



>>CASO>>

GABV:

jugando con paradojas en alianzas basadas en valores

La experiencia de la Global Alliance for Banking on Values (GABV) y el análisis de cómo ha afrontado las paradojas en el curso de su trayectoria proporcionan una idea sobre las dinámicas de las alianzas impulsadas por valores y sobre cómo lidiar con las contradicciones que se dan en las diferentes etapas de vida de estos acuerdos. Además, este caso sirve de inspiración para las personas que desean contribuir a un mundo mejor en asociación con otros

Marcos Eguiguren

Associate Provost y director del International Centre
in Sustainable Finance de la UPF Barcelona School
of Management

Jaap Boonstra

Profesor de Dinámicas Organizativas en Esade Business School
y profesor de Cambio Organizacional en la Escuela de Gestión
de Róterdam de la Universidad Erasmus

El futuro de nuestro mundo está en debate, y, por ello, las alianzas de todo tipo han aumentado en las últimas décadas. Este artículo trata específicamente sobre alianzas impulsadas por valores, de organizaciones que desean contribuir a una sociedad mejor.

Una alianza impulsada por valores no se enfoca en la maximización de ganancias ni en obtener una ventaja competitiva a expensas de los de-

Una alianza impulsada por valores no se enfoca en la maximización de ganancias ni en obtener una ventaja competitiva a expensas de los demás; la principal ambición de sus miembros es cambiar positivamente la sociedad

más; la principal ambición de sus miembros es cambiar positivamente la sociedad. La mayoría de estas alianzas son de múltiples socios, y muchas se han convertido en alianzas globales a medida que han aumentado su ámbito geográfico e impacto social. Las diferencias entre los socios participantes hacen que la gestión de las alianzas impulsadas por valores sea bastante compleja. El truco consiste en aceptar las paradojas y las tensiones al crear y desarrollar estos acuerdos.

LAS PARADOJAS EN EL CURSO DE VIDA DE LAS ALIANZAS

Hay muchos modelos para delimitar las fases del ciclo de vida de las alianzas. Según nuestra experiencia, distinguimos cuatro etapas: formar, construir, desarrollar y evolucionar alianzas. No se trata de fases sucesivas, sino que forman un patrón dinámico y continuo lleno de paradojas (ver el cuadro 1).

- **En la fase de formación**, se sientan las bases para la alianza. En esta fase, los iniciadores se encuentran en una ambición común. Es el momento de conocerse y explorar posibilidades para fortalecerse mu-

tuamente. Generar confianza es fundamental en esta etapa.

- **En la fase de construcción**, la búsqueda de la identidad común es algo central. Se unen nuevos miembros y la ambición común se desarrolla aún más.

- **En la fase de desarrollo**, la atención se centra en reunir las ambiciones de los miembros y lograr un objetivo compartido. Estos están comprometidos con el cumplimiento de la misión de la alianza y muestran una implicación abierta y activa, para evitar tensiones innecesarias y posibles conflictos.

- **En la fase de evolución o transformación**, la alianza afronta el desafío de continuar innovando y adaptándose a medida que cambia el contexto. La innovación puede requerir reformar la red y admitir nuevos socios, y esto puede poner bajo presión las relaciones existentes y la identidad. A la hora de transformar alianzas, reconocer y manejar los posibles estancamientos es un arte.

CÓMO LIDIAR CON PARADOJAS

Una paradoja consiste en dos puntos de vista opuestos, aparentemente irreconciliables, que generan acciones relacionadas, que existen al mismo tiempo y son significativas y defendibles. Las contradicciones toman la forma de una paradoja cuando sus dos polos se manifiestan al mismo tiempo y generan tensión, sin que puedan disociarse el uno del otro.

