

23

Fecha de presentación: octubre, 2021

Fecha de aceptación: diciembre, 2021

Fecha de publicación: febrero, 2022

CONSTRUCCIÓN

DE UNA VARIABLE ORDINAL PARA MEDIR LA PROFUNDIDAD DE
LOS PROCESOS DE COLABORACIÓN INTERSECTORIAL

CONSTRUCTION OF AN ORDINAL VARIABLE TO MEASURE THE DEPTH OF CROSS-SECTOR COLLABORATION PROCESSES

Oscar D. Licandro¹

E-mail: olicandro@claeh.edu.uy

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7771-2933>

Patricia Correa²

E-mail: macorrea@ucu.edu.uy

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6550-016X>

¹Universidad CLAEH. Uruguay.

²Universidad Católica del Uruguay. Uruguay.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Licandro, O. D., & Correa, P. (2022). Construcción de una variable ordinal para medir la profundidad de los procesos de colaboración intersectorial. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S1), 210-220.

RESUMEN

El trabajo colaborativo entre organizaciones de la sociedad civil, instituciones estatales y empresas puede asumir diferentes grados de profundidad, que involucran niveles distintos de compromiso entre las partes. En la literatura se sugiere que esos grados de profundidad corresponden a diferentes etapas por las cuales puede transitar la colaboración intersectorial a lo largo del tiempo. En general, las investigaciones sobre este tema son de corte cualitativo, basándose casi exclusivamente en el estudio de casos, lo que constituye una clara limitación, tanto para la creación de una base sólida de conocimiento científico replicable y extrapolable, como para el desarrollo teórico sobre el mismo. El objetivo de este trabajo fue construir una variable ordinal que mide la profundidad de la colaboración intersectorial, de acuerdo con las tres etapas propuestas por James Austin. La investigación consistió en una encuesta aplicada a una muestra no probabilística de empresas que en Uruguay mantienen formas de colaboración permanentes con organizaciones sociales o instituciones públicas. Los datos indican que la variable ordinal construida resultó pertinente. De su aplicación se concluye que la mayoría de las relaciones de colaboración estudiadas se encuentran dentro de las etapas transaccional o estratégica.

Palabras clave: Alianzas sociales, colaboración intersectorial, acciones sociales, continuo de la colaboración, responsabilidad social empresaria.

ABSTRACT

Collaborative work between civil society organizations, state institutions and companies can take on different degrees of depth, involving different levels of commitment between the parties. In the literature is suggested that these degrees of depth correspond to different stages through which cross-sector collaboration can pass over time and proposed three major stages: philanthropic, transactional and strategic. In general, research on this topic is qualitative, based almost exclusively on case studies, which constitutes a clear limitation, both for the creation of a solid base of replicable and extrapolated scientific knowledge, and for the theoretical development on the same. The objective of this work was to construct an ordinal variable that measures the depth of cross-sector collaboration, according the three stages proposed by James Austin. The research consisted of a survey applied to a non-probabilistic sample of companies that in Uruguay maintain permanent forms of collaboration with social organizations or public institutions. The data indicate that the ordinal variable constructed was relevant. From its application it is concluded, from its application, that most of the collaborative relationships studied are within the transactional or strategic stages.

Keywords: Social alliances, cross-sector collaboration, social actions, collaboration continuum, corporate social responsibility.

INTRODUCCIÓN

En las últimas dos décadas se han multiplicado los casos de empresas que se involucran en la atención del amplio espectro de problemas sociales que afectan a las comunidades donde operan: educación, atención de salud, discapacidad, acceso a la vivienda y al microcrédito, inclusión laboral de colectivos con dificultades para acceder al empleo, creación de negocios inclusivos por parte de segmentos que viven en condiciones de pobreza, etc. Aunque la colaboración de las empresas en la solución de problemas sociales tiene larga data en América Latina, la instalación de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en la agenda empresarial, ocurrida a fines de 1990, ha convertido la creación de alianzas de las empresas con organizaciones sociales como una tendencia emergente (Talavera & Sanchís, 2021). En la amplia mayoría de los casos la intervención de las empresas se vehiculiza mediante el apoyo a organizaciones sociales o a programas estatales que atienden cada uno de esos problemas sociales (Rondinelli & London, 2003). Esto se debe a que las empresas no cuentan con todo el know how que requiere la atención de esos problemas, razón por la cual necesitan recurrir al trabajo colaborativo con organizaciones de la sociedad civil o instituciones estatales especializadas en este tipo de problemas.

Según Austin, et al. (2004), las empresas líderes están *“descubriendo el enorme potencial que se genera cuando la estrategia corporativa incorpora como un elemento central la variable social, y considera a las alianzas intersectoriales como una herramienta clave para ejecutarla”* (p.4). El trabajo colaborativo entre las empresas y esos actores responde a la *“creciente magnitud y complejidad de los problemas socioeconómicos que enfrentan las sociedades en todo el mundo, que trascienden las capacidades de las organizaciones y sectores individuales para abordarlos adecuadamente”* (Austin & Seitanidi, 2012, p.727). Collier & Esteban (2007), sostienen que la asociación entre empresas y organizaciones sociales está ganando aceptación porque *“la mayoría de las empresas carecen de la experiencia y la competencia para asumir la tarea de entregar las mejoras de bienestar necesarias sin ayuda”* (p.4). En ese sentido, el trabajo colaborativo entre empresas y organizaciones sociales emerge como una importante herramienta para la aplicación de las estrategias de RSE dirigidas a la comunidad. Austin & Seitanidi (2012), señalan que la *“asociación intersectorial ha aumentado significativamente y es vista por académicos y profesionales como un vehículo ineludible y poderoso para implementar la responsabilidad social empresarial (RSE) y para lograr su misión social y económica”* (p.728). Por su parte, Collier & Esteban (2007) afirman

que *“las empresas pueden mejorar su capacidad para ofrecer soluciones socialmente responsables si logran encontrar socios de la sociedad civil con el conocimiento y las habilidades para dar una dirección adecuada a sus iniciativas de RSE, y en el ámbito global, las empresas confían cada vez más en organizaciones con conocimiento y capacidad local para obtener su ‘licencia para operar’ en entornos complejos y desconocidos.”* (p.4)

