

ALIARSE PARA SOBREVIVIR

¿Cómo y con quién?

Muchas organizaciones se juegan hoy, ni más ni menos, su supervivencia y deben repensar sus estrategias y formas de actuación, para considerar lo que hasta hace poco podía ser impensable. Cada vez con mayor frecuencia las empresas están aliándose con diversos actores de la sociedad civil. Una alianza bien diseñada con organizaciones comunales o con formas asociativas de la economía social puede significar la diferencia entre sobrevivir o no.

Roberto Montesinos y José Ramón Padilla

CUANDO TODO CAMBIA y nada es predecible, cuando los riesgos del entorno son mayores y más peligrosos, al tiempo que aparecen oportunidades inesperadas, actuar convencionalmente es, por decir lo menos, poco recomendable. Lo que siempre ha funcionado, las recetas inspiradas en el sentido común, podrían no servir hoy. Para sortear esos riesgos y, también, para aprovechar las oportunidades que se abren, es necesario alejarse de los tópicos. Un buen punto de partida es entender que muchas organizaciones se juegan hoy, ni más ni menos, su supervivencia y deben repensar sus estrategias y formas de actuación, para considerar lo que hasta hace poco podía ser impensable.

Para sobrevivir las empresas necesitan entender los procesos políticos y sociales que ocurren en su entorno, identificar aliados en actores hasta ahora ajenos, trabajar creativamente en la construcción de alianzas, más allá de los paradigmas del pasado, y tratar de sacarle provecho a nuevas redes sociales. En estos tiempos, las empresas tienen que mirar más allá de sus narices, para relacionarse no sólo con otras empresas sino también con organizaciones de distinta naturaleza.

Cada vez con mayor frecuencia, prácticamente en todo el mundo, las empresas están aliándose con diversos actores de la sociedad civil. La razón es obvia: hay cosas que cada uno necesita del otro. A las organizaciones de la sociedad civil, las empresas pueden aportarles medios económicos, tecnología, logística y capacidad gerencial; mientras que éstas pueden beneficiarse de las redes sociales y del conocimiento sobre las necesidades de las comunidades que son propios de los actores de la sociedad civil. Sin dejar de mencionar que las empresas pueden encontrar la legitimidad social y la protección política que tanto necesitan en estos tiempos. En el caso muy particular de Venezuela, aliarse puede ser no sólo un buen negocio sino, sobre todo, una manera de protegerse ante los enormes riesgos que enfrentan las empresas, incluso en el plano político. Una alianza bien diseñada con organizaciones comunales o con formas asociativas de la economía social puede significar para una empresa la diferencia entre sobrevivir o no. Las historias que siguen son elocuentes.

Protegidos por la comunidad

Rowart de Venezuela es una empresa que se dedica al transporte de ripio —un material de desecho generado en el proceso de extracción de petróleo— en el Lago de Maracaibo. Es una de las muchas contratistas de Pdvsa en la zona.

Al momento de iniciar sus operaciones, a finales del año 2008, la empresa tomó en cuenta la nueva realidad sociopolítica del país y, sobre todo, evaluó lo que estaba ocurriendo en su entorno más inmediato. Así deciden aliarse con el consejo comunal del sector Las Morochas, en Ciudad Ojeda, puerto del cual zarparían los cinco remolcadores que, con sus respectivas gabarras, utilizarían para su operación de transporte. Como parte de la alianza, el consejo seleccionó a los 160 trabajadores que laborarían en la empresa. Posteriormente, Rowart incentivó a un grupo de estos trabajadores para que formaran una empresa de trabajo asociado, bajo la forma de cooperativa, con la cual llegaron a un acuerdo de prestación de servicios.

