brasil y es hasta el año 2006 que Nestlé México lo adopta y adapta a las necesidades de organizaciones comunitarias, para hacerlo recurre a una ONG llamada Fondo para Niños en México (Chilfund), el programa se traduce también a los dialectos de las organizaciones comunitarias con un perfil rural.

Risaterapia, entiende que para seguir fomentando una cultura positiva en la sociedad, es necesario crear estas alianzas estratégicas con diversos sectores, aunque algunas ocasiones surgen dificultades. Por ejemplo, en el sector empresarial han trabajado con Coca Cola, Pepsi, Pfizer, ADECCO, pero no se vuelve a tener ese contacto de manera reiterativa, más por cuestiones empresariales que por la asociación, ellos proponen:

“[...] que sea un trabajo constante, o sea, yo no puedo llegar y decirte sé feliz y ya me voy, te tengo que enseñar cómo puedes ser más feliz, [...] entonces lo que hacemos en el caso de una empresa es justamente eso, yo voy y te digo, pero lo que te sugiero es que ya sea conmigo o sin mí, sigas proponiendo este tipo de dinámicas que mejoran el ambiente laboral y que además aumentan la productividad de tu empresa.”²¹

²¹ Raquel Origel, *Directora General de Risaterapia*, 10 de octubre de 2013. Vínculos en diversos sectores, Campeche 31, Colonia Roma, México, D.F., entrevista de la autora.

Adriana Reynaga Morales

En cuanto al Programa de Educación Nutrir, por el éxito que tuvo, se convirtió en una de las principales estrategias de nutrición de Nestlé y se decide volver a adaptar para llevarse a escuelas en zonas urbanas. Se inició en el 2008 con 1 500 escuelas en el Distrito Federal y en 2010 se hizo una alianza con el Estado de México para llevar el programa a 2 500 escuelas y actualmente existen 2.5 millones de niños beneficiados.

En el caso de Nutrir, es manejado como una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, pero los gestores de las alianzas pertenecen a diversas redes de desarrollo en el ámbito de la nutrición y en consecuencia, han establecido estrategias “de contagio” con estas otras redes lo cual les ha permitido realizar su trabajo con una visión más allá de las estrategias empresariales.

Hay algunas razones para que las empresas se interesen en participar con otras Organizaciones de la Sociedad Civil, porque al hacerlo también fomentan la Responsabilidad Social, lo cual además de funcionar como ventaja competitiva, también les sirve para generar:

- ✓ Lealtad y menor rotación de los grupos de relación (*stakeholders*).
- ✓ Mejoramiento de las relaciones con vecinos y autoridades.
- ✓ Contribución al desarrollo de las comunidades y al bien común.
- ✓ Aumento de la visibilidad entre la comunidad empresarial.
- ✓ Acceso a capital, al incrementar el valor de sus inversiones y su rentabilidad a largo plazo.
- ✓ Decisiones de negocio mejor informadas.
- ✓ Aumento en la capacidad para recibir apoyos financieros.

Adriana Reynaga Morales

- ✓ Mejoramiento en el desempeño financiero, se reducen costos operativos optimizando esfuerzos y se hace más eficiente el uso de los recursos enfocándolos al desarrollo sustentable.
- ✓ Mejora de la imagen corporativa y fortalecimiento de la reputación de la empresa y de sus marcas.
- ✓ Incremento en las ventas, se refuerza la lealtad del consumidor.
- ✓ Incremento en la productividad y en la calidad.
- ✓ Mejoramiento en las habilidades para atraer y retener empleados, se genera lealtad y sentido de pertenencia entre el personal.
- ✓ Reducción de la supervisión regulatoria.
- ✓ Se promueve y se hace más eficiente el trabajo en equipo.(CEMEFI, 2010)

Marcos referenciales de empresas y OSC en RSE

El fin de crear alianzas para Risaterapia es por un lado, procuración de fondos, establecimiento de nuevas redes y sobre todo que mucha gente se sume a la misión de Risaterapia, tal como lo comenta Raquel Origel, Directora General de Risaterapia:

“[...] lo que estamos buscando es que quizás no me vas a dar dinero, no me vas a dar contactos ¿no?, tal vez, no hay un acceso por ese lado, pero lo que Risaterapia busca principalmente es más agentes de tu cambio que se suban al barco, que digan sí nosotros queremos una mejor sociedad, gente que se ría, gente que tal vez este enojada pero con una actitud positiva [...]”

Igualmente, la creación de estos vínculos en cuestión de organizaciones también genera información y un análisis conjunto de oportunidades de desarrollo, donde las asociaciones se apoyan en cuestión de estrategias para aumentar el número de voluntarios, para tener un mejor plan de comunicación o para administrar mejor sus recursos.

Risaterapia considera todos sus vínculos sumamente importantes no importando si es una gran empresa que dio un apoyo económico muy grande o una organización pequeña que logró hacer una mejora en la organización.

Esta organización reconoce el trabajo de los otro sectores como muy favorable, su percepción del trabajo realizado de manera conjunta con empresas es buena, aunque definitivamente siguen existiendo dificultades para entrar en este sector, por la falta de tiempo, recursos o interés empresarial. Mientras que las alianzas con otras OSC es más sencillo.

Para Nestlé, específicamente Nutrir es una labor muy interesante y redituable porque al trabajar con Childfund ha logrado grandes cosas. Para la empresa es de gran relevancia:

“[...] mantener este modelo porque se pueden hacer replicables y sustentables éstas necesidades, no generas una necesidad paternalista, al contrario puedes entregar modelos y tienes una apertura con otras organizaciones e instancias que no necesariamente son empresas y que permites ver como si se pueden llevar a cabo éstas acciones y por otro lado que esto ayuda también a mantener e incrementar credenciales de Nestlé ante la sociedad.”²²

Tabla 13. Resumen de elementos presentes en las alianzas basadas en la Responsabilidad Social Empresarial y que muestran la presencia de Capital Social como elemento de vinculación y/o como producto de la relación.

²² Inti Pérez, *Creación de Valor Compartido y Coordinadora del Programa Nutrir*, 11 de octubre de 2013. Vínculos en diversos sectores, Ejercito Nacional 453, Colonia Granada, México, D.F., entrevista de la autora.

A partir del análisis anterior sobre los elementos constituyentes de la alianza intersectorial entre empresas y organizaciones de la sociedad civil, se presenta el siguiente esquema de evaluación sobre los elementos comunicativos presentes en este tipo de redes.

Elemento	Análisis de la relación entre Pfizer y Risaterapia A.C.	Análisis de la relación entre Nestlé y Childfund a través del programa Nutrir
Flujos de comunicación	Determinados de forma casi exclusiva por la empresa. Se observa un flujo de comunicación constante a partir de que se comienza a desarrollar el proyecto pero no es equilibrado ni bilateral. La OSC solamente reporta e informa.	Determinados por ambos participantes pero controlados por la empresa. Se observa cierto nivel de equilibrio y bilateralidad derivado de la posición del gestor de la alianza quien trata de fomentar flujos de comunicación constantes por parte de ambos participantes.
Estilos de comunicación	Los estilos de comunicación son predominantemente formales. Desde la publicación de la convocatoria, hasta el envío de reportes es a través de medios electrónicos dispuestos por la organización. Lo mismo ocurre con la participación de las OSC en actividades de capacitación.	Hay una variedad de estilos, siendo los informales preferidos por ambos participantes. Aún cuando existen lineamientos por parte de la empresa para ciertas actividades, hay algunos momentos de comunicación no planeada que refieren a estilos más espontáneos.
Canales de comunicación	Los canales son los que establece la empresa siendo los canales tecnológicos (internet, correo electrónico y software creado por la empresa) los que más se utilizan.	Son establecidos por ambos participantes de acuerdo a las necesidades de la situación y a los temas a tratar. El uso del correo electrónico, el teléfono y las reuniones cara a cara, es más o menos equilibrado.
Concentración emotiva	Se observa una baja concentración emotiva derivado del control ejercido por la empresa. Aunque la gestora de la alianza por parte de	Podría hablarse de una concentración emotiva media en donde los participantes expresan posturas y expectativas pero de

Permeabilidad	la empresa expresa sus posturas y “defiende” la participación y profesionalización de las OSC al interior de la organización, éstas últimas solamente se ciñen al modo de operar y a las condiciones de trabajo permitidas por Pfizer.	forma profesional en la que aún sin la expresión de emociones, se consideran posturas y necesidades de ambos para la mejora de los proyectos conjuntos.
	Hay una escasa o nula permeabilidad. Las decisiones son tomadas exclusivamente por la empresa, desde el número de OSC que se apoyarán cada convocatoria, hasta la forma de operar cada programa .	Se observa una permeabilidad media en donde las decisiones de la red pueden verse afectadas por sugerencias de mejora o por modificaciones en el contexto de participación.
Toma de decisiones	La toma de decisiones está exclusivamente en manos de la empresa quien resuelve estratégicamente la ejecución del programa a partir de factores tales como el presupuesto disponible y si los proyectos presentados por las OSC se apegan a su plan general de desarrollo de productos y de mercado.	La toma de decisiones está más inclinada en Nestlé, sin embargo, para la elaboración del programa de trabajo anual, dependen del conocimiento aportado por la organización civil y el contexto.
Flexibilidad	Se observa poca flexibilidad. No se observan cambios durante la operación de los proyectos y en el caso de haber cambios en las condiciones de participación, son porque así lo requiere Pfizer. Si bien Risaterapia se muestra más flexible a introducir cambios en su curso de acción, lo hace en relación a nuevas alianzas y no con la establecida con la empresa a partir del proyecto aprobado.	Se observa mayor flexibilidad para los cambios. Es una alianza que lleva más tiempo operando por lo que ambos participantes saben que para desarrollar el proyecto conjunto hay una dependencia alta al contexto (trámites burocráticos por ejemplo) que puede determinar cambios en el curso de acción.
Evaluación de la interacción	Existen mecanismos formalizados para evaluar la alianza por parte de la empresa. Esta evaluación Pfizer la hace de manera integral y se enfoca al logro de objetivos de reconocimiento de productos y de su reputación. Risaterapia, al no ser un aliado a largo plazo, solamente evalúa el proyecto y considera la participación en	Se han establecido mecanismos más formalizados en donde cada uno de los actores lleva por su cuenta la evaluación de la interacción y esta información la utiliza para determinar la pertinencia y continuidad de los proyectos conjuntos.