La creación de nuevas respuestas a problemas de la agenda social ha generado la emergencia de formatos de colaboración entre distintos actores institucionales, sean ellos estatales, organizaciones de la sociedad civil o del sector privado, creándose redes de articulación público-privada-cívicas. En la literatura se refiere a este fenómeno de diferentes formas: colaboración intersectorial (cross-sector collaboration), (Bryson, et al., 2015), asociación intersectorial (cross-sector partnership) (Clarke & Crane, 2018), alianzas sociales (social alliances) (Austin, et al., 2004) y alianzas intersectoriales (cross-sector alliances) (Ayra & Salk, 2007). En ese sentido Austin, et al. (2009), afirman que las *“sendas de las empresas y las OSC no sólo se han cruzado, sino que ahora convergen”* (p.94), ya que ambas se necesitan mutuamente para cumplir sus objetivos. Si bien en la literatura sobre organizaciones sociales se ha insistido desde hace tiempo en la necesidad de articular con el sector privado (principalmente para acceder a nuevas fuentes de financiamiento), lo que resulta novedoso es la emergencia de la misma idea formulada desde la literatura de management. Bowen, et al. (2010), señalan que *“la literatura está repleta de conceptos como ‘asociación’ y ‘colaboración’, pero estos se utilizan de manera inconsistente y pueden denotar una amplia gama de acciones, lo que dificulta las comparaciones entre estrategias”* (p.298)

Ayra & Salk (2007), definen las alianzas sociales como asociaciones entre organizaciones con fines de lucro y organizaciones sin fines de lucro, sin incluir en su definición referencias a características específicas de este tipo de relación. Señalan que ocasionalmente estas alianzas pueden incluir agencias gubernamentales o intergubernamentales. Glasbergen (2007), las define como *“acuerdos de colaboración en los que los actores de dos o más esferas de la sociedad (estado, mercado y sociedad civil) participan en un proceso no jerárquico, y a través del cual estos actores se esfuerzan por alcanzar un objetivo de sostenibilidad”* (p.3). Bryson, et al. (2015), son más específicos: *“Definimos la colaboración intersectorial como la vinculación o el intercambio de información, recursos, actividades y capacidades por organizaciones de dos o más sectores para lograr conjuntamente un resultado que no podría ser logrado por organizaciones de un sector por*

separado” (p.2). Por su parte, Bitzer, et al. (2008), mencionan que se trata de acuerdos generalmente no institucionalizados. Vogel, et al. (2021), sugieren que estas alianzas se aplican para resolver problemas persistentes y perversos que trascienden las fronteras sectoriales, razón por la cual son difíciles de resolver en base a las capacidades que dispone cada actor. Las alianzas sociales son cada vez más reconocidas como formas organizativas innovadoras eficaces para responder a los problemas del desarrollo sostenible (Maucuer & Renaud, 2019; Van Hille, et al., 2019).

Los procesos de colaboración, donde se pone en común el know how de cada actor, son el nodo central que posibilita la transferencia de conocimientos, aprendizajes colectivos y un mejor abordaje de los problemas sociales, desde un punto óptimo para el aprovechamiento de las ventajas comparativas de la alianza (en particular, las complementariedades), permitiendo así la creación de valor. Es por esto que los actores se necesitan mutuamente, siendo las alianzas intersectoriales una herramienta probada para una gestión eficaz y eficiente de la cooperación entre ellos (Austin, et al., 2004).

Las alianzas permiten a los actores amplificar sus roles al incorporar nuevos activos extraídos de la propia interacción. En el caso particular de las empresas que poseen programas de sustentabilidad, las alianzas enriquecen dichos programas *“mediante el establecimiento o la mejora de marcos de puentes estratégicos extendidos”* (Lee, 2019, p. 228). El acercamiento entre los actores puede adoptar diferentes formatos y niveles de profundidad. Para ello, la generación de confianza entre los mismos se transforma en un punto de gran importancia, al igual que el compromiso y la convicción de que la acción que se acomete es de suma trascendencia para cada uno de ellos (Austin, et al., 2004). Por lo general, esa confianza debe construirse entre una amplia red de stakeholders, tanto de las empresas como de las organizaciones sociales (Lee, 2019).