Este esquema de organización permitió a la empresa operar con éxito en un entorno laboral complejo y, por demás, conflictivo. Por ejemplo, sus indicadores de eficiencia y productividad eran sensiblemente superiores a los de empre-

Cada vez con mayor frecuencia, prácticamente en todo el mundo, las empresas están aliándose con diversos actores de la sociedad civil. La razón es obvia: hay cosas que cada uno necesita del otro

sas similares. Pero el beneficio para Rowart no termina aquí. Lo mejor estaba aun por venir.

Cuando, el 8 de mayo de 2009, el Ministerio para la Energía y Petróleo resolvió tomar posesión de las empresas que venían prestando servicios conexos a las actividades primarias de hidrocarburos en el Lago de Maracaibo, arguyendo motivos de soberanía nacional, Rowart recibió un trato diferente. Fue una de las pocas empresas que no fue objeto de apropiación pública, aun cuando encajaba perfectamente en los supuestos que justificaron la medida.

La gente de Rowart se enteró, informalmente, de que las razones para ese trato diferenciado tenían que ver con la «sensibilidad social» de la empresa, demostrada al forjar alianzas con la comunidad y con los trabajadores organizados. Otra posible lectura de esta historia lleva a pensar que el Estado venezolano, con buen criterio político, pudo haber evaluado los riesgos de dictar una medida que hubiese afectado no a una empresa, sino a toda una comunidad.

Los frutos de una alianza

El 23 de abril de 2009 el Instituto Nacional de Tierras (INTI) anunció la intervención de varias propiedades agrícolas en el estado Aragua, alegando que no estaban cumpliendo con el plan de siembra elaborado por el Ministerio de Agricultura y Tierras. Este tipo de medidas, genéricamente denominado «rescate de tierras», suele ser un paso previo a la ocupación definitiva por parte del Estado. Entre las propiedades afectadas figuraba, de manera destacada, el fundo La Paca, parte del Complejo Agroindustrial y Turístico Hacienda Santa Teresa, ubicado en El Consejo. Propiedad de la familia Vollmer, la hacienda está dedicada, entre otros rubros, a la siembra de caña de azúcar y es asiento de la empresa Ron Santa Teresa, una de las principales destilerías de Venezuela.

El Inti ocupó 44 de las más de 300 hectáreas de la hacienda, alegando, al decir de su presidente, Juan Carlos Loyo, que

el lote del sector La Paca no cumplía los requisitos mínimos de productividad, establecidos en ochenta toneladas por hectárea. Santa Teresa, por muchas razones, no es cualquier hacienda. Desde el punto de vista histórico tiene gran significado. No sólo por haber sido fundada en 1796, sino porque en sus tierras, en 1818, el Libertador Simón Bolívar ratificó su proclama de abolición de la esclavitud y, en 1821, durante la gesta independentista fueron derrotadas allí las tropas españolas. Además, por su ubicación, al lado de la autopista que conecta Caracas con el occidente del país, estas tierras tienen gran visibilidad y cualquier cosa que allí ocurra puede generar mucho impacto político. Para bien o para mal es una propiedad emblemática.

Mucho antes de que la ocupación ocurriera, desde el año 2000, los Vollmer habían puesto en práctica un ambicioso programa de responsabilidad social que abarcaba diversas actividades: desde la regeneración de jóvenes delincuentes de la zona para convertirlos en trabajadores productivos (el muy conocido Proyecto Alcatraz) hasta el desarrollo de técnicas de construcción de viviendas populares que permitió a muchos habitantes de los sectores más empobrecidos de El Consejo mejorar sus condiciones de vida. Gracias a estos programas, más allá de ser el principal empleador de la zona, la empresa afianzó sus lazos con la comunidad y se convirtió en un actor querido y respetado por los vecinos.

Es esta comunidad la que sale en defensa de la empresa al momento de la ocupación de la hacienda. Diversos medios de comunicación destacaron que todos los consejos comunales de las poblaciones de El Consejo y La Victoria apoyaron a la familia Vollmer frente a las acciones del INTI. La mayoría de los 700 empleados directos de la hacienda son miembros de esos consejos.