<p>Participación en otras redes</p>	<p>alianzas similares. Pfizer no participa en otras redes pero si quien gestiona las alianzas al interior de la misma. Esto permite que se “defienda” la colaboración con OSC. Al implementar el programa de profesionalización para organizaciones del tercer sector, Pfizer contribuye a la formación de redes informales de OSC. Risaterapia por su parte, al igual que muchas OSC, no ha tenido experiencias más amplias de participación en otras redes.</p>	<p>Ambas organizaciones pertenecen a redes más amplias y sobre temáticas específicas para el desarrollo del objeto social de cada organización. Nestlé ha promovido, a través de su programa de “Creación de Valor Compartido”, la inclusión de otras empresas y organizaciones académicas en los esfuerzos para desarrollar investigación y promoción de la nutrición. Childfund por su parte, pertenece a la Red por los Derechos de la Infancia en México y a redes internacionales dedicadas a la promoción de los derechos de los niños en diferentes ámbitos.</p>
<p>Reporte de resultados</p>	<p>Pfizer realiza un reporte social anual (público) en donde integra los esfuerzos colaborativos con OSC a nivel general. Hasta hace un par de años ha incluido un listado de las organizaciones que se han visto beneficiadas por el programa. Risaterapia hace un reporte en donde integra todas las alianzas y sus proyectos. Este es utilizado al interior de la organización.</p>	<p>Cada una de las organizaciones incluye el proyecto Nutrir en sus respectivos reportes sociales. Asimismo, el reporte del proyecto realizado por ambas organizaciones es creado de manera conjunta, así como las actividades que proponen y ponen a disposición de otras organizaciones y del público en general. Al ser un proyecto integrado a partir de la alianza, tiene su propia forma de desarrollarse y reportarse. Ambas organizaciones lo publican en sus sitios web.</p>
<p>Disposición para nuevas alianzas</p>	<p>Ambas organizaciones manifiestan el deseo de continuar formando alianzas, siempre y cuando satisfagan sus necesidades. Estas alianzas no tienen que ser establecidas con los mismos actores. En el caso de Pfizer el programa no permite la participación de una misma OSC en dos convocatorias seguidas.</p>	<p>Ambas organizaciones manifestaron su deseo de continuar con la alianza tal y como se ha establecido hasta ahora. Por el momento no se contemplan nuevas alianzas con actores distintos.</p>

Discusión de resultados para el arreglo institucional: Responsabilidad Social Empresarial

Sobre el Capital Social en el que se basa la alianza

Si los arreglos institucionales tienen un escalonamiento en donde se comienza por la etapa filantrópica tradicional, pasa por al Responsabilidad Social Empresarial y migra hasta los Emprendimientos Sociales. Este arreglo institucional sobre Responsabilidad Social Empresarial, presenta un caso más apegado a la filantropía (Pfizer – Risaterapia) en donde no se logra una conjugación de elementos que propicien la formación de capital social que permita generar relaciones y proyectos estables de largo plazo. Por su parte, en este proyecto específico, es posible observar elementos comunicativos entre Nestlé y Childfund que posibilitan la formación de una relación basada en las características de confianza, compromiso y reciprocidad. Asimismo, al integrar este proyecto a su programa general sobre Creación de Valor Compartido, Nestlé comienza a desarrollar relaciones que posibilitan la observación de características propias de los Emprendimientos Sociales. Así es que se podría ver a la Responsabilidad Social Empresarial, a partir de los dos casos analizados, como una etapa de transición entre la Filantropía Corporativa Tradicional y los Emprendimientos Sociales. Sin embargo, al momento de analizar los incentivos por los que ambas empresas han decidido formar alianzas con organizaciones de la sociedad civil, queda de manifiesto el interés por mejorar su reputación y su imagen, así como integrarse a redes que les permitan un mayor acercamiento a sus clientes o consumidores potenciales. Por lo que no se puede hablar de capital social manifiesto en dicha relación, ya que no busca el interés común.

Sobre el Capital Social como producto de la alianza

Respecto al capital social como producto de la alianza, en ambos casos se pueden observar elementos comunicativos que indican la formación de capital social. Solamente que en el primer caso (Pfizer – Risaterapia), este capital social se queda solamente como beneficio de los participantes, es decir, permite mejorar prácticas colaborativas pero únicamente para ellos.

En el caso de Nestlé y Childfund, la evaluación y los reportes elaborados de manera conjunta, así como la publicación de los mismos y la participación de ambas organizaciones en redes más amplias, permiten que el capital social generado a partir de la relación sea aprovechado no solamente por los mismos participantes sino por cualquier organización de sus mismos sectores como parte de la experiencia y el conocimiento generado por ellas. De esta manera, las características comunicativas desarrolladas son aprovechadas para fortalecer la relación e incidir en la evaluación de las actividades conjuntas por parte de ambos participantes y de sus respectivas redes.

Aquí es interesante observar el vínculo entre las características del capital social sobre el que se establece la relación y la producción del mismo. Si bien no se puede afirmar que entre más flexibles y horizontales sean las formas comunicativas de los participantes, mayor será la producción de capital social; si se puede indicar que ambos son producto de la planeación estratégica de las organizaciones participantes y que su equilibrio depende de que cada organización realice dicha planeación de forma individual. Es decir, en la medida en la que cada organización defina correctamente los objetivos de la alianza, la forma en la que desea desarrollar las relaciones de colaboración y los resultados que espera de la misma, las características comunicativas de los

Adriana Reynaga Morales

participantes indicarán una mayor presencia de capital social así como una mayor formación del mismo.

Para ambos casos llama la atención la influencia del entorno para que las empresas se comprometan socialmente. Ya sea porque pertenecen a cadenas globales o porque los consumidores e inversionistas prefieren a este tipo de organizaciones; se observa, más que en ningún otro caso, el creciente peso de la dinámica económica global en este tipo de relaciones colaborativas.

ALIANZAS INTERSECTORIALES BASADAS EN ARREGLOS INSTITUCIONALES SOBRE EMPRENDIMIENTO SOCIAL

El emprendimiento social, entendido como la actividad comercial dirigida a la satisfacción de necesidades de una comunidad determinada y al desarrollo social, y no precisamente la generación de riqueza o de utilidades para un dueño o un grupo de empresarios, permite la observación de interacciones más complejas entre actores pertenecientes al sector privado y al tercer sector.

Emprendimiento Social en el mundo

Las iniciativas promovidas a partir del emprendimiento social han sido bien acogidas por diversos países, a tal grado de crear oficinas gubernamentales dedicadas a su promoción. Por ejemplo, en Estados Unidos “[...] la Administración Obama creó la Oficina de Innovación Social y Participación Cívica, que gestiona el llamado Fondo de Innovación Social y que promueve iniciativas de emprendimiento social [...]” (Curto Grau, 2012) (p. 7)

El Reino Unido, también mostró interés en el tema y creó tanto la Big Society como el Big Society Bank (BSB), los cuales han seguido este tipo de cooperación para colaborar con el financiamiento de empresas sociales, organizaciones benéficas y grupos de voluntarios.

A nivel mundial se han creado organizaciones del tercer sector que integran un modelo de capital de riesgo²³, tales como Schwab Foundation y Skoll Foundation.

²³ Proviene del término en inglés “Venture Capital” y se refiere a la aportación de recursos “...a una empresa de reciente creación o un proyecto, que por su naturaleza tiene un riesgo alto en sus resultados y una gran incertidumbre en la forma en que evolucionará, pero al mismo tiempo si es exitoso, un gran potencial de rentabilidad y crecimiento, y con un esquema de

“Según la Fundación Skoll, los emprendedores sociales son «líderes probados cuyos enfoques y soluciones a los problemas sociales están ayudando a mejorar las vidas y circunstancias de incontables individuos desfavorecidos»” (Curto Grau, 2012) (p. 8)

“En palabras de Bill Drayton, un emprendedor social no sólo es una persona altruista, sino que debe mostrar una clara determinación por hacer una contribución a la sociedad.”(Curto Grau, 2012) (p. 11)

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es un consorcio de investigación sin fines de lucro que se encarga de la recopilación de toda la información relacionada con el Emprendimiento Social. Según los datos proporcionados por esta organización existe un perfil más o menos claro de los emprendedores sociales: *“...personas entre 25 y 44 años son más propensos a formar parte de una Social Entrepreneurship Activity (SEA), asimismo es más común que quien inicie esta actividad son los hombres, además influye demasiado el grado de estudios ya que las que tienen una grado mayor se interesan más en estas actividades”*. (Terjesen, 2011)

Igualmente, el GEM nos menciona que el tipo de interés en problemas de los emprendedores sociales depende del país donde se encuentran, por ejemplo *“[...] en las economías menos desarrolladas, los emprendedores sociales se preocupan especialmente por cubrir necesidades básicas como pueden ser la sanidad, el acceso al agua y su salubridad o el apoyo a actividades agrícolas de zonas rurales. En cambio, en economías más industrializadas, el foco de*

salida en el mediano plazo que le permita al inversionista y a los fundadores hacer efectivo el valor de su participación en la empresa”. Los requisitos que establecen las financiadoras de este tipo de proyectos, es que tengan las características de innovación, potencial de crecimiento, posibilidad de replicarse y que representen un alto potencial de descubrimiento de beneficios para otros sectores.

atención se centra en dar apoyo a la cultura, proveer servicios a las personas discapacitadas, colaborar en procesos de recogida de residuos y protección del medioambiente u ofrecer actividades gratuitas como puede ser el networking social.” (Terjesen, 2011) (p. 5)

En el caso de los factores que se consideran ser fundamentales para el éxito de una organización de Emprendimiento Social son “[...] *la red social del emprendedor, su plena dedicación al proyecto, la aceptación por parte del público, la capacidad del producto/servicio de pasar las pruebas de mercado, la experiencia previa del emprendedor en el campo de la dirección, la cooperación a largo plazo, el presupuesto inicial y la composición del equipo (incluyendo el ratio de voluntarios sobre trabajadores asalariados).*” (Curto Grau, 2012) (p.21)

El emprendimiento social está muy ligado a la ideología sobre el fracaso de modelos filantrópicos tradicionales. Su preceptos se basan más en mostrarle a la comunidad cómo generar negocios y no darles productos o servicios que solamente generan dependencia. Al intervenir en una comunidad, los emprendedores sociales aportan aprendizajes sobre cómo utilizar los recursos que ya poseen para que se vuelvan independientes y logren resolver por sí mismos determinada problemática social.

“[...] algunas organizaciones que desean crecer y diversificar sus emprendimientos después de la etapa de institucionalización, comienzan a descentralizar las operaciones, de tal forma que los emprendimientos sociales alcancen su autonomía a través de unidades integradas horizontalmente (que presentan sinergias entre sí) y verticalmente (que desempeñan funciones complementarias en la cadena de valor de un proyecto social).” (Desarrollo, 2006) (p.50)