A pesar de la importancia que tienen las alianzas intersectoriales y el interés que el tema ha generado en investigadores de muchas disciplinas (Shumate, et al., 2018), la investigación empírica sobre ellas se encuentra poco desarrollada. Después de un empuje inicial liderado por James Austin, en el marco del cual se realizaron en América Latina y en algunos países de Europa varias investigaciones de tipo cualitativo basadas en estudios de casos (Ramos, et al. 2004; Social Enterprise Knowledge Network, 2006; Ubieta, et al., 2009), la producción científica sobre el tema se estancó. La única excepción es quizá el estudio de las alianzas en el campo específico de los Negocios Inclusivos y el campo del desarrollo de

mercados en la Base de la Pirámide (London & Anupindi, 2012). Además, importa señalar que la investigación sobre alianzas sociales sigue siendo fundamentalmente de corte cualitativo. En ese sentido, Ayra & Salk (2007), sostienen que su estudio *“es en gran medida teórico o basado en casos”* (p.214). Destacan, además, que la investigación se ha centrado en los aprendizajes que las empresas y las organizaciones sociales pueden extraer de las alianzas. Pero, en general falta investigación sistemática, particularmente de corte cuantitativo.

Existen numerosas clasificaciones para este tipo de asociaciones o alianzas. *“Las asociaciones se han distinguido con respecto al grado de compromiso entre los socios, su objetivo, los actores participantes y varios de estos índices”* (Glasbergen, 2007, p.4). Ayra & Salk (2007), dividen las alianzas en proactivas y reactivas. Las primeras responden al aprovechamiento de oportunidades que ofrece el entorno y a la generación de externalidades positivas, favoreciendo soluciones flexibles e innovadoras a los problemas abordados. En cambio, las segundas se ven impulsadas por amenazas del entorno, procuran minimizar externalidades negativas y, por lo general, son más rígidas. Para Ayra & Salk (2007), las colaboraciones proactivas favorecen el aprendizaje organizacional y la transferencia eficiente de información entre los socios, al tiempo que requieren un menor esfuerzo para construir confianza entre ellos y obtener legitimidad interna.

Algunos autores sugieren que más que una tipología, lo más adecuado es proponer la existencia de un continuo, que va desde formas muy básicas de trabajo colaborativo hasta sofisticadas formas de cooperación y trabajo en forma de alianzas estratégicas: *“la colaboración se produce en el rango medio de un continuo... En un extremo están las organizaciones que apenas se relacionan entre sí, y en el otro están las organizaciones fusionadas en una nueva entidad”* (Bryson et al., 2015, p.2)

Austin, et al. (2004), propusieron un modelo conceptual para describir y analizar la colaboración entre empresas y organizaciones sociales, al que denominaron *continuo de la colaboración*. Las posiciones dentro de este continuo dependen, entre otros factores, de las fuentes de valor y de los tipos de valor involucrados en ellas. Austin, et al. (2004), interpretan este continuo en términos temporales (de ahí el uso del término evolución, para referirlo); es decir, como etapas por las que puede transitar el trabajo colaborativo entre una empresa y una organización social. Pero este continuo puede entenderse también como grados o niveles de complejidad de los recursos aportados por los actores y del tipo de valor colaborativo que se genera. A efectos prácticos, los autores identifican tres etapas dentro de ese continuo, a las que llaman filantrópica,

transaccional y estratégica. Talavera & Sanchís (2021), sostienen que estas tres etapas responden también a una evolución histórica de las alianzas sociales, que se han ido sofisticando a lo largo del tiempo.

A las posiciones dentro de ese continuo es a lo que en este documento se denomina *profundidad de los procesos de colaboración intersectorial*. Así, por ejemplo, un nivel bajo de profundidad corresponde al caso donde la empresa utiliza exclusivamente recursos genéricos no asociados al corazón del negocio (por ejemplo, donaciones), el funcionamiento de la colaboración es simple y el valor generado es pequeño o marginal para las partes. Inversamente, la profundidad de la colaboración adquiere un nivel alto cuando la empresa aporta recursos distintivos de su operación (por ejemplo: su tecnología, su capital humano o su portafolio de clientes), el trabajo colaborativo requiere importantes niveles de coordinación y el valor generado es relevante para las partes. La situación de una empresa que contribuye únicamente con una ONG, mediante la recaudación de fondos a través de una campaña de marketing con causa, corresponde a una colaboración con bajo nivel de profundidad. En cambio, el caso de una empresa que trabaja con una ONG dedicada a promover la inclusión social de recicladores, mediante la creación de un emprendimiento inclusivo protagonizado por esos recicladores, que luego es contratado por la empresa para clasificar y poner en el circuito de reciclaje sus residuos, implica una alianza de mucha mayor profundidad.

En ese sentido, las relaciones de cooperación entre empresas y organizaciones sociales pueden adoptar distintos formatos y grados de profundidad. Estas relaciones pueden moverse en un amplio arco, que va desde la cooperación puntual y de poco valor estratégico (que implica un bajo compromiso y escasa interacción entre las partes), hasta verdaderas alianzas, caracterizadas por ser diseñadas a largo plazo y por tener un importante valor estratégico para los socios, con un elevado compromiso y nivel de interacción entre ellos. Austin, et al. (2004), califican como filantrópicos a los procesos de cooperación del primer extremo de ese arco y como alianzas estratégicas a los del otro.