Después de una compleja negociación la empresa logró demostrar al INTI que las tierras estaban en plena operatividad y que no incumplían el plan de siembra elaborado por el Ministerio de Agricultura y Tierras. En consecuencia, el Gobierno nacional tomó la decisión de revertir la expropiación de las 44 hectáreas pertenecientes a la Hacienda Santa Teresa. «Chavistas y no chavistas nos dieron su respaldo irrestricto y el gobierno no encontró motivos para seguir con la toma de la hacienda. Los funcionarios que permanecían en las tierras ya salieron de ellas. Nosotros seguimos trabajando y sin detener nuestros planes de negocios», dijo un integrante de la familia Vollmer. Lo que hace singular a esta historia es que las otras propiedades afectadas, al mismo tiempo que la Hacienda Santa Teresa, no corrieron con la misma suerte y permanecen ocupadas por el INTI.

Trabajadores y socios

En el año 2008 el Grupo Internacional (GI), nombre ficticio de un conglomerado multinacional, decide instalar en una pequeña población del oriente de Venezuela una planta procesadora de alimentos, con la denominación empresarial «Intalven». Parte del incentivo para abrir una nueva operación en el país viene dado por la oferta hecha por un ente financiero del sector público de otorgar financiamiento, en condiciones muy privilegiadas, a quienes decidieran invertir en el sector de alimentos. El crédito permitió adquirir en Suiza la maquinaria necesaria para la operación industrial.

La oportunidad se veía muy atractiva, a pesar de que había factores disuasivos: para el momento este grupo tenía dos empresas que operaban en el país y ambas enfrentaban graves problemas laborales. Dado que el Estado venezolano ponía como condición para otorgar el crédito que los trabajadores fuesen propietarios del veinte por ciento de

las acciones de la nueva empresa, GI decidió incluir en el negocio a un grupo de 36 estudiantes, todos habitantes de la población en la cual pensaba instalarse, que estaban para ese momento egresando de una escuela de formación técnica patrocinada por una empresa del Estado. La condición impuesta fue que, en un plazo determinado, los estudiantes fuesen capaces de organizarse como grupo, integrar una cooperativa y adquirir las destrezas operativas que Intalven requeriría.

Al cabo de seis meses los muchachos estaban debidamente organizados, formaron una cooperativa genuina y siguieron provechosamente un programa de entrenamiento diseñado por la corporación internacional. Para ese momento, sólo restaba recibir la maquinaria adquirida en Suiza, que ya había sido ordenada. Sin embargo, los problemas empezaron a aparecer. Sin importar que la operación fuera financiada con recursos públicos, además en un área definida como estratégica por el Gobierno, se presentaron importantes retrasos de la Comisión de Administración de Divisas (Cadivi) en el otorgamiento de los dólares necesarios para pagar la maquinaria encargada. Así las cosas, toda la operación quedó bloqueada.

En ese momento los trabajadores asociados en la cooperativa asumieron la responsabilidad de solicitar, por distintas vías, a todos los organismos públicos involucrados (ministerios, empresas del Estado, la entidad financiera y Cadivi), ayuda para la agilización de los pagos. A su vez, para lograr este cometido, los cooperativistas, en tanto que socios de la nueva empresa, convencieron al consejo comunal y al alcalde de la población que Intalven era un proyecto de valor estratégico para la comunidad y que, en consecuencia, debían apoyarlos en las gestiones que estaban acometiendo.

Se gestó una alianza de múltiples factores, todos en defensa del proyecto, cuyo resultado fue la liquidación en tiempo récord de las divisas requeridas para la compra definitiva de las maquinarias. Esto ocurre a mediados del año 2009, cuando la gran mayoría de las empresas que trabajan con componentes importados en Venezuela sufre graves retrasos en la tramitación de divisas, generalmente con grave perjuicio para sus operaciones. Por su parte, GI, propietario del ochenta por ciento de las acciones de Intalven, ha obtenido otros beneficios no menos importantes, ya que la buena imagen ganada en este proyecto le ha permitido resolver problemas acuciantes que afectaban a las otras empresas de su propiedad instaladas previamente en Venezuela.