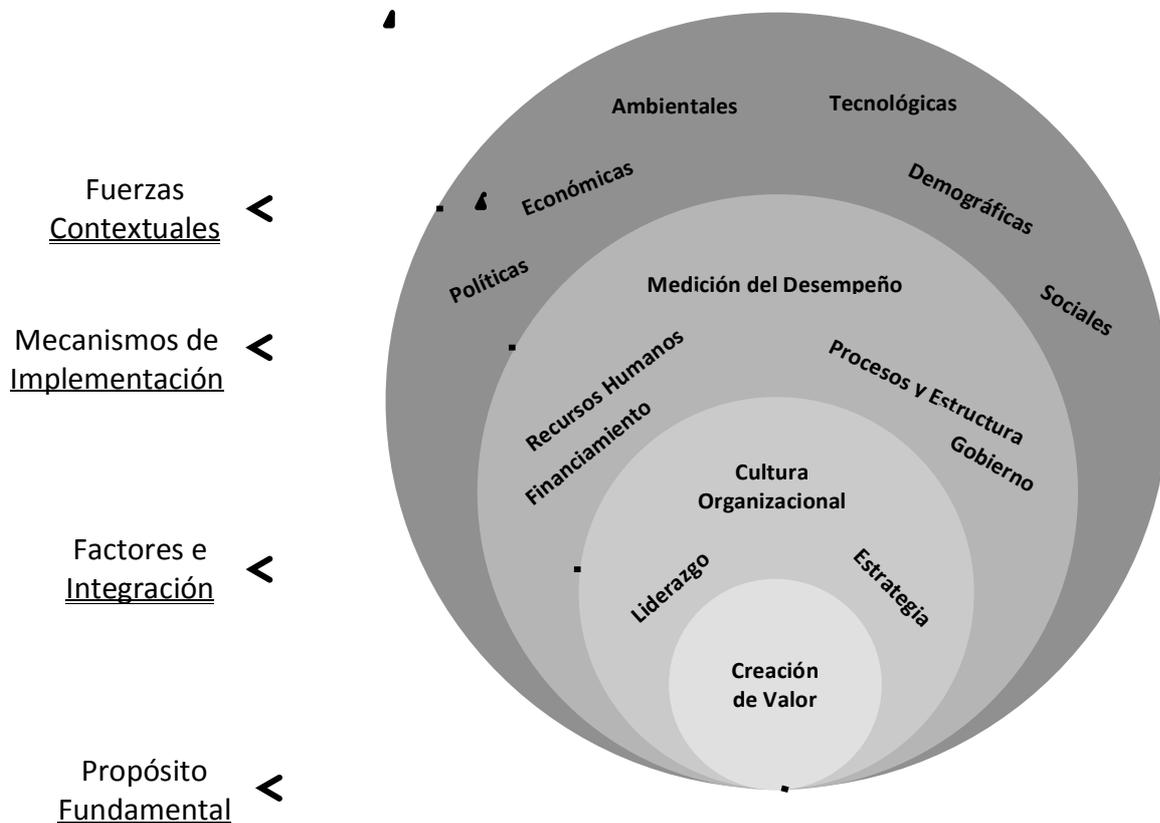
El objetivo principal de un Emprendedor Social es generar un cambio social. Esta idea ha adquirido mucha fuerza en las últimas dos décadas en México, aunque ya se había hecho mención de él en los años 60's, el término de Emprendimiento Social comienza a utilizarse como la actividad realizada por *"un emprendedor con un propósito social arraigado"*. (Longenecker, 2009) (p. 54).

Este emprendimiento no es exclusivo de las organizaciones de la sociedad civil o gubernamentales, también involucra a las empresas interesadas en colaborar con el bienestar social mediante recursos económicos o materiales. En cualquier caso, todo se reduce a la creación de valor social (ver la figura siguiente).

La Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) o Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales, realizó una investigación en la cual llegaron a establecer:

- 1) Que el propósito fundamental de los emprendimientos sociales consiste en crear valor para mejorar la sociedad.
- 2) Que los factores de integración que cumplen una función primordial son: el liderazgo, la estrategia y una cultura organizacional sólida.
- 3) Que los mecanismos para implementar una estrategia exitosa son: la estructura y los procesos organizacionales, los recursos humanos, el financiamiento, el gobierno y la medición de desempeño.
- 4) Además de descubrir que el contexto genera limitaciones y oportunidades.

FIGURA 8. Modelo de desarrollo para la creación de valor social ²⁴



Regularmente las organizaciones que se proponen crear valor social, procuran contar con gente propositiva capaz de gestionar completamente una iniciativa social en un corto período de tiempo, por ello, el perfil de emprendedores llega a ser muy delimitado.

²⁴ Reelaboración a partir del texto *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*, p.7.

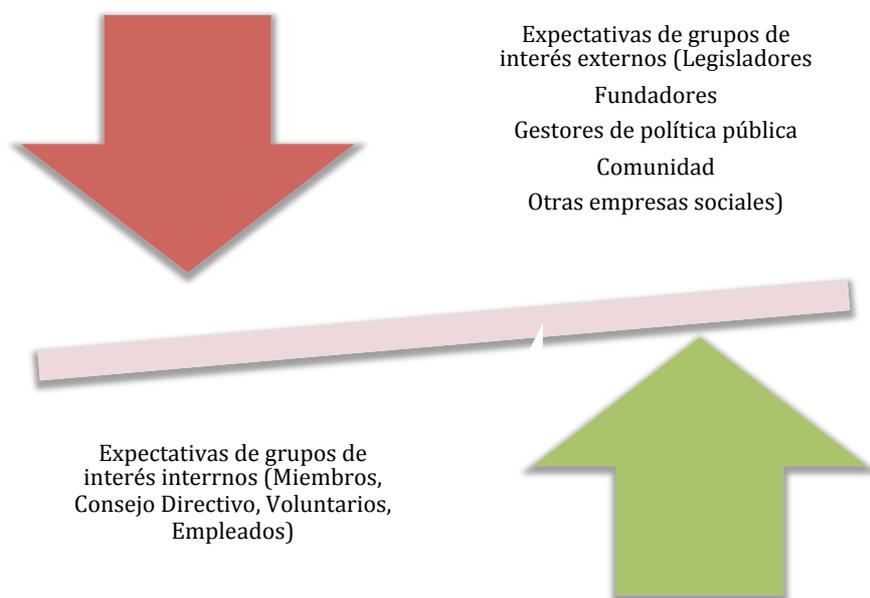
Adriana Reynaga Morales

Para que un emprendimiento social sea estratégico, debe existir una coherencia y alineación entre la misión de la organización y el foco de la alianza, además de realizar una prospección, porque que no se trata de iniciativas temporales, sino a largo plazo; lo cual dependerá de la cantidad de recursos económicos disponibles. Asimismo, debe existir la unión entre valor económico (generada por la ventaja competitiva, la cual logra un interés de donadores o aliados), y el valor social (beneficiados).

Un factor importante en la función de un emprendedor es considerar la viabilidad de la iniciativa y la viabilidad financiera, para crear estrategias sustentables más acordes a una realidad social. Igualmente, como en cualquier plan, se deben considerar mediciones. En la mayoría de los casos, de esto depende que una empresa, gobierno u asociación se interese en una propuesta: cómo se van a obtener resultados de una iniciativa, así como qué herramientas y factores de medición se ocuparán.

La siguiente figura muestra cómo el equilibrio correcto entre las expectativas formuladas por los grupos de interés externos a estas organizaciones y las expectativas de sus grupos internos, dan como resultado un equilibrio en la generación de estrategias adecuadas para lograr la sustentabilidad de los proyectos desarrollados a partir de las iniciativas de Emprendimiento Social.

Figura 9. El logro de equilibrio (estrategias de sostenibilidad) para los proyectos desarrollados por Emprendimientos Sociales ²⁵



Marcos legales para los Emprendimientos Sociales

En México, el reconocimiento legal que se hace de las Emprendimientos Sociales está delimitado por los mismos principios que la Filantropía Corporativa Tradicional y que la RSE. Es decir, existe una escasa legislación

²⁵ Reelaboración a partir del texto de RIDLEY-DUFF, Rory, BULL, Mike, *Understanding Social Enterprise, Theory y Practice*, p. 190.

que reconozca la figura de emprendimiento social derivado de la colaboración entre empresas y organizaciones civiles.

La relación entre el gobierno y los emprendedores sociales está más desarrollada y sus principios se reconocen dentro de la Ley General de Desarrollo Social y de la Ley General de Economía Solidaria. Ambas supervisadas por la Secretaría de Desarrollo Social y por la Secretaría de Economía respectivamente. En el caso de la Ley General de Economía Solidaria, se reconoce la figura del Instituto Nacional de la Economía Social encargado de la gestión del Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad. Las reglas de operación sobre este programa *“se orienta a impulsar la generación de ocupaciones, entre la población emprendedora de bajos ingresos, a través del apoyo a la creación, el desarrollo y la consolidación de proyectos productivos, comerciales o de servicios de personas, empresas sociales o grupos sociales; el desarrollo de capacidades empresariales y el fomento a la banca social”*.

En 2011 los montos que el gobierno aportaba a las empresas sociales para abrir o ampliar algún negocio eran desde 50 mil hasta un millón de pesos a los que se puede tener acceso una sola vez. Entre los requisitos a cubrir para ser persona física o moral beneficiada por el Fondo se mencionan demostrar escasez de recursos y contar con un estudio de factibilidad elaborado por un tercero, entre otros.

Asimismo, en este mismo año, se reportó la inversión de *116 millones de pesos para programas de incubación, capacitación y acompañamiento de más de 16 mil beneficiarios*. De igual manera, a lo largo de su existencia, el programa ha destinado *“alrededor de cuatro mil 500 millones de pesos para apoyar proyectos productivos, lo que ha permitido impulsar a más de 17 mil empresas y generar alrededor de 120 mil empleos”*. (INAES, 2011).

El Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad reporta que nueve de cada 10 empresas sociales continúa desarrollando sus actividades a tres años de su creación. En contraste con el reporte que se hace de las MiPyMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) tradicionales, para las que el reporte es muy poco alentador. Para este tipo de empresas, se reporta que a nivel nacional, solamente el 10 por ciento tiene éxito durante sus primeros cinco años de vida. *“Sabemos que en los dos primeros años, sólo ocho de cada diez empresas que arrancan, sobreviven... a pesar de que la inmensa mayoría de la fuerza laboral en el país proviene de este tipo de negocios”*. (Álvarez, 2013)

Como se puede observar, por un lado, el incentivo para la creación de empresas sociales es bastante más alto que para la creación de empresas tradicionales. Por otro lado, se pone de manifiesto la importancia de la generación del bien común a partir de emprendimientos sociales que provengan de la misma población ya que el compromiso que se genera es mucho mayor.

Se ha revisado hasta el momento lo que en materia de legislación existe en México para la participación del sector público en proyectos de desarrollo social a través de los emprendimientos sociales. En el caso del sector privado, no existen más regulaciones que las explicadas en el capítulo dos de este trabajo, y que son las mismas que regulan tanto la filantropía corporativa tradicional, como la responsabilidad social empresarial. Por ello, podría ser confusa la participación de las organizaciones del sector privado en este tipo de emprendimientos, e incluso, en algunos casos, podría tratarse de una iniciativa filantrópica o de responsabilidad social y no de un emprendimiento social.

La escasa legislación sobre este tipo de relaciones colaborativas puede ser un factor que desincentive su desarrollo, tanto para las empresas del sector

privado como para las organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo, en el caso de las empresas, se observa un incentivo importante al ser capaces de desarrollar cadenas de valor óptimas para sus actividades comerciales, al participar en la creación de empresas sociales ligadas con su estrategia de negocio principal. Por su parte, algunas organizaciones de la sociedad civil, al pretender dejar de depender de los donativos y migrar su estrategia de captación de fondos hacia la producción de bienes y servicios, miran con buenos ojos el uso de estrategias comerciales aprendidas del sector privado (SEKN, 2006)

Perfil de los casos analizados dentro del arreglo sobre Emprendimientos Sociales

Ashoka es una organización civil, enfocada en el tema de los emprendedores sociales, tiene la firme convicción de que brindándoles apoyo a los jóvenes se podrá crear un cambio, el cual resolverá diversas problemáticas sociales.

Cuenta con una presencia internacional muy amplia. En México lleva 25 años operando, a pesar de que es una organización civil que no nace en el país, si es aquí donde se encuentra una de las oficinas con mayor actividad debido a la amplia disposición de los ciudadanos por tratar de resolver las problemáticas del país.