Además, Austin, et al. (2004), proponen ocho dimensiones sobre las cuales evaluar la profundidad de la colaboración entre una empresa y una organización social: a) nivel de compromiso; b) importancia de la alianza para la misión de la empresa; c) magnitud de recursos que aporta; d) tipos de recursos que aporta (de dinero a capacidades centrales); e) espectro de actividades que se realizan (de estrecho a amplio); f) nivel de interacción con la organización social; g) complejidad administrativa de

gestionar la alianza y h) valor estratégico de la alianza. El tratamiento de estas dimensiones en los diversos trabajos publicados por James Austin se realiza exclusivamente desde un abordaje cualitativo. De ahí la necesidad de utilizar herramientas de tipo cuantitativo, que permitan pasar de un conocimiento científico basado en la casuística a un conocimiento científico generado a partir de investigaciones sustentadas en herramientas estandarizadas, que favorezcan la comparabilidad y la contrastación de hipótesis.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación tuvo como objetivo la construcción y validación de una variable de tipo ordinal, mediante la cual clasificar las relaciones de colaboración entre empresas y organizaciones no empresariales (sociales o estatales) de acuerdo con las tres categorías propuestas por Austin, et al. (2004): filantrópica, transaccional y estratégica.

El universo de estudio estuvo constituido por empresas que cumplen dos condiciones: 1) encuadran sus acciones sociales dentro de una estrategia más amplia de RSE y 2) una parte de esas acciones se realizan en forma periódica y sistemática. Se dejó de lado el amplio espectro de empresas que realizan acciones sociales aisladas o fuera del marco de la RSE. Se diseñó un cuestionario estructurado y se lo aplicó a una muestra no probabilística de 30 empresas de ese universo. El cuestionario estuvo integrado mayoritariamente por preguntas cerradas, entre las cuales se incluyeron: a) ocho indicadores que miden diversos aspectos del trabajo colaborativo intersectorial (tabla 1) y b) 11 indicadores sobre las acciones que las empresas realizan en el marco de dichos procesos de colaboración (tabla 2).

El primer grupo de indicadores representa las ocho dimensiones propuestas por Austin, et al. (2004), y, con base en ellos, se construyó la variable ordinal que mide la profundidad de la colaboración intersectorial. Se optó por utilizar un solo indicador para cada dimensión, debido a que: a) no se encontraron investigaciones anteriores que propusieran una batería de indicadores para cada dimensión y b) esta investigación no incluyó una fase cualitativa que hubiera permitido identificar, con algún sustento empírico, esos indicadores. Los ocho indicadores utilizados para evaluar la profundidad en cada una de las dimensiones de la colaboración intersectorial se midieron mediante escalas de tipo Likert de cinco valores con soporte semántico para los valores extremos (tabla 1). El segundo grupo de indicadores se utilizó para validar la variable ordinal construida sobre la base del primer grupo de indicadores.

Tabla 1. Indicadores y escalas utilizadas para medir el grado de profundidad de las alianzas.

Indicadores	Soporte semántico	
	Valor 1	Valor 5
Nivel de compromiso de la empresa	Bajo	Alto
Importancia que esta relación tiene para la misión de la empresa	Baja	Alta
Magnitud de los recursos que aporta la empresa	Baja	Alta
Diversidad de los recursos que aporta la empresa	Baja	Alta
Espectro de actividades	Bajo (pocas)	Alto (muchas)
Nivel de la interacción	Poco frecuente	Muy frecuente
Complejidad de gestión que tiene la relación	Simple	Compleja
Valor estratégico de la relación	Bajo	Alto

El cuestionario fue respondido por el responsable de gestionar las acciones sociales en cada empresa. Se previó que su aplicación se realizara mediante una de dos posibles técnicas de encuesta (auto-administrada o entrevista personalizada), a ser elegida por cada encuestado. De las 30 empresas encuestadas, 25 declararon mantener una relación de colaboración permanente con una organización social o un programa social de carácter estatal. De estas empresas, 22 son empresas privadas y tres son empresas estatales que operan en los rubros de seguros, fondos de pensión y correos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las 25 empresas consideradas en este estudio presentan las siguientes características: a) 36% comenzó a operar en Uruguay antes de 1950, 44% lo hizo entre 1950 y 1999 y el restante 22% inició sus actividades a partir del año 2000; b) 12% tienen menos de 100 empleados, 44% ocupan entre 100 y 499 personas y 44% tiene 500 o más empleados; c) 96% operan en actividades de comercio y servicios, mientras que sólo el 4% lo hace dentro del sector industrial; d) 88% son empresas privadas y 12% son empresas estatales; e) 64% son de capitales nacionales, 20% de capitales internacionales y 16% son mixtas y f) 72% opera exclusivamente en el mercado interno, 8% lo hace exclusivamente en el mercado externo y 20% opera en ambos mercados.

Las 25 empresas de la muestra mencionaron 64 relaciones permanentes de colaboración con instituciones de la sociedad civil, comunitarias o estatales, lo que da un promedio de 2,6 relaciones por empresa. En la tabla 2 se dividen esas instituciones en diferentes categorías y se incluye el porcentaje de relaciones correspondientes a cada tipo de institución. Allí puede observarse que estas relaciones abarcan diferentes tipos de instituciones. También la tabla muestra el importante peso que tienen las relaciones con instituciones educativas. De igual forma, el 40% correspondientes a relaciones con ONGs y fundaciones no educativas (12% internacionales y 25% nacionales) incluye instituciones que atienden una amplia variedad de causas sociales.

Tabla 2. Relaciones de colaboración permanentes mencionadas por las empresas, clasificadas según el tipo de institución.