¿Cuáles son las lecciones que brindan estas historias?

Una empresa puede manejar mejor los riesgos a los que está expuesta si cultiva lazos sólidos con su comunidad. Para ello debe reconocer el valor de los actores sociales que operan en su entorno, incluyendo a sus trabajadores, y vincularse inteligentemente con ellos. A fin de cuentas, en su comunidad pueden estar los más firmes aliados de una empresa.

Entender la racionalidad del proceso político es fundamental. Incluso las empresas pueden beneficiarse del «reacomodo» que están sufriendo las instituciones venezolanas y del papel protagónico de figuras nuevas, como los consejos comunales. En los tres casos, las empresas tuvieron la lucidez de usar la lógica del actual proceso de cambio político en defensa de sus legítimos intereses.

Otra lección que puede sacarse de estas historias es que algunos «viejos» valores están hoy vigentes. Ser decente, tener sensibilidad social y preocuparse por el bienestar de los actores de la comunidad puede ser un buen negocio.



Compás de Identidad Personal®

¿Sabe usted cuáles son las preferencias de pensamiento de sus líderes y de su gente, las que impactan e influyen en su actuación y en la cultura organizacional que usted quiere tener en su empresa?

¿Sabía usted que sus líderes y su gente utilizan metaprogramas que pueden ser medidos, que están interconectados y que son predictores poderosos del éxito organizacional que usted quiere para su empresa?

El Identity Compass® (Compás de Identidad Personal) es un inventario de clase mundial diseñado por los expertos Arne Maus y Robert Dilts que actúa como una brújula que permite identificar y medir **dónde se encuentra la persona** en términos de sus preferencias de pensamiento, **cómo utiliza sus brújulas internas** para decidir y actuar, y **hacia dónde se dirige** en su desempeño gerencial, personal o profesional.

El Compás de Identidad Personal® mide atributos específicos de forma directa y revela:

- 1 ONCE FACTORES DE PERCEPCIÓN DEL ENTORNO**
(cómo construye la persona el mundo)
- 2 NUEVE FACTORES MOTIVADORES DEL INDIVIDUO**
(qué y cómo se activa la persona)
- 3 ONCE ESTRATEGIAS DE ÉXITO**
(cómo elabora e instrumenta la persona su actuación)
- 4 VEINTE ESTILOS DE TRABAJO**
(cómo elabora y actúa la persona su interacción y dirección)

ALFREDO C. ÁNGEL

Identity Compass Latinoamérica® International Licensed Consultant
Centro Empresarial Pineda y Pineda, mezzanina, oficina 4,
Lechería, Estado Anzoátegui, teléfonos (0414) 821.0251 y (0416) 881.9454
acaconsultores@cantv.net

Además, tales valores no tienen por qué estar reñidos con el lucro que toda empresa debe perseguir. El caso particular de Santa Teresa muestra que las políticas de responsabilidad social pueden tener retornos inesperados para una empresa.

El caso de Intalven revela cómo algunos pueden ver oportunidades donde otros ven amenazas. En principio, un esquema de cogestión con los trabajadores no es bien visto por la mayoría de las empresas, sobre todo si es una imposición del Estado. Sin embargo, el Grupo Internacional entendió que esta idea, bien desarrollada, podía ser la manera de evitar los problemas laborales que tanto afectaban a sus otras dos empresas. Intuyeron, con buen sentido, que podrían tener en los trabajadores al mejor de los aliados. La historia les demostró, con creces, hasta qué punto esto es cierto.

¿Qué tipo de alianza es más conveniente?