Ashoka cuenta con diversos programas activos:

- *Ashoka's Venture*: Es una iniciativa que identifica y selecciona a los Emprendedores Sociales con las más altas posibilidades de lograr un alto impacto social.
- *Ashok Fellowship*: Permite a los becarios compartir ideas y colaborar a través de reuniones y foros nacionales. El Fellowship Global, ayuda a

Adriana Reynaga Morales

desarrollar habilidades para recaudar fondos, realizar gestión estratégica y consultoría organizacional.

- *Avancemos*: Es una iniciativa para que jóvenes pongan en marcha sus propios proyectos.
- *Ciudadanía Económica para Todos*: Es una iniciativa global en la que se le da la posibilidad a cada persona de obtener capacidades para jugar un papel en la economía local y global.
- *Ashoka U*: Es un programa con nuevos y eficaces enfoques de enseñanza para un emprendimiento de alta calidad social.
- *Ashoka Support Network (ASN)*: Comunidad global de empresarios exitosos comprometidos en los fellowships.
- *Amigos de Ashoka*: Expansión de redes de los emprendedores sociales.²⁶

La segunda alianza analizada está conformada por la Empresa C dedicada al sector de alimentos y bebidas, y una asociación de productores de futas del Estado de Michoacán a la que, con el objetivo de garantizar el anonimato de la empresa, denominaremos OSC C.

Como parte de su compromiso de ciudadanía corporativa, la Empresa C que cuenta con más de 18,000 tiendas en 60 países, promueven “*relaciones a largo plazo con las personas que cosechan los productos que nosotros preparamos y vendemos, de manera que trabajamos juntos para lograr productos de muy alta calidad pero siempre desarrollados bajo estándares éticos*”.²⁷

²⁶ Ashoka, *Programas* [en línea], México, Dirección URL: <http://mexico.ashoka.org/programas> [Consulta: 23 de septiembre de 2013]

²⁷ Entrevista a la encargada de las alianzas intersectoriales en la Empresa C. Con estándares éticos, se refieren a que todas sus compras se insertan en prácticas de comercio justo y están certificadas por un tercero que puede ser una asociación de productores o una cámara de comercio.

De esta manera, la Empresa C desarrolla alianzas con los productores a través de dos vías. Directamente con productores agrícolas que buscan su apoyo o a través de las agrupaciones que los representan.

Dentro de sus programas, a nivel mundial, cuentan con un programa de becas para jóvenes innovadores que plantean ideas para el desarrollo de la industria, centros de soporte agrícola para capacitar a los productores en la correcta administración y en la implantación de sistemas de calidad para sus negocios. Recientemente han generado nuevos programas en atención a otros stakeholders.

Durante el 2012 inauguraron un programa denominado “Tiendas Comunitarias” en el que la Empresa C selecciona a OSC “con una confianza probada” de acuerdo a su reporte publicado en internet, para desarrollar programas de entrenamiento, concientización y procuración de fondos relacionados con el objeto social de la OSC.

Hasta el momento, reportan la apertura de tres tiendas comunitarias en Estados Unidos y una internacional. Asimismo, se informa que hasta el momento el programa de Tiendas Comunitarias ha generado cerca de 800 mil dólares que han sido invertidos en la revitalización comunitaria a través de programas educativos, de empleo, de seguridad y de salud, entre otros.

La Empresa C afirma que el programa ha sido tan exitoso que planean abrir 50 tiendas comunitarias a nivel internacional en los siguientes cinco años. Además, el reporte que presentan de logros sobre el programa, incluye siempre el perfil y los logros de las OSC con las cuales se vinculan.

En México, este tipo de programas muestra un incipiente avance y básicamente a lo que se dedican es a la capacitación y al financiamiento

productivo de proyectos agrícolas que aumentan las capacidades de su cadena de valor.

Lo anterior tiene una explicación más o menos lógica. La Empresa C opera en México a través de una de las más grandes industrias de alimentos procesados y comida rápida. Aunque hacen un gran esfuerzo para reproducir las estrategias de cultura corporativa, la contratación de personal y las decisiones estratégicas de negocio están en manos de la empresa mexicana, por lo que es probable que los marcos referenciales que se tienen para desarrollar un programa como el de Tiendas Comunitarias, sean muy diferentes a los de la empresa de origen.

El desarrollo de vínculos en el Emprendimiento Social

En el caso de la Empresa C, los vínculos que desarrolla son principalmente con la OSC C dedicada a la coordinación de agricultores, de fabricantes de maquinaria y de distribuidores de la principal materia prima de la empresa. Sin embargo, a partir de las actividades que realizan, es posible que además de los vínculos a través de la OSC, mantengan cierto contacto – menos extenso y sin ningún tipo de formalización, salvo en el caso de la capacitación, - con todas aquellas pequeñas organizaciones formadas desde las iniciativas de emprendimiento social de la Empresa C y la OSC C.

En el caso de Ashoka, a partir de sus diferentes programas, se observaron vínculos con diversas empresas, asociaciones y con el sector gobierno, siendo este último, con el que tiene menos contacto en comparación con los demás.

Para el desarrollo de sus diversos programas, Ashoka reconoce la participación de dos tipos de alianzas: con donantes y con aliados.

Adriana Reynaga Morales

- **Donantes:** Siendo una organización civil, que “[...] *no genera utilidades [...]*”²⁸ necesita recursos para pagar ciertos gastos, además de lo necesario para llevar a cabo las iniciativas. Sin embargo, también en este rubro se encuentra las alianzas con socios de conocimiento, que son consultorías servicios que ofrecen apoyos pro-bono a los emprendedores sociales. De esta manera, se cuenta con personal que se va capacitando día a día y tiene posibilidades no sólo de ser un emprendedor social, sino que en algún momento pueda convertirse en un miembro directo de Ashoka. Entre sus principales donantes destacan: FEMSA, SAP (The Best-Run Businesses Run SAP), DANONE, ADO, American Express, Boehringer Ingelheim, Nestlé. En este caso de estudio, se destacó la alianza con FEMSA y con SAP.

- **Aliados:** En este tipo de vínculos se habla de las asociaciones que colaboran y permiten expandir las iniciativas que se tienen a nivel nacional, estos “[...] *aliados estratégicos, como son otras organizaciones que hacen un poco lo mismo que nosotros y demás, que pues son simplemente vínculos que nos funcionan como apoyos regionales.*”²⁹ Los principales vínculos con aliados, se establecen con Asociaciones Civiles como son: Imjuve, Fundación del Empresariado en México A.C., Cáritas, Germinalia, Fundación Walt Mart México. Mientras que en el sector gobierno, su aliado es la Subsecretaría de Educación Media Superior.

La mayoría de sus iniciativas o programas se podrían definir como vínculos nacionales, puesto que sus aliados regionales hacen posible la realización de sus proyectos. En cuanto a sus vínculos internacionales, además de contar con

²⁸ María José Céspedes, *Directora de Alianzas Estratégicas de Ashoka*, 8 de octubre de 2013, Vínculos en diversos sectores, Tuxpan 57, Colonia Roma Sur, entrevista de la autora.

²⁹ María José Céspedes.

el apoyo de la central de Ashoka en Estados Unidos, sus alianzas con diversas trasnacionales les permiten lograr expandir sus iniciativas.

Por otro lado, es importante mencionar que la profesionalización en la organización es sumamente relevante, puesto que posibilita que cada encargado de cada iniciativa, tenga las habilidades para poder implementar sus programas sin ningún problema, siendo “[...] responsable: uno por su estabilidad financiera, entonces, ellos son responsables por buscar donantes o buscar aliados en ciertos servicios y por la implementación de sus programas.”³⁰

Lo anterior, no solamente facilita el trabajo de la Directora de Alianzas Estratégicas de Ashoka, además, demuestra la visión tan centrada de la organización, de especializar e invertir en sus colaboradores para hacer crecer aún más la organización.

A pesar de contar con un vínculo estrecho con Ashoka Oficina Global, con sede en Estados Unidos, la organización en México cuenta con sus propias estrategias para la creación de alianzas fuertes y perdurables; “[...]nosotros hacemos el trabajo de siempre estar generando y prospectando nuevos aliados, pero a nivel local, más que desde Estados Unidos.”³¹

Una oportunidad que encuentran para la generación de vínculos, sobre todo en el sector empresarial es el área de Responsabilidad Social, puesto que se basan en programas como los que Ashoka desarrolla para mejorar las condiciones sociales y seguir conservando esa área en donde se encuentran establecidos.

³⁰ María José Céspedes.

³¹ María José Céspedes.

Adriana Reynaga Morales

Sin embargo, al ser un área de oportunidad también se convierte en un obstáculo, porque la mayoría de las empresas ya tienen establecidas los apoyos a ciertas asociaciones y es difícil entrar, pero es importante considerar que uno de las diferencias que Ashoka ofrece es reconocimiento internacional y eso, de alguna manera también les abre muchas puertas.

Además, al tener contacto con diversos actores sociales, le posibilita la atracción de nuevos aliados o donantes, quienes al ver la relevancia de dichos proyectos se interesan y deciden invertir en ellos.

Como María José Céspedes, Directora de Alianzas Estratégicas de Ashoka afirma: “[...] siempre hay algo que puedes aprender de otras organizaciones, de algo que tú no estás haciendo que alguien más si está haciendo, entonces la única manera de en verdad resolver una problemática social, es atacando todo el sistema que la contiene y no sólo una de las partes de esa problemática social, entonces en el sector social es necesario formar estas alianzas, si en verdad quieres resolver una problemática a profundidad.”³²

Marcos referenciales de empresas y OSC en Emprendimientos Sociales

Elemento	Análisis de la relación entre Ashoka y sus aliados empresariales	Análisis de la relación entre Empresa C y OSC C
Flujos de comunicación	Los flujos de comunicación son multidireccionales. Tanto la organización como sus aliados tienen políticas en relación a las formas de comunicarse pero no están controladas por ninguno de ellos.	Determinados por ambos participantes pero controlados por la empresa. Aunque hay una comunicación más constante, no se puede observar equilibrio ni bilateralidad en la misma.

³² María José Céspedes.