Las paradojas reflejan las opciones estratégicas que se deben afrontar cuando se empieza a trabajar de forma conjunta en alianzas, y pueden crear incomodidad porque ambos lados de las mismas son necesarios para una interacción sana. Esta tensión de las paradojas mantiene vivas a las organizaciones y equipos, e impide un enfoque unilateral. La tensión anima a la acción e invita a salir de la zona de confort, y estimula la búsqueda conjunta de

Cuadro 1. El ciclo de vida de las alianzas impulsadas por valores



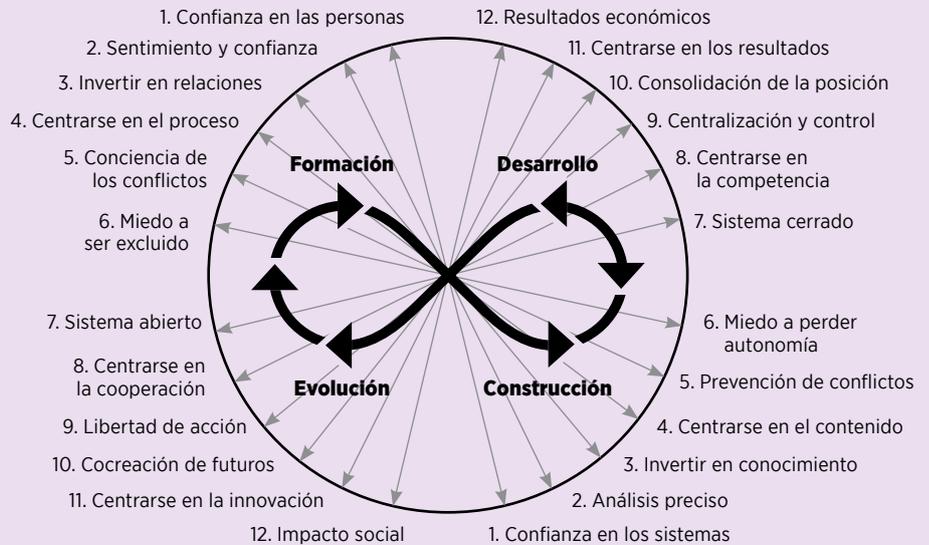
alternativas y nuevas posibilidades no convencionales. El truco está en posicionarse en el campo de tensión que evoca la paradoja, pero sin elegir uno de los extremos (ver el cuadro 2).

Existen cuatro perspectivas de acción para poder hacer frente a las paradojas:

1 La primera es soportar la tensión creada por la paradoja y la incomodidad relacional, poniendo en primer lugar la esencia que une a los miembros y reconociendo la tensión entre los polos como algo consustancial a la alianza y con lo que hay que convivir si se quiere marcar la diferencia juntos.

2 Una segunda perspectiva es desenrañar la paradoja investigando, invirtiendo, profundizando y afirmando que los polos no luchan entre sí, sino que se necesitan.

Cuadro 2. Paradojas y tensiones en la creación y gestión de alianzas



Las paradojas reflejan las opciones estratégicas que se deben afrontar cuando se empieza a trabajar de forma conjunta en alianzas, y pueden crear incomodidad porque ambos lados de las mismas son necesarios para una interacción sana

3 La tercera perspectiva de acción es el arte del equilibrio. Se trata de hacer manejable la dinámica de la paradoja, buscando el equilibrio y haciendo combinaciones de visiones y acciones relacionadas.

4 Una cuarta perspectiva consiste en trascender la paradoja. Es decir, los miembros exploran nuevas posibilidades juntos y aprenden a experimentar.

>>>



>>> En las alianzas, reconocer y lidiar con las paradojas puede ayudar a los miembros a encontrar nuevas oportunidades frente a los problemas, las tensiones y las decisiones estratégicas.

CASO GABV: FASE DE FORMACIÓN

En 2008 estalló una crisis financiera en Estados Unidos con un gran impacto en todo mundo. Como resultado, el sistema bancario fue sometido a escrutinio y el sistema financiero global, cuestionado. En este contexto, los líderes de tres bancos basados en valores iniciaron conversaciones que, un año después, dieron como resultado la creación de la Global Alliance for Banking on Values (GABV).