La formación de alianzas puede aportar una valiosa defensa contra los riesgos del entorno. Por lo tanto, tiene sentido pensar pragmáticamente al diseñar una alianza. Lo primero que debe tener claro una empresa es para qué quiere aliarse; es decir, cuál es el beneficio que espera conseguir, tanto para ella como para su futuro aliado. Una vez definido esto puede buscar el tipo de alianza más conveniente, tanto por su espíritu como por su ámbito.

Una herramienta para el análisis de alianzas entre empresas y otros actores de la comunidad es la siguiente matriz, construida a partir de dos dimensiones: 1) el espíritu o sentido que anima la alianza, bien sea filantropía (suponiendo que se trata de actos aislados), promoción (entendida como acción continuada) o hacer negocios y 2) el ámbito de funcionamiento de la alianza, que puede ser dentro de la empresa, aguas arriba o aguas debajo de la empresa, o interactuando con la comunidad vecina. Al cruzar estas dimensiones se puede crear un sugerente menú de opciones.

Filantropía dentro de la empresa

La empresa, al ejecutar las actividades propias de su negocio, puede servir de escuela de oficios especializados a los jóvenes prontos a ingresar al mercado de trabajo, ofreciéndoles la oportunidad de incorporarse como mano de obra especializada, y, al mismo tiempo, preparar el reemplazo de su equipo de trabajo. Esta función formativa de la empresa no tiene porque interferir con el correcto desempeño de sus funciones y permite lograr una mejora sustantiva de la calidad humana de su entorno.

Filantropía aguas arriba

Las donaciones o aportes sociales de las empresas pueden tomar la forma de herramientas y equipos necesarios para que una comunidad organizada desempeñe un trabajo para el cual está capacitada. Así, una organización comunitaria podría recibir la donación de equipos de jardinería para prestar servicios de mantenimiento de áreas verdes, lo cual resultaría en la promoción de una empresa sustentable. Asimismo puede obtener implementos para prestar servicios de reciclaje, albañilería menor, transporte de personal, elaboración de empaques. De esta manera se prolonga en el tiempo el impacto de la acción empresarial y se ofrecen oportunidades de trabajo a las organizaciones sociales.

Filantropía aguas abajo

El aporte de una empresa puede dirigirse al desarrollo de sus mercados, potenciando la capacidad para usar sus productos o servicios en áreas seleccionadas. Cuando dona un equipo, logra un cliente para los repuestos y servicios. Cuando forma

Las empresas pueden beneficiarse del «reacomodo» que están sufriendo las instituciones venezolanas y del papel protagónico de figuras nuevas, como los consejos comunales

a un albañil, crea mercado para los insumos de albañilería. Una empresa puede, con su aporte social, hacer crecer su mercado potencial enseñando el manejo eficiente de sus productos y desarrollando lealtad entre sus consumidores. Un centro de lavado es excelente cliente de detergente; un taller mecánico, de repuestos; un centro de copiado, de tinta y papel; un comedor, de alimentos.

Filantropía comunitaria

El error más frecuente es apoyar a la comunidad en lo que la empresa considera importante, sin considerar las necesidades reales de la comunidad. Este tipo de acción corre el riesgo de ser irrelevante y, en el peor de los casos, irritante. Las necesidades de una comunidad deben ser objeto de jerarquización, de manera que se pueda identificar la que es prioritaria. Sólo la satisfacción de necesidades primarias permite aflorar las secundarias. Atender necesidades secundarias es inefectivo cuando hay condiciones primarias insatisfechas.