Adriana Reynaga Morales

Estilos de comunicación	Predominan los informales siendo una constante la comunicación espontánea para monitorear el curso de acción de los proyectos.	Hay una variedad de estilos, pero predomina la comunicación formal determinada por la empresa a través de medios electrónicos. Asimismo informan cierto grado de programación temática pero la espontaneidad está permitida aunque no se fomenta.
Canales de comunicación	Determinados por ambos participantes siendo las reuniones cara a cara y las llamadas telefónicas los más usuales.	Determinados casi en exclusiva por la empresa. El uso del correo electrónico, el teléfono y las reuniones cara a cara, es más o menos equilibrado.
Concentración emotiva	Se observa una alta concentración emotiva. Los participantes expresan sentimientos y posturas en relación a los mismos.	Podría hablarse de una concentración emotiva media en donde los participantes expresan posturas y expectativas pero no hay lugar para la expresión de sentimientos.
Permeabilidad	Hay una alta permeabilidad que responde a las necesidades de los beneficiarios. Los participantes en la alianza no manifiestan ningún obstáculo para adaptarse a nuevas condiciones.	Se observa una permeabilidad media en donde las decisiones de la red pueden verse afectadas por sugerencias de mejora o por modificaciones en el contexto de participación casi siempre integradas por la empresa.
Toma de decisiones	La toma de decisiones está equilibrada entre los participantes pero la responsabilidad en el desarrollo de los proyectos es función de Ashoka. Las empresas se adaptan a las condiciones y siguen recomendaciones de la OSC con límites preestablecidos.	La toma de decisiones está más inclinada en la empresa, sin embargo considera las opiniones y argumentos de la OSC. El contexto juega un papel primordial en la toma de decisiones, sobre todo en lo que respecta a las necesidades del mercado.
Flexibilidad	Hay un alto nivel de flexibilidad provocado en gran medida por el tipo de emprendimiento que se pretende promover. Las características de cada una de las organizaciones participantes influyen para que se presente este grado de flexibilidad.	Se observa una flexibilidad media, los cambios son producto del contexto de mercado o de las necesidades de la empresa. La legislación que sigue la empresa en términos de la alianza, está más cerca de la filantropía que de los emprendimientos sociales.
Evaluación de la interacción	Por parte de Ashoka existen mecanismos formalizados de evaluación que sirven tanto a las empresas aliadas como a los	Se han establecido mecanismos más formalizados en donde cada uno de los actores lleva por su cuenta la evaluación de la

	mismos beneficiarios.	interacción y esta información la utiliza para determinar la continuidad de los proyectos conjuntos.
Participación en otras redes	Ashoka participa en diferentes redes, siendo la más importante a nivel internacional pero también desarrolla actividades con otros organismos nacionales. Las empresas aliadas presentan una participación variable pero casi siempre con organizaciones del sector.	Ninguna de las dos organizaciones aliadas participa en redes más amplias. Únicamente se observa participación esporádica en cámaras de comercio con fines de hacer uso de nueva información provista por esas redes.
Reporte de resultados	Existen mecanismos formalizados para elaborar el reporte de resultados, tanto en los reportes sociales anuales como en reportes ocasionales solicitados por los participantes o por las redes más amplias en las que participa Ashoka.	La empresa elabora un reporte social que se integra a todas las actividades de la organización a nivel mundial pero no reportan de forma específica la evolución del proyecto. Únicamente se hace en forma de estrategia de relaciones públicas cuando los medios de comunicación solicitan información de la empresa.
Disposición para nuevas alianzas	Ambos participantes manifiestan satisfacción con la alianza actual y estarían dispuestos a integrar a más participantes.	Existe satisfacción con la alianza actual pero no se manifiesta el deseo de formalizar otras alianzas. La OSC expuso su preocupación sobre la dependencia hacia la empresa.

Discusión de resultados para el arreglo institucional: Emprendimientos Sociales

Sobre el Capital Social en el que se basa la alianza

Este tipo de arreglos institucionales muestra una concentración alta de confianza, compromiso y reciprocidad en el primero de los casos. Al haber más participantes (emprendedores sociales y gobierno) que pueden incidir en la alianza, se observan características comunicativas que reflejan un apoyo continuo entre los participantes. En este sentido el compromiso social es más

alto, porque hay una especialización completa, además de que se el objetivo de la alianza está exclusivamente dedicado a mejorar de manera innovadora las problemática que involucran a la sociedad.

Sobre el Capital Social como producto de la alianza

Se observan canales, mecanismos y medios de comunicación para el seguimiento y la sistematización de experiencias. Aunque la mayoría se realiza de manera formal, las características comunicativas sobre las que se forma la alianza permiten también la integración de nuevos mecanismos de evaluación y reporte.

En el segundo caso, se vuelven a presentar características propias de la Filantropía Corporativa Tradicional lo que obliga a revisar la dependencia generada por parte de la OSC.

De igual manera, dos aspectos que constriñen la generación de capital social en este caso, es la escasa legislación existente en materia de colaboraciones entre el sector privado y las OSC para desarrollar este tipo de emprendimientos, y por otro lado, el que la empresa mexicana que gestiona los programas de la empresa trasnacional adapte los proyectos a sus necesidades comerciales, lo cual hace pensar que en lugar de promover el desarrollo de una empresa social lo que se desea es aumentar el valor de su cadena de producción.

CONCLUSIONES y REFLEXIONES FINALES

A lo largo de esta investigación ha quedado manifiesta la relevancia de las relaciones de colaboración intersectorial, pero también se ha podido constatar la complejidad de las mismas. No se trata solamente de identificar un problema social determinado y de reconocer las capacidades y limitaciones que tiene cada una de las organizaciones que pueden incidir en su solución. Se requiere de pensamiento estratégico y de sentar las bases para que las alianzas intersectoriales se desarrollen de manera tal que produzcan resultados óptimos para los participantes, pero también para la sociedad en general.

Para el desarrollo de este trabajo, se definieron las alianzas intersectoriales como la colaboración llevada a cabo entre organizaciones pertenecientes a distintos sectores, encaminada a resolver alguna problemática social que aqueja a las comunidades en las que se desarrollan. Estas relaciones de colaboración parten de los principios de confianza, compromiso y reciprocidad para el intercambio de información, recursos, actividades y capacidades, tendientes a satisfacer dichas problemáticas. Asimismo, se estableció que estas alianzas tienen la capacidad de producir cierto tipo de capital social que además de ser aprovechado por los participantes, puede ser útil para otras organizaciones y para la sociedad en general.

Aún cuando se reconocen diferentes tipos de colaboración en el ámbito de las alianzas entre sectores, tales como las alianzas público-privadas basadas en la interacción de organizaciones de gobierno y empresas privadas; y las alianzas público-sociales que se desarrollan entre organizaciones públicas y de la sociedad civil, con el fin de delimitar el objeto de estudio de esta investigación, solamente se revisaron las alianzas privado-sociales realizadas por empresas y organizaciones del tercer sector.

Así, se eligieron tres arreglos institucionales que las organizaciones de estos dos sectores pueden hacer para desarrollar proyectos de impacto social. Con la revisión de dichos arreglos, se pudo observar que el continuo de colaboración que James Austin hizo manifiesto en sus estudios no es una transición ordenada y subsecuente, sino que pueden existir alianzas de colaboración que deciden mantenerse en cierta etapa por así convenir a los intereses de alguna de las partes. Por un lado, están las organizaciones que se relacionan a partir de escasas características de capital social, es decir, aquellas en donde los elementos comunicativos presentes en la relación indican poca confianza e índices bajos de compromiso y reciprocidad. Y por otro, aquellas organizaciones que desarrollan una nueva entidad a partir de las capacidades de cada una y de las necesidades propias del problema social que se desea atender. Este tipo de arreglo, permitió la observación de características comunicativas basadas en principios de reconocimiento y confianza en la generación de acuerdos a partir de relaciones más equilibradas en cuanto a la interacción de los participantes. En un término medio, se distinguió un arreglo que permitió el análisis del capital social, desde el ámbito comunicativo, en el que las organizaciones involucradas mostraron buenos mecanismos de producción de capital social pero en los que la relación aún está establecida a partir de acuerdos menos equilibrados, es decir, en donde la dirección de la alianza y los acuerdos de colaboración quedan en manos de uno solo de los participantes.

El análisis de las interacciones llevadas a cabo por estas organizaciones se realizó dentro el enfoque de la teoría de redes de comunicación, el cual sostiene, como principal premisa, que los actores sociales (individuos y organizaciones) mantienen vínculos estrechos con sus redes más cercanas a través de características comunicativas que actúan como “pegamento” de las relaciones (bonding ties). Es decir, características comunicativas que estrechan

los lazos entre unas y otras haciendo énfasis en las características comunes que tienen. De igual manera, y con el objetivo de acrecentar su posición en la estructura social general, los actores establecen relaciones con otros individuos u organizaciones pertenecientes a distintas redes. Esto les permite incrementar su conocimiento y el impacto que generan en la estructura, así como aumentar su autoridad dentro de su propia red.

Para el establecimiento de este segundo tipo de relaciones, los actores deben generar “puentes” entre sus redes de origen (bridging ties) a partir de mecanismos de colaboración que conlleven tanto el reconocimiento y la confianza, como normas de interacción que aseguren el compromiso y la reciprocidad en el intercambio de conocimientos, capacidades, recursos y acciones que beneficien a ambos.

Por lo anterior, las características de comunicación que se observan en las relaciones creadas entre redes lejanas, tienden a dar cuenta de características estructurales distintas a las que se generan entre redes estrechas o cercanas.

Con el objetivo de delimitar estos elementos comunicativos observados en este tipo de redes, se integraron las categorías de análisis en dos dimensiones. Por un lado, aquellas que dan cuenta del capital social como elemento integrador de las relaciones de colaboración – flujos, estilos y canales de comunicación, concentración emotiva, permeabilidad, flexibilidad y toma de decisiones dentro de la red -. Y por otro, categorías que permiten la observación del capital social como producto de la relación, es decir, aquel que se forma a partir de la interacción y que puede ser útil para los participantes y para sus redes cercanas – evaluación de la interacción, participación en otras redes, reporte de resultados y la disposición para continuar o formar nuevas alianzas -.

De igual manera, se consideró el contexto dentro del cual se integran este tipo de alianzas. Por esto, en el capítulo dos se desarrolló el marco legal que rige a las Organizaciones Civiles mexicanas con el objetivo de determinar la existencia de factores externos a la red que inciden en el desempeño de la relación.

La metodología empleada para realizar el análisis de estas categorías fue el estudio de caso a partir del análisis documental de las organizaciones participantes y de entrevistas realizadas a los gestores de las alianzas (boundary spanners) cuya figura es determinante para la observación de características comunicativas entre los miembros de las redes de colaboración.

En total se realizaron seis estudios de caso, dos por cada uno de los arreglos institucionales dentro de los siguientes esquemas:

- Filantropía Corporativa Tradicional definida como la relación entre una empresa del sector privado y una organización de la sociedad civil basada en acuerdos determinados por la primera para otorgar donativos económicos o en especie a la segunda para garantizar su operación a favor de beneficiarios que poco o nada tienen que ver con la empresa. En este tipo de arreglos se observaron las siguientes características:
 - o La comunicación está controlada, casi en su totalidad, por la empresa, lo cual pudo ser observado tanto en la frecuencia de interacciones como en el contenido de las mismas y en la toma de decisiones. Sin embargo, se pudo observar que la existencia de ciertos elementos comunicativos tales como los estilos de comunicación y la concentración emotiva, ayudan a estrechar los lazos de manera que de garantice la continuidad en la relación.

Adriana Reynaga Morales

- El contexto de colaboración incide en la relación únicamente en lo concerniente a los incentivos fiscales que las organizaciones del sector privado tienen para desarrollar alianzas.
- No se observaron incentivos de visibilidad o reputación como en los demás casos.
- Este tipo de interacciones, en uno de los casos, no formalizó ningún tipo de evaluación ni reporte de experiencia; en el otro, se formaliza la evaluación y el reporte pero solamente con el objetivo de ser aprovechado por cada una de las organizaciones en futuras decisiones.

Por lo anterior, se deduce que dentro de las relaciones colaborativas basadas en arreglos institucionales de tipo filantrópico tradicional, el capital social bajo el cual se crean es mínimo, pero conserva algunos componentes que permiten la continuidad de la alianza intersectorial.