Tipo de institución	%
Instituciones educativas estatales	12%
Instituciones educativas de gestión social	14%
ONGs y Fundaciones no educativas internacionales	12%
ONGs y Fundaciones no educativas nacionales	25%
Organizaciones comunitarias (comisiones barriales)	4%
Instituciones Estatales Nacionales	10%
Instituciones Estatales Locales	4%
Instituciones educativas privadas	4%
Otros	3%
Total	100%

Se pidió a los encuestados que eligieran la institución con la cual el trabajo colaborativo es considerado como el más importante para sus empresas. Luego se les presentó una lista con 11 acciones que las empresas pueden realizar en el marco de procesos colaborativos y se les pidió que indicaran cuáles de ellas realizan. En la tabla 3 se indica el porcentaje de empresas que respondió aplicar cada una de esas acciones. Allí puede observarse que casi todas las acciones son realizadas por más del 50% de las empresas y que, en particular, seis acciones son realizadas por más del 75% de ellas.

Tabla 3. Acciones que realizan las empresas en el marco de la relación colaborativa que consideran más importante.

Acciones	%
La empresa realiza contribuciones que no son en dinero	92%
Se realizan reuniones de coordinación con alguna periodicidad	88%
Las actividades con la institución permiten que integrantes de la empresa interactúen directamente con los beneficiarios que atiende la institución	84%
Existe algún mecanismo de rendición de cuentas entre ambas partes (resultados de las actividades, uso de fondos, etc.)	80%
La empresa tiene asignada una partida presupuestal para el apoyo a la institución	76%
Existe algún tipo de convenio formal (contrato, acuerdo, etc.) entre ambas partes	68%
La institución se involucra en el diseño y/o ejecución de las actividades que la empresa realiza con ella	64%
Se realizan actividades de voluntariado corporativo con la institución	60%
La empresa se involucra en el diseño y/o ejecución de las actividades de la institución que son apoyadas por ella	60%
La empresa contribuye con dinero	56%
Alguno de sus gerentes o directivos integra la comisión directiva o es asesor de la institución	24%

Estas cifras sugieren que se registra: a) un importante grado de involucramiento y compromiso de las empresas en el trabajo colaborativo con las instituciones (realización de reuniones de coordinación, participación en actividades con beneficiarios de las instituciones, involucramiento en el diseño y ejecución de las actividades conjuntas y en las actividades de la propia institución, realización de actividades de voluntariado corporativo, participación de gerentes y directivos en la comisión directiva de las instituciones) y b) un importante grado de profesionalidad en

la relación (existencia de convenios formales, mecanismos de rendición de cuentas entre ambas partes, contar con partidas presupuestales para financiar las actividades conjuntas).

Un aspecto importante para destacar es el menor peso relativo de las contribuciones en dinero, ya que esta forma de apoyo suele ser el sustento fundamental de las relaciones de colaboración puntuales de carácter filantrópico. Claramente, el apoyo se canaliza más a través de los recursos humanos y otros recursos no monetarios, que mediante la donación de dinero. En su conjunto, estos datos sugieren que la amplia mayoría de las relaciones de colaboración identificadas en esta investigación trascienden las relaciones meramente filantrópicas o exclusivamente enmarcadas en tácticas de marketing social corporativo.

En la tabla 4 se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los ocho indicadores sobre profundidad del trabajo colaborativo. Allí puede observarse diferentes situaciones. Por un lado, indicadores con niveles de respuesta que ubican a la mayoría de las relaciones en el extremo que Austin, et al. (2004), califican de alianzas estratégicas. Si se observa con detenimiento, estos indicadores corresponden a la importancia que asignan las empresas al trabajo colaborativo con las organizaciones elegidas (importancia para la misión, valor estratégico de la relación) y a una declaración general sobre el nivel de compromiso de la empresa con la relación de colaboración. Pero, si se consideran los cinco indicadores que representan el esfuerzo que las empresas destinaron a la relación (magnitud y diversidad de los recursos aportados) y el grado de involucramiento que tuvieron en ella (espectro de actividades, nivel de interacción y complejidad de la gestión), los valores son menores. Si bien el 68% indicó que el nivel de interacción es alto o medio alto (4 o 5), la magnitud (52%) y la diversidad de los recursos (48%) aportados por la empresa alcanzan este grado de profundidad solamente en la mitad de las empresas. Menor es aún el espectro de actividades realizadas en el marco de la relación (32%) y la complejidad que tiene la gestión de la relación (32%).

Tabla 4. Indicadores sobre el trabajo colaborativo intersectorial. Distribución de los puntajes asignados, media y desvío estándar.

Descripción del indicador	Porcentaje de empresas que calificó con			Media	DS
	1 o 2	3	4 o 5		
Nivel de compromiso de la empresa	4%	8%	88%	4,5	,823
Importancia que esta relación tiene para la MISIÓN de la empresa	4%	12%	84%	4,3	,843
Magnitud de los recursos que aporta la empresa	16%	32%	52%	3,5	1,295
Diversidad de los recursos que aporta la empresa	20%	32%	48%	3,5	1,159
Espectro de actividades	32%	36%	32%	3,1	1,130
Nivel de la interacción	12%	20%	68%	4,0	1,172
Complejidad de gestión que tiene la relación	36%	32%	32%	3,1	1,316
Valor estratégico de la relación	8%	16%	76%	4,3	,917

Estos resultados sugieren que, si bien la amplia mayoría de las empresas ubican la importancia que asignan a estas relaciones colaborativas dentro del nivel que Austin, et al. (2004), llamaron estratégico, el esfuerzo y el grado de involucramiento efectivamente aplicado por una parte importante de ellas se ubica en el nivel transaccional e, incluso, en el nivel filantrópico.