Matriz para el análisis de alianzas: sentidos y ámbitos

	Dentro de la empresa	Aguas arriba	Aguas abajo	Comunidad
Filantropía	Formación para el trabajo	Contratación de servicios	Donación dirigida	Identificación de necesidades primarias de la comunidad y actores comunitarios legítimos
Promoción	Formación y capacitación específica	Promoción de redes comunitarias relacionadas	Promoción de sedes comunitarias de extensión	Extensión progresiva de beneficiarios
Negocio	Operación con empresas asociativas	Promoción de empresas comunitarias, contratación de servicios y suministros	Desarrollo de canales comunitarios de comercialización y atención al público, y extensión de cobertura	Reclutamiento preferencial y dirigido

Con inversiones modestas pueden, en muchas ocasiones, cubrirse necesidades apremiantes, lo que resulta en un alto impacto en la comunidad que las padecen y asegura la bienvenida y el justo aprecio al acto de la empresa. Se consigue un valor agregado cuando en estas acciones participa el personal de la empresa: gerencia y trabajadores en contacto directo con su comunidad circundante generan vínculos humanos, relaciones personales que humanizan la imagen de la empresa. Promover el trabajo social voluntario, como un valor, profundiza el sentido de responsabilidad social en los miembros de la empresa.

Promoción dentro de la empresa

Un caso típico es el de las fundaciones que otorgan becas para la formación de profesionales con perfiles que le son vitales, en servicios con escasos oferentes o condiciones ambientales frágiles. Asumir el papel de promotor de este tipo de instituciones ofrece un doble beneficio a las empresas, porque cumplen una función social y crean condiciones para su sustentabilidad. Las empresas deben velar por beneficiar preferentemente a miembros de su comunidad vecina, potenciando así su impacto social. En muchas ocasiones el traslado a instalaciones remotas se traduce en desarraigo, y aumenta la posibilidad de que la persona formada se retire a un trabajo cercano a su entorno familiar.

Promoción aguas arriba

El impacto y la sustentabilidad de estas iniciativas se potencian cuando se integran a una cadena de valor. La inversión social en una institución dedicada al mejoramiento y el manejo efectivo y responsable de, por ejemplo, la producción de un insumo puede traducirse más efectivamente en bienestar y beneficios. Entran en esta categoría la promoción de centros de investigación y desarrollo, y el financiamiento de estudios especializados para el aprovechamiento y el uso ecológicamente responsable de los recursos naturales. Este tipo de iniciativas desarrollan fuertes vínculos entre, por ejemplo, productores agrícolas y agroindustria, los cuales salen a relucir con toda su importancia en situaciones de crisis o ante el ataque de competidores. Muchas veces se ve el caso de una estrategia competitiva basada en el desarrollo de estos vínculos en nuevos territorios, a los que primero llega el servicio de asesoría técnica que el producto, tal como ocurre en el mercado agroalimentario.

Estas estrategias de responsabilidad social, cuando son correctamente aplicadas, desarrollan fuertes vínculos de pertenencia y lealtad hacia la organización, lo que redundará en beneficios de largo plazo para la empresa.

Promoción aguas abajo

Actividades relacionadas con el saneamiento de áreas afectadas por la empresa, como el manejo de efluentes o desperdicios, pueden constituir un aporte clave. La promoción de estas actividades no solamente ofrece oportunidades de trabajo sustentable: también resuelven problemas como el impacto ambiental de ciertas actividades empresariales, promueven y facilitan el reciclaje y pueden, en el largo plazo, convertirse en eslabones clave en la cadena de valor de la empresa. Es un acto responsable que una empresa anticipe su impacto potencial y actúe consecuentemente para minimizarlo. Si, además, este tipo de actos se apoya en comunidades organizadas, puede convertirse en generador de bienestar social de gran alcance. Este tipo de estrategias es evidente en empresas que puedan reciclar materiales como

plástico, vidrio, aluminio o cartón. Para ellas, organizar el reciclaje produce adicionalmente una fuente de insumos aguas arriba.