En relación al capital social formado como producto de la relación, se concluye que este tipo de arreglos no contribuye a generar beneficios para la red formada por los participantes, ni para redes más amplias de desarrollo.

- Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial. Entendida como la relación establecida por organizaciones del sector privado y una o varias organizaciones de la sociedad civil, en la que los términos bajo los cuales se acuerda la colaboración responden a las estrategias de las primeras. Es decir, las empresas seleccionan a sus aliados con base en la vinculación con alguno de sus grupos de interés, ya sea porque permite la visibilidad de sus productos o servicios, o porque incrementan el valor de su reputación. En este arreglo institucional se pudo observar que:

Adriana Reynaga Morales

- En uno de los casos analizados, la comunicación tenía casi las mismas características de los arreglos basados en filantropía corporativa tradicional. Mientras que en el otro, las características comunicativas presentes eran más equilibradas permitiendo así la formación de una nueva organización que responde mayoritariamente a los intereses de la empresa pero otorga suficiente participación a la organización civil.
- El contexto de colaboración, además de fomentar la colaboración entre sectores a partir de los incentivos fiscales, influye en relación a las expectativas sobre responsabilidad social expresadas por los grupos de interés de las empresas y por la participación en redes cercanas que pueden tener las organizaciones involucradas. En este sentido, se observó un fuerte incentivo relacionado con la reputación de las empresas.
- Con respecto a la generación de capital social como producto de la relación, la institucionalización para la evaluación de relaciones y la elaboración de los reportes sociales por parte de las empresas, así como la participación de las organizaciones civiles en redes más amplias, permite el aprovechamiento del conocimiento y las experiencias generadas por las mismas organizaciones en un contexto de beneficio mutuo, así como para redes más amplias.

La conclusión derivada del análisis en este tipo de alianza intersectorial basada en acuerdos sobre Responsabilidad Social Empresarial, es que el capital social sobre el cual se forman estas relaciones, dentro de un caso es relativamente bajo, no existen canales y flujos de comunicación horizontales que permitan la comunicación bidireccional necesaria para dar la flexibilidad y permeabilidad suficiente a la alianza respondiendo así a las necesidades de ambos participantes. Mientras que en el segundo, se observaron características

comunicativas más cercanas a las de las redes estrechas de colaboración donde predomina el equilibrio en la participación, lo cual permite observar un nivel más alto de confianza, compromiso y reciprocidad entre sus miembros.

Respecto al capital social producto de la alianza, tanto la sistematización de la evaluación como la generación de reportes formales sobre la experiencia, así como la participación en redes más amplias – por lo menos por tres de las organizaciones analizadas – y la disposición para continuar o formar nuevas alianzas; permiten que el conocimiento generado a partir de estas interacciones sea aprovechado tanto por los participantes como por sus redes de origen.

Por último, el tercero de los arreglos institucionales analizados dentro de las alianzas intersectoriales entre organizaciones del sector privado y del tercer sector, se refirió a las relaciones de colaboración bajo el esquema de desarrollo de empresas sociales.

- Los emprendimientos sociales se entienden como formaciones organizacionales originadas por los propios beneficiarios de determinado proyecto social. En este tipo de arreglos, tanto las organizaciones civiles como las empresas privadas ponen a disposición de la alianza recursos económicos, de conocimiento o de acceso, que permiten el desarrollo de nuevas organizaciones que quedan a disposición de los beneficiarios. En este tipo de acuerdos, se observó lo siguiente:
 - o Al igual que en los arreglos anteriores, uno de los casos presenta características comunicativas propias de la formación de capital social basada en los acuerdos institucionales previos. Pero en el otro es posible observar completo equilibrio entre actores. Ambos están conscientes de que su aportación es indispensable para el

desarrollo del proyecto y existe una disposición de arreglos tal que considera los mismos niveles de aportación a la relación.

- El contexto, además de incentivar fiscalmente a las organizaciones, las provee de altos niveles de reputación. A esto habría que añadir que en su discurso se observa el convencimiento de su obligación con el desarrollo social de las comunidades en las que desarrollan sus actividades. Ya sea porque les brinda la oportunidad de fortalecer y mejorar su propia cadena de valor, o porque fortalecen su posición dentro de las redes estrechas de las cuales forman parte.
- En relación al capital social como producto de la relación, aún se observan deficiencias en la manera de evaluar y de reportar beneficios. Sin embargo, todas las organizaciones se muestran dispuestas a continuar y formar nuevas alianzas con base en las experiencias que reportan.

Por esto, las alianzas intersectoriales basadas en arreglos institucionales sobre emprendimientos sociales son el mejor referente para el análisis del capital social sobre el que pueden formalizarse este tipo de interacciones.

Asimismo, la propia evaluación que un tercero (en este caso el sector público) hace de los beneficios y los resultados de los emprendimientos sociales, este tipo de alianzas se constituye como un buen referente para la formación de capital social útil para las comunidades en extenso.

Con todo lo anterior, quedan algunas reflexiones producto de la aportación de esta investigación:

- a) La colaboración entre sectores es producto del reconocimiento de cada organización de no poder asegurar el éxito en el desarrollo de proyectos

Adriana Reynaga Morales

sociales por si mismo. De tal forma que buscan relaciones con organizaciones que les brindan confianza, derivada de su experiencia previa o de los lazos que las vinculan, para asegurar el éxito en el desempeño de los proyectos conjuntos.

- b) La colaboración entre sectores está altamente influenciada por el entorno en el que se desarrollan. Ya sea porque les brinda incentivos de tipo fiscal o por que el que ofrecen el resto de los grupos de interés que tienen, a partir del reconocimiento y el incremento en el valor de su reputación.
- c) Los tres tipos de arreglos institucionales presentan algún tipo de característica comunicativa que fortalece los lazos a partir del capital social con el que se forman o del capital social como producto de la relación. Esto depende del tipo de gestión de hoyos estructurales, de acuerdo a la definición de Burt, que se elija para desarrollar la relación (el contagio, el prestigio, la intermediación o la clausura). En el caso de la filantropía corporativa tradicional fue posible observar que las alianzas se caracterizan por la clausura, es decir, por la capacidad de los gestores para generar acuerdos que acercan a las redes a un nivel tal que comienzan a establecer vínculos estrechos. Entre la OSC A y la empresa A se pudo observar una relación que más allá de ser estratégica para ambos actores, está basada en la empatía entre los gestores y aunque no permite la evaluación de ganancias para ninguno de ellos, la clausura de los hoyos estructurales determina un amplio capital social sobre el que se sostiene la relación. Asimismo, la alianza conformada por estas dos organizaciones aunque estrecha derivada de la empatía, no deja de ser una relación jerárquica en la que el poder lo ostenta la empresa al hacer dependiente de sus recursos y de su conocimiento a la OSC A.

En el caso de la OSC B con la empresa B, si es posible observar la producción de capital social del que goza cada uno de los actores y las

Adriana Reynaga Morales

redes en las que participan, derivado principalmente de la evaluación que hacen de la interacción; sin embargo, al ser una relación de largo plazo en la que se crean dependencias – de conocimiento por parte de la empresa B hacia la OSC B y de recursos económicos en el sentido contrario – los vínculos se van estrechando hasta el punto de clausura.

Para las alianzas intersectoriales basadas en acuerdos sobre responsabilidad social empresarial, el tipo de gestión de hoyos estructurales está basada en el caso de Pfizer, en acuerdos para generar prestigio. Es decir que la empresa hace uso de su reputación para generar acuerdos. Mientras que en el caso de Nestlé, es posible observar características de contagio – la reproducción de actitudes y actividades entre redes -, pero también cierto tipo de intermediación a partir de la negociación de expectativas y de normas sobre las que se construye la relación. Sin embargo en ambos casos es notoria la búsqueda de capital simbólico como producto de la alianza.

Por último, en los casos de las alianzas basadas en arreglos sobre emprendimiento social, la relación entre la Empresa C y la OSC C se desarrolla, en mayor medida, para la gestión del prestigio de la Empresa y en una mínima proporción de intermediación al ser ésta la que decide las normas de la interacción. En el caso de Ashoka y sus aliados empresariales, la interacción está constituida casi exclusivamente por acuerdos de intermediación y de contagio.

- d) De acuerdo al punto anterior, la formación y la continuidad de las alianzas intersectoriales puede verse afectada por la manera en la que los participantes desarrollan los vínculos para asegurar la fortaleza de la relación. Los mecanismos de enlace no solamente son producto de la estrategia general de las organizaciones, sino también de los marcos referenciales de los gestores de las alianzas. En la mayoría de las organizaciones, en la medida en la que estos gestores participan en redes más amplias de desarrollo, la visión sobre las alianzas se dirige

hacia principios de confianza, compromiso y reciprocidad que surgen de la reputación, la experiencia y la capacidad de las organizaciones con las cuales interactúan. Pero también, sus marcos referenciales pueden verse afectados por los lazos estrechos que mantienen con los gestores de alianza de otras redes. Es decir, a partir de vínculos cercanos y emotivos a partir del contacto con quien representa el espíritu de cada una de las organizaciones participantes.

- e) Dentro de las conclusiones del capital social como producto de la relación, se puede mencionar que cada uno de los arreglos institucionales presentó un caso similar al del arreglo anterior y otro que parece avanzar al arreglo posterior. Lo cual podría indicar la existencia de cierto tipo de escalonamiento para los distintos tipos de acuerdos que varían en función de la pertenencia a redes más amplias de desarrollo y a la expansión de los marcos referenciales de sus gestores sobre temas de incidencia social. Sin embargo, es posible también que cada uno muestre características propias que se acercan más o menos al tipo ideal al que pertenecen y que no necesariamente conduzca a cualquiera de los involucrados a una etapa más avanzada tal y como James Austin lo concibe.
- f) Para el análisis del capital social como requisito de interacción, se puede concluir que todos los casos lo presentan como una variable constante para el desarrollo de la relación, ya sea a través de relaciones estrechas de tipo empático o de la construcción de acuerdos derivada del reconocimiento de las habilidades y capacidades de los aliados, es decir, derivado del punto anterior es posible observar tipos mixtos de capital social.
- g) A partir del análisis en el capítulo dos, sobre el contexto bajo el cual se enmarcan las alianzas intersectoriales, se concluye que aunque se observan diversos mecanismos de gestión producidos por los mismos actores a partir de sus propias necesidades, es posible considerar que

Adriana Reynaga Morales

las relaciones de colaboración no se profesionalizarán hasta que exista un marco legislativo general que reconozca sus diferentes formas y otorgue un reconocimiento equitativo a sus participantes. De esta manera, un elemento que constriñe la formación de capital social producto de estas relaciones colaborativas es la escasa legislación que rige a los diferentes arreglos institucionales.

- h) Sin embargo, un factor que puede incidir en el fortalecimiento y formación de capital social dentro de las alianzas intersectoriales estables y con buenos resultados para sus actores, es el tipo de comunicación que establezcan los miembros. Los canales, flujos y estilos de comunicación desarrollados para fortalecer relaciones horizontales con un alto grado de bidireccionalidad se presentan con mayor frecuencia en aquellas organizaciones que reportaron tener algún sistema para la planeación estratégica de la comunicación, lo cual se observa principalmente en las empresas del sector privado de gran tamaño (Pfizer, Nestlé y Empresa C) y solamente en una OSC que es parte de una red internacional (Ashoka).