Tras la crisis financiera, el sector bancario estaba bastante débil, pero esos banqueros entendieron que había entidades que siempre se habían comportado de manera diferente y no habían contribuido a la aguda pérdida de reputación del sector. Era hora de dejarle claro al mundo que se necesitaba y era posible una forma diferente de hacer banca. Los tres banqueros se conocían y respetaban desde hacía tiempo: Sir Fazle Abed, de BRAC Bank, en Bangladesh; Mary Houghton, de ShoreBank, en Estados Unidos, y Peter Blom, de Triodos Bank, en los Países Bajos. Y vieron que los tres compartían las mismas aspiraciones y principios. Unos principios que, más tarde, definirían qué es y qué se entiende por “banca basada en valores”.

El objetivo inicial de los fundadores de la GABV era contribuir a la renovación social, económica y medioambiental del sistema bancario mundial. Para ello, formularon cinco puntos de acción por los que querían comprometerse:

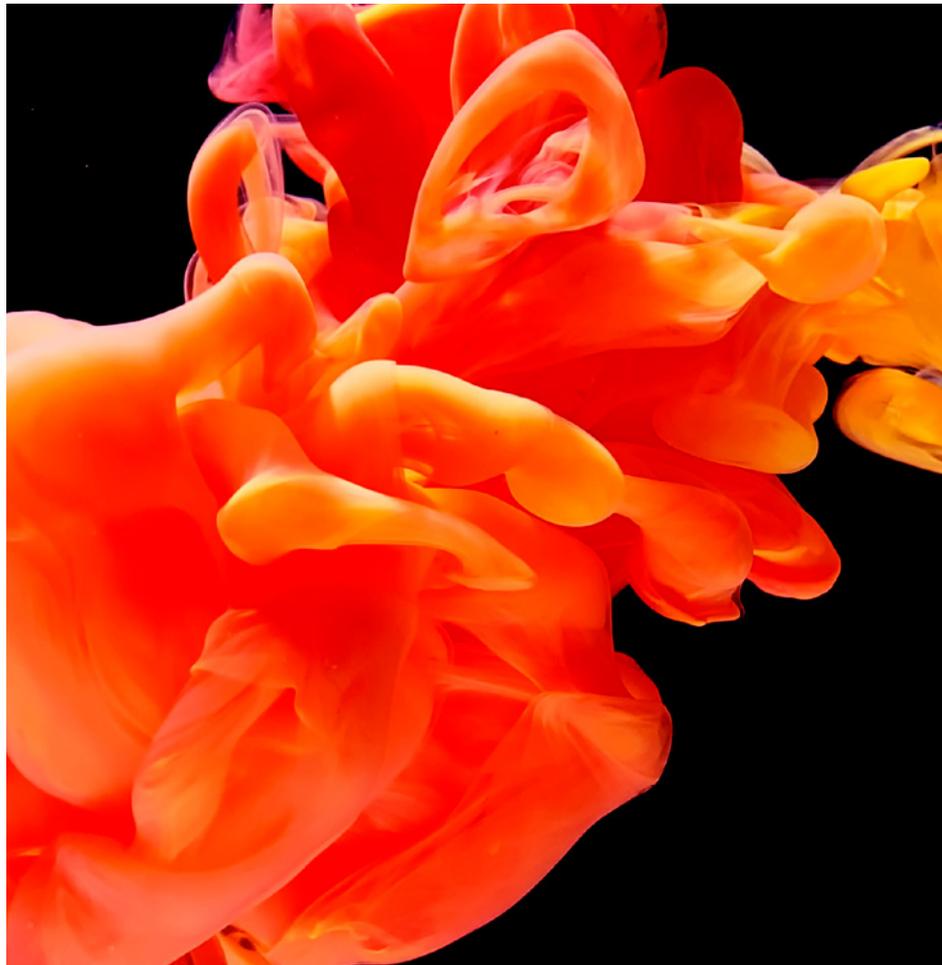
- **Liderazgo:** bancos con valores trabajando para liderar el camino hacia un sistema financiero mejor y más justo.
- **Unir fuerzas:** impulsando el modelo de banca basada en valores como

El objetivo inicial de los fundadores de la GABV era contribuir a la renovación social, económica y medioambiental del sistema bancario mundial

alternativa a los modelos bancarios imperantes.