Promoción comunitaria

Una empresa puede asumir el papel de promotor o patrocinador de instituciones útiles y necesarias, pero no rentables, que necesitan para sustentarse el apoyo continuado y sustancial de la empresa. Este tipo de instituciones, típicamente fundaciones sin fines de lucro, vienen a llenar un espacio, a cubrir una necesidad, estructural o endémica en la comuni-

El error más frecuente es apoyar a la comunidad en lo que la empresa considera importante, sin considerar las necesidades reales de la comunidad. Este tipo de acción corre el riesgo de ser irrelevante y, en el peor de los casos, irritante

dad; sea en el tratamiento de ciertas patologías o la atención a minorías específicas, especies en peligro, prácticas artesanales o acervo cultural. Las instituciones sin fines de lucro son una de las más importantes formas de contribución social de la empresa privada, pues atienden necesidades que de otra forma quedarían desatendidas.

El verdadero beneficio de estas instituciones es la efectiva prestación de servicios y su aspiración debe centrarse en extender estos aportes a la mayor cantidad de necesitados. El principal error de este tipo de actividades se comete cuando se diversifican, desdibujando su objetivo primario y complicando su organización, y en muchos casos sus costos operativos superan los beneficios que ofrecen. Es importante que estas instituciones se mantengan fieles a su objetivo primario y enfrenten otros problemas por la vía de alianzas y la construcción de redes de organizaciones especializadas. No puede permitir una empresa que patrocine una institución de este tipo que quede excluido de los beneficios un miembro de su comunidad vecina. La atención prioritaria y preferencial de la comunidad inmediata debe estar garantizada. El efecto negativo que produce en la comunidad el no tener acceso a estos servicios produce como indeseado resultado la enemistad.

Negocio dentro de la empresa

La forma más pura de una alianza empresa-comunidad se presenta cuando un negocio es operado por una comunidad organizada. Una empresa sólida en capital y tecnología aliada con una comunidad competente para el manejo de sus procesos resulta en una sociedad perfecta, generadora de bienestar directo y apoyada por sus miembros. Tal es el caso de los modelos de cogestión y de alianzas con empresas de trabajo asociado, las cuales aportan el factor humano como socios de la empresa que aporta capital: se reconocen mutuamente como factores interdependientes, partes de un mismo proceso con patrimonios complementarios. Este tipo de alianzas reporta los más altos beneficios para ambas partes y abre un mundo de posibilidades de cooperación y mejora, futuro compartido y alto compromiso.

Negocio aguas arriba

Una empresa socialmente responsable debe dar un trato preferencial a las organizaciones comunitarias para la contratación de servicios e insumos tercerizados, de manera tal

que pueda ofrecer trabajo estable y rentable a su entorno inmediato. Prácticamente, todo es potencialmente un negocio para una comunidad organizada con la capacidad para desarrollar una actividad económica. La empresa simplemente debe ofrecer la demanda, el consumo sostenido del producto o servicio, contando con que, a largo plazo, y en el marco de una alianza, pueda desarrollar a su proveedor comunitario hasta los mejores estándares de desempeño.

Negocio aguas abajo

Una empresa puede desarrollar canales de distribución y atención de segmentos de mercado y territorios por medio de comunidades organizadas. La oportunidad de convertirse en un aliado comercial significa para muchas organizaciones comunitarias la fuente de recursos para otras muchas activi-

Ser decente, tener sensibilidad social y preocuparse por el bienestar de los actores de la comunidad puede ser un buen negocio. Además, tales valores no tienen por qué estar reñidos con el lucro que toda empresa debe perseguir

dades sociales. Ingresos estables y sostenibles hacen posible el desarrollo de infinidad de objetivos comunitarios. Por su parte, la empresa puede aumentar su cobertura y capilaridad, acceder a zonas difíciles o que no justifiquen la creación de agencias propias. Basta imaginar barriadas o zonas rurales con representantes comerciales locales, sin los enormes costos que implica el desarrollo de canales propios. Así como cientos de talleres autorizados de marcas automotrices o atención rural de maquinaria agrícola. Las posibilidades de este tipo de alianzas son inmensas; y el beneficio potencial, incalculable.