Es decir, en la medida en la que las organizaciones de la sociedad civil y las empresas reduzcan la brecha de su capital cultural (traducido en todos aquellos elementos y estilos de comunicación), será más sencillo definir objetivos conjuntos, formas de trabajo y normas que favorezcan el desarrollo de la confianza, el compromiso y la reciprocidad necesarias para la formación de capital social.

Adriana Reynaga Morales

ANEXO 1

Etapas históricas de la RSE en el contexto anglosajón ³³

Período	Autores de referencia	Definición de RSE	Principales aportaciones conceptuales
1850 –	Morrell Heald	No existe definición para el término.	Bienestar de los
1900	Daniel A. Wren	Únicamente se hace referencia al interés por el bienestar de los empleados y sus condiciones de vida para mejorar la productividad. Cuestionamientos sobre la filantropía ¿es individual o corporativa? p. e. Cornelius Vanderbilt / John D. Rockefeller Distinción del paternalismo empresarial.	trabajadores. Resguardo de la memoria histórica sobre decisiones de la Corte en relación a temas que concernían al bienestar de los empleados (p. e. Liquidación de trabajadores por cierre de la empresa West Cork Railroad Co. y Compra de un terreno aledaño para otorgar servicios sociales a los trabajadores de la fábrica de pianos Steinway o el experimento de crear una comunidad para los empleados de Pullman Palace Co.).
1901 –	Chester Barnard	Tampoco existe una definición	En 1946, la revista
1950	J.M. Clark	completa del término pero en esta	Fortune conduce el

³³ Basado en el texto de Archie B. Carroll (Carroll, 2008)

Adriana Reynaga Morales

	Theodore Krep	época se comienza a hacer referencia a los directivos o gerentes de las empresas como administradores del bienestar social.	primer estudio que permite conocer las perspectivas sobre los ejecutivos sobre sus responsabilidades con la sociedad.
1951 – 2000	Robert Hay & Ed Gray Patrick Murphy Howard R. Bowen William C. Frederick Keith Davis Clarence C. Walton Harold Johnson CED (Committee for Economic Development) George Steiner Lee Preston & James Post Archie B. Carroll Thomas B. Jones Frank Tuzzolino & Barry Armandi Steve Wartick & Philip Cochran Edwin Epstein BSR (Business for Social Responsibility)	Las definiciones más simples hablan sobre: <i>“La SR (Social Responsibility) se refiere a las obligaciones que adquieren los hombres de negocio para crear políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción deseables en términos de objetivos y valores sociales”</i> (Bowen 1953); hasta: <i>“La Responsabilidad Social Empresarial debe agrupar los esfuerzos de la empresa dentro de tres círculos concéntricos: el inmediato a la organización que es la responsabilidad con la generación de valor económico – creación de empleos y crecimiento económico -, un círculo intermedio que tiene que ver con el ejercicio de esta responsabilidad económica pero con un sentido acorde con valores y los principios sociales – respeto a la conservación ambiental, relaciones con los empleados e información a los consumidores, entre otros -, y por último, un círculo exterior que tiene que ver con la participación de la empresa en la generación de mejores condiciones de vida para la población</i> (CED, 1971).	Es una de las etapas más productivas en cuanto a la generación de conocimiento sobre RSE. Se conducen estudios y se generan definiciones a partir de la discusión teórica de los diferentes autores. Se considera a Bowen como “el padre de la RSE”. Las definiciones crecen en grado de complejidad y se generan nuevos elementos para el estudio. Se formulan las teorías sobre stakeholders y ética corporativa. Se describe a las empresas como ciudadanos corporativos con derechos y obligaciones hacia el bienestar de la sociedad.

Adriana Reynaga Morales

<p>2000 – a la fecha</p>	<p>Bryan Husted Rowley and Berman Griffin Smith et. al. Backhaus Zyglidopoulos Schwartz and Carroll Philip Kotler & Nancy Lee OECD (Organization for Economic Cooperation and Development Jeremy Moon David Vogel</p>	<p>En esta época se integran por parte de E.U. los conceptos de marketing social (marketing con causa; promoción con causa y filantropía corporativa) como estrategias exitosas de negocio (Kotler). En la Comunidad Europea, la visión es muy distinta y hacer referencia a la participación de las empresas en la generación de políticas públicas y desarrollo social.</p>	<p>Importancia de la planeación estratégica de la RSE. Generación de mecanismos para otorgar valor económico a las inversiones sociales. Establecimiento de códigos, políticas y normas de participación con otros actores sociales (OSC y Gobiernos). La aportación de David Vogel como un crítico de las tendencias actuales es importante porque se refiere a los esfuerzos nulos de RSE hasta que no son reportados y comunicados sistemáticamente por las grandes empresas, de manera que sus cadenas de valor continúen con la tendencia.</p>
---	---	---	---

Referencias

- Adkins, G. L. (2011). *An exploratory analysis: The role of network structures and boundary spanner behaviors as related to collaboration in inter-organizational networks*. (Ph.D. 3454053), The University of Oklahoma, United States -- Oklahoma. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/868328466?accountid=11643>
<http://millennium.itesm.mx:4550/resserv/?sid=PROQ&au=Adkins%2C+Gabriel+L.&issn=&isbn=9781124627670&title=An+exploratory+analysis%3A+The+role+of+network+structures+and+boundary+spanner+behaviors+as+related+to+collaboration+in+inter-organizational+networks&atitle=&issue=&volume=&date=2011-01-01&spage=> ProQuest Dissertations & Theses (PQDT) database.
- Agüero, F. (2005). The Promotion of Corporate Social Responsibility in Latin America. In S. Portocarrero (Ed.), *Philanthropy and Social Change in Latin America*. Cambridge: The David Rockefeller Center Series on Latin American Studies. Harvard University Press.
- Aguilar Valenzuela, R. (2006). *Las organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos*. (Doctorado), Universidad Iberoamericana, Mexico.
- Albani, A. (2009). Current trends in modeling inter-organizational cooperation. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(3), 275-297. doi: 10.1108/17410390910949724
- Álvarez, M. M. (2013, 24 de octubre de 2013). Preocupación nacional que sólo 10 por ciento de MiPyMES tenga éxito, *Sexenio*.
- Anderson, M. A. (1991). *Interorganizational communication: Home care referral of elderly following hospital discharge*. (Ph.D. 9212849), The University of Iowa, United States -- Iowa. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/303926631?accountid=11643>
<http://millennium.itesm.mx:4550/resserv/?sid=PROQ&au=Anderson%2C+Mary+Ann&issn=&isbn=&title=Interorganizational+communication%3A+Home+care+referral+of+elderly+following+hospital+discharge&atitle=&issue=&volume=&date=1991-01-01&spage=> ProQuest Dissertations & Theses (PQDT); ProQuest Nursing & Allied Health Source database.
- Austin, J. E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*(29).
- Austin, J. E. (2003a). *El desafío de la colaboración*. Buenos Aires Argentina: Granica.
- Austin, J. E. (2003b). Strategic Alliances. *Stanford Social Innovation Review*, 1(2), 48.

- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organization relations. *Organization Studies*, 22(2), 337-365.
- Bachmann, R. (2003). The Coordination of Relations Across Organizational Boundaries. *International Studies of Management & Organization*, 33(2), 7-21.
- Bachmann, R. (2009). Contracts and Trust in Alliances: Discovering, Creating and Appropriating Value. *Organization Studies*, 30(10), 1171.
- Baker, W. E. (1990). Market Networks and Corporate Behavior. *American Journal of Sociology*(96).
- Bardach, E. (2001). Developmental Dynamics: Interagency Collaboration as an Emergent Phenomenon. [Article]. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 11(2), 149.
- Bates, C. (2003). Negotiating Order in Interorganizational Communication: Discourse Analysis of a Meeting of Three Diverse Organizations. *Technical Communication*, 50(4), 650-651.
- Berg, D. B. (2002). *The conditions, processes, and consequences of an interorganizational partnership: A case study of the Virginia Educational Technology Alliance*. (Ph.D. 3056821), University of Virginia, United States -- Virginia. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/275855633?accountid=11643>
<http://millennium.itesm.mx:4550/resserv/?sid=PROQ&au=Berg%2C+David+Buckner&issn=&isbn=9780493718972&title=The+conditions%2C+processes%2C+and+consequences+of+an+interorganizational+partnership%3A+A+case+study+of+the+Virginia+Educational+Technology+Alliance&atitle=&issue=&volume=&date=2002-01-01&spage=> ProQuest Dissertations & Theses (PQDT) database.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2004). Social Alliances: COMPANY/NONPROFIT COLLABORATION. [Article]. *California Management Review*, 47(1), 58-90.
- Bishop, B. (2006). Theory and practice converge: a proposed set of corporate communication principles. *Corporate Communications*, 11(3), 214-231. doi: 10.1108/13563280610680812
- Blair, V. L. T., Yezmín. (2008). Las últimas tendencias del consumidor en RS: ¿su indiferencia o mayor conciencia? In V. B. A. R. Social. (Ed.). México.
- Boero, R., Bravo, G., Castellani, M., Laganà, F., & Squazzoni, F. (2009). Pillars of trust: An experimental study on reputation and its effects. *Sociological Research Online*, 14(5), 5.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). New York: Greenwood Press.
- Bourdieu, P. (2008). 15 The Forms of Capital. *Readings in economic sociology*, 4, 280.
- Bouwen, R., & Taillieu, T. (2004). Multi-party collaboration as social learning for interdependence: developing relational knowing for sustainable natural

- resource management. [Article]. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 14(3), 137-153. doi: 10.1002/casp.777
- Bowen, S. A. (2006). Autonomy in communication. *Journal of Communication Management*, 10(4), 330-352. doi: 10.1108/13632540610714791
- Bradshaw, L. K. (1997). Boundary Spanning and Communication Patterns in Interagency Partnerships.
- Burt, R. (2000). "The Network Structure of Social Capital."
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and Closure. An Introduction to Social Capital*. United States: Oxford University Press.
- Carrillo Collard, P. E. a. (2009). Diagnóstico sobre filantropía corporativa en México (diciembre 2008) (pp. 50 p.): Alternativas y Capacidades, A.C.
- Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In A. Crane, McWilliams A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (Ed.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19 - 46). New York: Oxford University Press.
- CEMEFI. (2010). Información institucional Retrieved 11 de mayo 2010, from <http://www.cemefi.org>
- CEMEFI. (2013). Directorio de Instituciones Filantrópicas Retrieved 30 de julio 2013, 2013
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.
- Coleman, J. S. (1993). The rational reconstruction of society. *American Sociological Review*, 58(6), 898-912.
- Coleman, J. S. (2000). Social capital in the creation of human capital. LESSER, Eric L. *Knowledge and Social Capital*. Boston: Butterworth-Heinemann, 17-41.
- Cook, K. S. (2005). Networks, Norms, and Trust: The Social Psychology of Social Capital* 2004 Cooley Mead Award Address. *Social Psychology Quarterly*, 68(1), 4-14.
- Curto Grau, M. (2012). Los Emprendedores Sociales: Innovación al Servicio del Cambio Social. *Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. Universidad de Navarra.(Enero 2012).
- Desarrollo, B. I. d. (2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. In IDB (Ed.). Washington, D.C.
- Di Domenico, M. L. P. T. a. H. H. (2009). The Dialectic of Social Exchange: Theorizing Corporate Social Enterprise Collaboration. *Organization Studies*, 30(8), 887-907.
- DOF. (2012). *Ley de Asociaciones Público Privadas*. México: Diario Oficial de la Federación.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