Construcción de la variable ordinal. El coeficiente alfa de Cronbach (0,869) indica que estos ocho indicadores pueden considerarse componentes de una misma escala (tabla 5). Apoyado en este resultado es pertinente la construcción de una variable continua, calculada como el promedio de los ocho indicadores. En la tabla 5 se incluyen el valor medio de esta variable y su desvío estándar. La variable ordinal que clasifica las relaciones de colaboración según su profundidad fue construida mediante la conversión de la variable continua en una variable discreta de tres valores, según el siguiente criterio arbitrario: 1) las relaciones que obtuvieron valores inferiores a 3 se ubican en la etapa filantrópica; 2) las relaciones que calificaron entre 3 y 4 se ubican en la etapa transaccional y 3) las relaciones cuyo valor índice fue mayor que 4 se clasifican en la etapa estratégica. Las cifras indican que el 36% de las alianzas pueden ser calificadas como estratégicas, el 44% como transaccionales y el 20% como filantrópicas. De esta forma se ha creado una variable ordinal discreta, que ubica la profundidad de una relación intersectorial en cada una de las etapas propuestas por Austin, et al. (2004): filantrópica, transaccional y estratégica.

Tabla 5. Variable ordinal que mide la profundidad de la colaboración intersectorial según las etapas propuestas por Austin, et al. (2004).

Alfa de Cronbach	0,869
Media	3,75
Desvío estándar	0,8128
Relación filantrópica (índice menor o igual que 3)	16%
Transaccional (índice entre 3 y 4)	48%
Estratégica (índice mayor que 4).	36%

En la tabla 6 se informa sobre los resultados del cruce entre esta variable con cada una de las acciones de la tabla 3. Se incluyen en ella: a) El porcentaje de empresas de cada categoría (filantrópica, transaccional y estratégica) que aplican cada una de esas acciones y b) el nivel de significación correspondiente al test de Chi cuadrado aplicado a la relación de asociación entre la variable ordinal (filantrópica, transaccional y estratégica) y cada una de las variables nominales que miden la realización de las acciones de la tabla 3 (realiza, no realiza).

En esta tabla es posible observar que: 1) en casi todas las acciones que implican un mayor involucramiento (contar con partida presupuestal, existencia de convenio, interacción directa de la empresa con los beneficiarios de la organización e involucramiento de cada parte en la ejecución de las actividades realizadas por la contraparte) el porcentaje de empresas cuya relación se ubica en el nivel estratégico es mayor que el registrado por las empresas del nivel transaccional y 2) que el porcentaje de éstas, a su vez, supera al de las empresas del nivel filantrópico. Además, en casi todas esas situaciones el test de Chi cuadrado indica que la asociación entre las variables es estadísticamente significativa (nivel de significación menor o igual que 0,100).

En el caso de la realización de actividades de coordinación, si bien la asociación es estadísticamente significativa, la diferencia principal se da entre las relaciones que se encuentran en la etapa filantrópica con las otras dos, no registrándose diferencias entre ellas. Una situación similar ocurre en el caso de la donación de dinero, pero aquí la relación no resultó estadísticamente significativa. Por otra parte, dos de las acciones que implican un menor grado de involucramiento relativo (incluir el voluntariado de los empleados y donaciones no monetarias) no tienen un mayor peso relativo dentro de las relaciones ubicadas en la etapa estratégica.

En general, estos resultados sugieren que la variable ordinal construida sirve para medir la profundidad del trabajo colaborativo intersectorial.

Tabla 6. Relación entre etapa del trabajo colaborativo y realización de acciones en el marco de la colaboración.

Acciones	Filantrópico	Transaccional	Estratégico	Signif Chi2
La empresa contribuye con dinero	20%	64%	67%	0,191
La empresa realiza contribuciones que no son en dinero	100%	91%	90%	0,752
Se realizan reuniones de coordinación con alguna periodicidad	60%	91%	100%	0,081
La empresa tiene asignada una partida presupuestal para el apoyo a la institución	40%	82%	89%	0,101
Se realizan actividades de voluntariado corporativo con la institución	60%	73%	44%	0,438
Existe algún mecanismo de rendición de cuentas entre ambas partes (resultados de las actividades, uso de fondos, etc.)	40%	91%	89%	0,044
Existe algún tipo de convenio formal (contrato, acuerdo, etc.) entre ambas partes	20%	64%	100%	0,008
Alguno de sus gerentes o directivos integra la comisión directiva o es asesor de la institución	0%	36%	22%	0,284
La empresa se involucra en el diseño y/o ejecución de las actividades de la institución que son apoyadas por ella	40%	55%	78%	0,340
Las actividades con la institución permiten que integrantes de la empresa interactúen directamente con los beneficiarios que atiende la institución	60%	82%	100%	0,143
La institución se involucra en el diseño y/o ejecución de las actividades que la empresa realiza con ella	20%	64%	89%	0,036

El pequeño tamaño de la muestra dificulta la realización de análisis de segmentación. No obstante, esta situación, se aplicó el test de Chi cuadrado para estudiar la eventual asociación estadística entre la variable que mide la profundidad

de las relaciones de colaboración intersectorial y algunas variables de segmentación de las empresas. En la tabla 7 se presenta el valor de Chi cuadrado, el nivel de significación estadística y un comentario sobre la relación observada en cada caso.