Negocio comunitario

No existe mejor estrategia que incorporar a la comunidad en el negocio de la empresa, por lo que es de la mayor utilidad visualizar el futuro de la organización integrada a la comunidad que la circunda. La más primaria de estas iniciativas está en el reclutamiento preferencial de mano de obra entre sus vecinos, quienes pueden ser entrenados, becados o capacitados para el trabajo en la empresa.

Y más allá

Además de las opciones ya comentadas, vale la pena advertir que existe un ámbito de actuación, por razones prácticas no incluido en la matriz, que es el de la sociedad como conjunto. Una empresa podría aspirar a que el impacto de sus acciones de responsabilidad social sea nacional. Si ese es el caso, debe considerar que al ampliar el ámbito de la acción empresarial, de la comunidad a la sociedad, se pierde la relación humana primaria y directa que existe con una comunidad circunscrita y cercana. Esta extensión de ámbito obliga al desarrollo de una mayor organización para su ejecución, lo que puede derivar en burocracia e impersonalidad. Además, se corre el grave riesgo de solaparse con las políticas sociales del Estado, lo cual puede producir fricción y generar un efecto opuesto al deseado. Cuando una empresa expande su espacio de acción debe cuidar la coordinación con las iniciativas existentes para el mismo espacio social y procurar sinergia o complementariedad. Es completamente desaconsejable competir con el Estado en iniciativas sociales; si este

llegase a ser el caso, puede resultar más provechoso sumarse a la iniciativa pública en un frente común, aportando los recursos presupuestados. Mucho más recomendable aún es el despliegue de múltiples acciones comunitarias: varias iniciativas pequeñas pueden ser mucho más impactantes que una muy grande e impersonal, pues permite a la empresa mantener bajo control directo su acción social. Un buen ejemplo es la iniciativa del Banco Mercantil de mejora de instalaciones educativas: una a una, los vínculos empresa y comunidad se fortifican y se extienden.

Las opciones están abiertas

Son muchos los tipos de alianza que una empresa puede forjar con actores tan diversos como sus propios trabajadores y sus familias, o la comunidad organizada. Además, tal combinación de posibilidades se enriquece si se considera que las opciones de la matriz no son excluyentes, sino que pueden diseñarse acciones que encuadren dentro de más de un tipo de alianza. Por ejemplo, para volver a los casos comentados al principio, lo hecho por Rowart de Venezuela, que se alió al mismo tiempo con el consejo comunal y con los trabajadores organizados en cooperativa, encaja en el tipo de alianza «negocio-comunidad» y, por otra parte, en el tipo «negocio dentro de la empresa». Por su parte, el Grupo Internacional logra los mismos tipos de alianza aunque en orden inverso: primero es el acuerdo con los trabajadores y luego, indirectamente y como consecuencia de la acción de estos, con el consejo comunal. Finalmente, Santa Teresa se beneficia de una alianza claramente del tipo «promoción-comunidad».

En suma, las opciones están abiertas y no son pocas. Lo único que requiere una empresa es saber qué está buscando y cuál es la mejor manera de generar beneficios para sí misma y para su entorno. ■

Nota:

Las historias empresariales aquí reseñadas se basan en la siguiente información:

- Rowart de Venezuela: entrevistas con Carlos Borges y José Alejandro Rodulfo, presidente y vicepresidente de la empresa, respectivamente.
- Ron Santa Teresa: «Ya no procederá la expropiación de la Hacienda Santa Teresa» (www.ciea.org.ve/noticias.asp?idnoticia=34) y «Una historia 100% venezolana: la melaza del éxito» (<http://arbelaez.org/archives/1734>).
- Grupo Internacional: entrevistas con la gerencia de la empresa.

Roberto Montesinos

Director de la firma de consultores Laboratorio de Organizaciones (Labor)

José Ramón Padilla

Profesor del IESA