- Etzioni, A. (1973). The third sector and domestic missions. *Public Administration Review*, 33(4), 314-323.
- Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil § Capítulo 2 (2012).
- Fernández Fernández, J. M., & Ferreras, A. P. (2009). La noción de campo en Kurt Lewin y Pierre Bourdieu: un análisis comparativo. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 127(1), 33-53.
- Ferrer, M. P. M. (2005) El rol de las ONGs en la reducción de la pobreza en América Latina. Paris.
- Foster-Fishman, P. G., Salem, D. A., Allen, N. A., & Fahrback, K. (2001). Facilitating interorganizational collaboration: The contributions of interorganizational alliances. *American Journal of Community Psychology*, 29(6).
- Galaskiewicz, J., & Burt, R. S. (1991). Interorganization Contagion in Corporate Philanthropy. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 88-88.
- Gargiulo, M., & Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11(2), 183-196.
- González Bombal, I. M. M. R. (2003). *Ideas sobre Sociedad Civil: Pasado y Presente*. Paper presented at the IV Conferencia Regional ISTR - LAC (International Society for Third Sector Research Latin American Chapter). San José Costa Rica.
- Gordon Rapoport, S., & Millán Valenzuela, R. (2004). Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas. *Revista Mexicana de Sociología*, 66(4), 711-747.
- Granovetter, M. (1973). The strenght of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360 - 1380.
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological theory*, 1(1), 201-233.
- Guzmán Vasquez, A., & Trujillo Dávila, M. A. (2008). Social Entrepreneurship- Literature Review. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-123.
- Heracleous, L., & Murry, J. (2001). Networks, interlocking directors and strategy: Toward a theoretical framework. *Asia Pacific Journal of Management*, 18(2), 137-137.
- Hutchinson, J. (1994). The Practice of Partnerships in Local Economy Development. *Local Government Studies*(20), 335 - 344.
- INAES. (2011). Garantizado el éxito de las empresas sociales; 9 de cada 10 continúan a 3 años de su creación., 2013, from <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6575-garantizado-el-exito-de-las-empresas-sociales-9-de-cada-10-continuan-a-3-anos-de-su-creacion>
- INEGI. (2012). Sistema de Cuentas Nacionales en México: Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro en México, 2008 - 2010 *Sistema de Cuentas Nacionales en México*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Isbell, M. G. (2009). *Communicating social identities: Exploring boundary spanners in interorganizational collaborations*. (Ph.D. 3389918), The University of

- Texas at Austin, United States -- Texas. Retrieved from
<http://search.proquest.com/docview/305022359?accountid=11643>
<http://millennium.itesm.mx:4550/resserv?>
?sid=PROQ&au=Isbell%2C+Matthew+Gustave&issn=&isbn=9781109571301&title=Communicating+social+identities%3A+Exploring+boundary+spanners+in+interorganizational+collaborations&atitle=&issue=&volume=&date=2009-01-01&spage= ProQuest Dissertations & Theses (PQDT) database.
- Jang, H.-Y. (1995). *Cultural differences in organizational communication and interorganizational networks: A semantic network analysis*. (Ph.D. 9538089), State University of New York at Buffalo, United States -- New York.
Retrieved from
<http://search.proquest.com/docview/304256247?accountid=11643>
<http://millennium.itesm.mx:4550/resserv?> ?sid=PROQ&au=Jang%2C+Ha-Yong&issn=&isbn=&title=Cultural+differences+in+organizational+communication+and+interorganizational+networks%3A+A+semantic+network+analysis&atitle=&issue=&volume=&date=1995-01-01&spage= ProQuest Dissertations & Theses (PQDT) database.
- Korten, D. (1987). Third Generation NGO Strategies: A Key to People-Centered Development. *World Development*, 15(suplemento), 147.
- Koschmann, M. A. (2008). *Communication in collaborative interorganizational relationships: A field study of leadership and stakeholder participation*. (Ph.D. 3315095), The University of Texas at Austin, United States -- Texas.
Retrieved from
<http://search.proquest.com/docview/304474320?accountid=11643>
<http://millennium.itesm.mx:4550/resserv?>
?sid=PROQ&au=Koschmann%2C+Matthew+Alan&issn=&isbn=9780549638360&title=Communication+in+collaborative+interorganizational+relationships%3A+A+field+study+of+leadership+and+stakeholder+participation&title=&issue=&volume=&date=2008-01-01&spage= ProQuest Dissertations & Theses (PQDT) database.
- Layton, M. (2010). *Filantropía y sociedad civil en México. Análisis de la ENAFI 2005-2008*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Layton, M. (2011). *Donativos privados 2007: Nuevos hallazgos y transparencia en el sector de Donatarias Autorizadas.*: En proceso de publicación.
- Layton, M. C. C., Patricia y Tapia A. Monica. (2008, mayo 2008). *Filantropía Corporativa a la Mexicana. Foreign Affairs en español*, 8.
- Layton, M. D. (2011). *Focos rojos en las cifras sobre sociedad civil organizada*
Retrieved 30 de agosto de 2013, 2013, from
<http://estepais.com/site/?p=35835>
- Levitt, T. (1973). *The third sector: New tactics for a responsive society*: Amacom New York.
- Longenecker, J. e. a. (2009). *Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de ideas emprendedoras*. México: Cenage Learning.

- Luhmann, N. (2005). *Confianza* (A. F. e. c. y. c. p. D. R. Mansilla). Trans.). España: Anthropos Editorial.
- Marandon, G. (2003). Más allá de la empatía, hay que cultivar la confianza: Claves para el reencuentro intercultural. *Revista CIDOB d'afers internacionals*, 75-98.
- Martínez García, J. S. (2008) *Las Clases Sociales y El Capital en Pierre Bordieu. Un intento de aclaración*. España: Universidad de Salamanca. Departamento de Sociología.
- Mazzotti, G. (2006). Explorando la relación entre capital social y la formación de redes organizacionales civiles (ONG's) en México. *Ciencias Sociales Unisinos*, 42(01), 50-58.
- Mendez, J. L. c. (1998). *Organizaciones Civiles y Políticas Públicas en México y Centroamérica*. México.
- Millán, R. S. G. (2004). Capital Social: Una Lectura de Tres Perspectivas Clásicas. *Revista Mexicana de Sociología. UNAM - IIS.*, 66(4), 711-747.
- Miller, J. H., Butts, C. T., & Rode, D. (2002). Communication and cooperation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 47(2), 179-195.
- Milward, K. G. P. H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61(4).
- Monge, P. R. (2002). *Theories of Communication Networks*. EUA: Oxford University Press.
- Monzón, J. L. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 56, 9-24.
- MORROS Rivera, J. V. M., Isabel. (2005). *Responsabilidad Social Corporativa (RSC)*. Madrid España: Fundación Confemetal.
- Muñoz Grandé, H. (2011). *Análisis de las capacidades institucionales de las organizaciones de la sociedad civil del DF y estudio comparativo IAP-AC*. Mexico.
- North, D. C. (1989). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económico.
- Piñuel R, J. L. (1997). *Teoría de la Comunicación y Gestión de Las Organizaciones: Síntesis*.
- Pluye, P., Potvin, L., & Pelletier, J. (2004). Community coalitions and health promotion: Is it that important to develop an inter-organisational network? *Global Health Promotion*, 11(1), 17-23.
- Poiré, M. (2009). Contribución de las empresas al desarrollo social en México. *Ganar-Ganar. Especializada en Responsabilidad Social Corporativa.*, 7, 22-26.
- Portes, A. (1998). Social Capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24.
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work*. New Jersey: Princeton University Press.

- Reynaga, A. (2007). Las Relaciones de Colaboración en el Ambito de la Comunicación Organizacional, Más Allá de la Responsabilidad Social Corporativa. *Razón y Palabra*, 12(56). Retrieved from
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Rodríguez, D., Maria Pilar Opazo y René Ríos. (2008). *Las comunicaciones en la organización*. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez S. María, V. M. C. y. V. z. O. (2010). RSE 2010. La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España. In C. C. d. C. y. Usuarios. (Ed.). Madrid, España.
- Rogers, E. M. (1997). *A history of communication study*: Free Press New York.
- Roitter, M. (2004). El tercer sector como representación topográfica de sociedad civil. In D. Mato (Ed.), *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización* (pp. 17-32). Caracas, Venezuela: FACES Universidad Central de Venezuela.
- Ruano, L. (2011). El Catolicismo Social Mexicano en los Albores del Siglo XX: Identidad como Ventana de Reflexión Histórica. *Insterticios Sociales, Otoño 2011*.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *The international classification of nonprofit organizations: ICNPO-Revision 1, 1996*: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.
- Salamon, L. M., & Haddock, M. A. (2010). Putting Civil Society and Volunteering on the Economic Map of the World: The Opportunity and the Challenge for the Broader Middle East and North Africa1. *Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies*.
- Salamon, L. M. a. H. K. A. (1996). Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. In L. M. a. H. K. A. Salamon (Ed.), *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Sanborn, C. a. F. P. (2005). *Philanthropy and Social Change in Latin America*. Cambridge, Massachusetts: David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- Sanchez de Pablo, J. D. y. J. E., P. (2010). Relación entre la Confianza y el Compromiso generados en un Acuerdo Cooperativo y los Motivos para su Formación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 83-96.
- Seibel, W., & Anheier, H. K. (1990). Sociological and political science approaches to the third sector. *The third sector: Comparative studies of nonprofit organizations*, 7-20.
- Seitanidi, M., & Crane, A.. (2009). Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships. [Retrieved May 11, 2010, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 1667541331)]. *Journal of Business Ethics: Supplement*.(85), 413-429.

Adriana Reynaga Morales

- SEKN, S. E. K. N. (2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales. *Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Washington, DC: Inter-American Development Bank & David Rockefeller Center for Latin American Studies.*
- Shumate, M., & O'Connor, A. (2010). The symbiotic sustainability model: conceptualizing NGO–corporate alliance communication. *Journal of Communication, 60*(3), 577-609.
- Simpson, D., Lefroy, K., & Tsarenko, Y. (2011). Together and Apart: Exploring Structure of the Corporate-NPO Relationship. *Journal of Business Ethics, 101*(2), 297-311. doi: 10.1007/s10551-010-0723-7
- Terjesen, S. L., Jan. Justo, Rachida. Bosma, Niels. (2011). GEM Report On Social Entrepreneurship. In G. E. R. A. (GERA) (Ed.).
- Weber, M. (1973). *Ensayos sobre metodología sociológica: Amorrortu.*
- Woller, G. c. (2008). Social Performance Map. In S. N. P. W. Group. (Ed.).
- Yaziji, M., & Doh, J. (2009). *NGOs and corporations: Conflict and collaboration.* New York: Cambridge University Press.
- Zampani, R. (2003). *La Sociedad Civil organizada: revisando conceptos para su comprensión.* Paper presented at the IV Conferencia Regional ISTR - LAC (International Society for Third Sector Research - Latinamerican Chapter), San José, Costa Rica.