En esta tabla se observa la existencia de relación estadísticamente significativa en el caso de las variables: a) tipo de propiedad (las empresas públicas tienden más hacia colaboraciones de tipo estratégico que las empresas privadas) y b) mercado principal al que se dirige la empresa (las empresas enfocadas en el mercado interno tienden más hacia las colaboraciones de tipo estratégico). En dos variables se encontró relación con un nivel de significación que habitualmente no se considera significativo, pero que, dado el pequeño tamaño de la muestra, no es descartable pensar que también exista algún grado de asociación: a) la antigüedad en Uruguay (las empresas más antiguas tienden más hacia las colaboraciones de tipo estratégico) y b) el origen del capital (las empresas nacionales tienden más hacia las relaciones de tipo estratégico). No se encontró relación en el caso del sector de actividad ni en el caso del tamaño de las empresas, aunque en este caso las empresas grandes tienden a ubicarse en mayor proporción dentro del nivel estratégico.

Tabla 7. Prueba de asociación entre la variable que mide la profundidad de la colaboración y variables de segmentación de las empresas.

Variable de Segmentación	Relación observada	Chi cuadrado	Nivel de significación
Sector de actividad	No se registra ninguna relación	1,326	0,515
Tipo de propiedad	Las empresas públicas tienden más hacia las relaciones estratégicas	6,061	0,048
Origen del capital	Las empresas nacionales tienden más hacia las relaciones estratégicas	6,374	0,173
Mercado principal	Las empresas dirigidas al mercado interno tienden más hacia las relaciones estratégicas	5,051	0,0283
Antigüedad en Uruguay	Las empresas más antiguas tienden más hacia las relaciones estratégicas	10,139	0,119
Tamaño	Las empresas más grandes tienden más hacia las relaciones estratégicas	3,893	0,421

CONCLUSIONES

La revisión de la literatura sugirió que, pese a la importancia que tienen las alianzas intersectoriales para el abordaje de un amplio espectro de problemas sociales, la investigación empírica sobre ellas está poco desarrollada. Se encontró que la escasa producción de investigación científica sobre este tema se estancó luego del empuje inicial ocurrido a principios de los 2000, que esa investigación es fundamentalmente de corte cualitativa y basada en el estudio de casos, y que falta investigación sistemática, particularmente de corte cuantitativo. Esta situación ha perjudicado el desarrollo teórico sobre este tema y ha dejado en manos de la casuística la validación de prácticas cuyos resultados difícilmente son extrapolables a contextos diferentes a las experiencias concretas donde tuvieron lugar. En función de esta situación, el presente trabajo se propuso construir una herramienta estandarizada, replicable en diferentes contextos, que favorezca la comparabilidad y sirva para contrastar hipótesis, mediante técnicas estadísticas.

La variable ordinal construida para clasificar las relaciones de colaboración intersectorial, según la clasificación propuesta por Austin, et al. (2004), resultó pertinente. Por un lado, el Alfa de Cronbach (0,869) indica que la batería de indicadores utilizada para construirla califica para ser base de una escala unidimensional. Por otro lado, el análisis estadístico demuestra que a medida que se pasa de relaciones filantrópicas a transaccionales y estratégicas, es mayor el porcentaje de empresas que cuentan con convenios de cooperación, tienen presupuestos asignados a la relación, existen mecanismos de rendición de cuentas entre las partes, se realizan reuniones de coordinación y se da participación mutua en el diseño y ejecución de las actividades. Esto demuestra la capacidad de la variable construida

para discriminar entre los diferentes grados o etapas de la colaboración intersectorial.

La aplicación de esta variable en esta investigación sugiere que entre las empresas de la muestra utilizada predominan las relaciones de tipo transaccional y, en menor medida las de tipo de estratégico; además, una parte pequeña de ese universo reduce la colaboración intersectorial a relaciones de tipo filantrópico. Estos resultados sugieren que en el país estudiado (Uruguay) existe un espacio importante de aprendizaje y mejora en las relaciones de colaboración intersectorial. Claramente las relaciones de tipo estratégico son las más fructíferas en términos de eficacia y eficiencia para las empresas, las instituciones involucradas y las poblaciones beneficiadas. Por lo tanto, demostrar que tan solo la tercera parte de las relaciones estudiadas se encuentra en esa categoría pone de manifiesto que la colaboración intersectorial es una herramienta que se encuentra sub-utilizada. Este resultado abre nuevas líneas de investigación relacionadas con los factores endógenos y exógenos a las organizaciones involucradas en estas relaciones (empresas, organizaciones sociales e instituciones estatales) que explican el predominio de relaciones no estratégicas.

Aunque el pequeño tamaño de la muestra dificulta la realización de test estadísticos de asociación entre variables, los resultados obtenidos sugieren que, en algunas variables de segmentación, unos segmentos de empresas tienden a establecer relaciones más profundas que otros. Esto ocurre con el tipo de propiedad y el mercado principal al que se dirige la empresa. Pero también, es posible que esto ocurra en el caso del origen del capital y la antigüedad de la empresa en el país. Este resultado es relevante para las organizaciones sociales e instituciones estatales a la hora de buscar socios en el sector privado, ya que aporta información sobre el perfil de empresas con mayor potencial para alianzas estratégicas. También es un insumo de información para quienes diseñan políticas públicas relacionadas con las distintas problemáticas sociales, ya que les ayuda a direccionar sus propuestas y a determinar los estímulos que ofrecerán al sector privado para que se involucre en la solución de dichas problemáticas mediante alianzas estratégicas con organizaciones de los otros sectores.

Esta investigación posee algunas limitaciones metodológicas. En primer lugar, están las limitaciones derivadas de la falta de representatividad estadística de la muestra estudiada, debido a que el universo no quedó delimitado en forma estricta y a que se trabajó con una muestra no

probabilística de empresas. En segundo lugar, el pequeño tamaño de la muestra (25 casos) dificultó la realización de análisis de segmentación y la extracción de conclusiones sólidas en los estudios de asociación entre las variables. En el caso particular de estos últimos, el tamaño implica trabajar con grandes márgenes de error y, por lo tanto, mayores exigencias para establecer relaciones estadísticamente significativas. La tercera limitación viene dada por el hecho de que la investigación se realizó en un solo país, lo cual puede introducir sesgos asociados a factores como la cultura, la forma de trabajo específico de las organizaciones del sector social, el rol que juega el Estado en la solución de los problemas sociales y la forma como las empresas interpretan y aplican la RSE, entre otros factores.

A pesar de todas esas limitaciones, esta investigación constituye un aporte a la producción científica sobre el problema estudiado. En primer lugar, porque provee evidencia empírica en un tema sobre el que existe poca investigación. En segundo lugar, porque aporta un instrumento (replicable en otros contextos) útil para medir una variable que en general ha sido estudiada exclusivamente desde una perspectiva cualitativa. Finalmente, porque este trabajo deja abiertas varias interrogantes, las cuales se convierten en nuevos problemas de investigación que requieren ser abordados en el futuro. A modo de ejemplo, se mencionan dos de ellos. Se necesita profundizar en la identificación de las sub-dimensiones de cada una de las ocho dimensiones propuestas por Austin, et al. (2004). En ese sentido, la realización de investigaciones bibliográficas sobre los estudios de caso publicados y otras investigaciones específicas de corte cualitativo permitirían identificar esas sub-dimensiones y construir baterías de indicadores específicos para cada una de ellas. A su vez, con base en esas baterías podría construirse un cuestionario estándar que sirva para realizar estudios comparables en distintos contextos. Otro tema para investigar es el de los factores que influyen en el grado de profundidad de la colaboración intersectorial, tanto factores endógenos a los actores como factores relacionados con los entornos en que opera la colaboración.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Austin, J. E., & Seitanidi, M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41(6), 929–968.

- Austin, J. E., Gutiérrez, R., Ogliastris, E., & Reficco, E. (2009). Aprovechar la convergencia. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 43, 93-106.
- Austin, J. E., Herrero, G., & Reficco, E. (2004). La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas. *Harvard Business Review Edición Latinoamérica*, 82(12), 31-40.
- Ayra, B. & Salk, J. E. (2007). Cross-sector Alliance learning and effectiveness of voluntary codes of Corporate Social Responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 16(2), 211-234.
- Bitzer, V., Franckey, M., & Glasbergen, P. (2008). Alianzas Intersectoriales para una cadena de café sostenible: ¿Teniendo realmente en cuenta la sostenibilidad o solamente recogiendo las cerezas del café? *Global Environmental Change*, 18, 271-284.
- Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., & Herremans, I. (2010). When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy. *Journal of Business Ethics*, 95, 297-318.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75, 647-663.
- Clarke, A., & Crane, A. (2018). Cross-Sector Partnerships for Systemic Change: Systematized Literature Review and Agenda for Further Research. *Journal of Business Ethics*, 150, 303-313.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
- Glasbergen, P. (2007). Setting the scene: The partnership paradigm in the making. En, P. Glasbergen, F. Biermann, F. & A. Mol (Ed.), *Partnerships, Governance and Sustainable Development: Reflections on Theory and Practice*. (pp. 1-27). Edward Elgar.
- Lee, M. (2019). Effective Green Alliances: An analysis of how environmental nongovernmental organizations affect corporate sustainability programs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, 227-237.
- London, T., & Anupindi, R. (2012). Using the base-of-the-pyramid perspective to catalyze interdependence-based collaborations. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 31(109), 12338-12343.
- Maucuer, R., & Renaud, A. (2019). *Business models* de l'entreprise et ONG: contributions du portefeuille de partenariats. *Management International*, 23(3), 172-185.
- Ramos, E., Pueyo, R. & Llaría, J. (2004). *Las organizaciones de la sociedad civil y la responsabilidad social corporativa: algunos casos destacables*. Fundación Ecología y Desarrollo. <https://ecodes.org/phocadownload/17.pdf>
- Rondinelli, D., & London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: assessing cross-sector alliances. *The Academy of Management Executive*, 17(1), 61-76.
- Shumate, M., Fu, J. S., & Cooper, K. R. (2018). Does Cross-Sector Collaboration Lead to Higher Nonprofit Capacity? *Journal of Business Ethics*, 150, 385-399.
- Talavera, C., & Sanchis, J.R. (2021). Ética y Responsabilidad Social en las alianzas estratégicas. El caso de las alianzas entre entidades lucrativas y no lucrativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 137, 1-19.
- Ubieta, S., Dierckxsens M., Gonzalo, M., López, K., Sario, L., Sario, J., Valenciano, J. & Van Lidth, M. (2009). *Alianzas para el desarrollo: motor para la Responsabilidad Social. Casos de organizaciones públicas y privadas en Costa Rica*. Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad.
- Van Hille, I., De Bakker, F., Ferguson, J., & Groenewegen, P. (2019). Navigating tensions in a cross-sector social partnership: How a convener drives change for sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, 317-329.
- Vogel, R., Göbel, M., Grewe-Salfeld, M., Herbert, B., Matsuo, Y., & Weber, C. (2021). Cross-sector partnerships: Mapping the field and advancing an institutional approach. *International Journal of Management Reviews*, 1-21.