- **Solidaridad:** desarrollando ideas e intercambiando experiencias sobre modelos de negocio en finanzas sostenibles.
- **Intensificar la cooperación:** centrándose en la cooperación económica y social de alcance de los bancos con valores.
- **Proporcionar soluciones prácticas:** reuniendo a ejecutivos, otros gerentes y jóvenes talentos para mejorar las prácticas bancarias basadas en valores.

Con estas ideas en mente, en marzo de 2009, se invitó a nueve bancos con visiones afines a una primera reunión para discutir el estableci-



miento de la GABV en los Países Bajos. En la reunión de fundación no hubo un consenso automático sobre la misión y los objetivos de la alianza: algunos bancos tenían un enfoque en sostenibilidad, otros estaban más orientados a valores sociales y cultura, y otros priorizaban la inclusión social. Algunas entidades habían trabajado en su modelo bancario durante décadas, mientras que otras apenas estaban comenzando. Pero todas estaban comprometidas con el desarrollo económico y social, y reconocían la importancia y el potencial del dinero como impulsor de la renovación social. Durante la reunión, los miembros invitados mostraron sus diferencias y formularon una misión común: desarrollar, definir más claramente y hacer crecer la banca impulsada por valores para desarrollar una al-

ternativa a los sistemas financieros tradicionales.

¿Qué paradojas surgieron?

En la fase de formación de la GABV aparecieron dos paradojas, las cuales se relacionan esencialmente con la confianza: confianza en las personas versus confianza en los sistemas, y confianza en el sentimiento versus confianza en los análisis. Vamos a centrarnos, a título de ejemplo, en la primera.

Confianza en las personas versus confianza en los sistemas:

Hay una diferencia entre la confianza en las personas y la confianza en los sistemas. Esta última se refiere al diseño y funcionamiento de las alianzas, el modelo de gestión, la medición del desempeño y los siste-

se deshagan por una reciprocidad insuficiente. Los sistemas ayudan a crear un marco en el que se ancla la confianza.

En la GABV, la amistad y el respeto mutuo entre los tres fundadores jugaron un papel importante. Compartían una visión de cómo el uso consciente del dinero puede contribuir a mejorar la sociedad, y fue relativamente fácil para ellos reunir a colegas con ideas afines para trabajar juntos para cambiar el sector financiero. La confianza mutua fue fundamental para los nueve banqueros que fundaron la GABV.

Debido al número limitado de miembros y a la confianza mutua, los estatutos y el modelo de gobierno de la alianza eran simples, y los acuerdos financieros, transparentes (con los



En la GABV, la amistad y el respeto mutuo entre los tres fundadores jugaron un papel importante. Compartían una visión de cómo el uso consciente del dinero puede contribuir a mejorar la sociedad, y fue relativamente fácil para ellos reunir a colegas con ideas afines para trabajar juntos para cambiar el sector financiero

mas de control utilizados. La confianza entre las personas, en cambio, trata de confiar en el otro como ser humano. Cuando decimos que “confiamos” en alguien o que se puede confiar en alguien, implícitamente queremos decir que existe una buena posibilidad de que una acción de la otra persona sea beneficiosa para nosotros o, al menos, no dañina. En las alianzas impulsadas por valores, la fase inicial gira, principalmente, en torno a la confianza mutua. Al mismo tiempo, se necesitan acuerdos claros sobre inversiones, asignación de costes e ingresos para evitar que surjan conflictos de interés y que las alianzas

costes de la nueva alianza a cargo de los miembros, en función de su tamaño y capacidades financieras, a efectos de distribución del esfuerzo). Los bancos que formaron parte del primer directorio también estaban preparados para compensar cualquier déficit que pudiera surgir en los primeros años.

FASE DE CONSTRUCCIÓN DE LA GABV

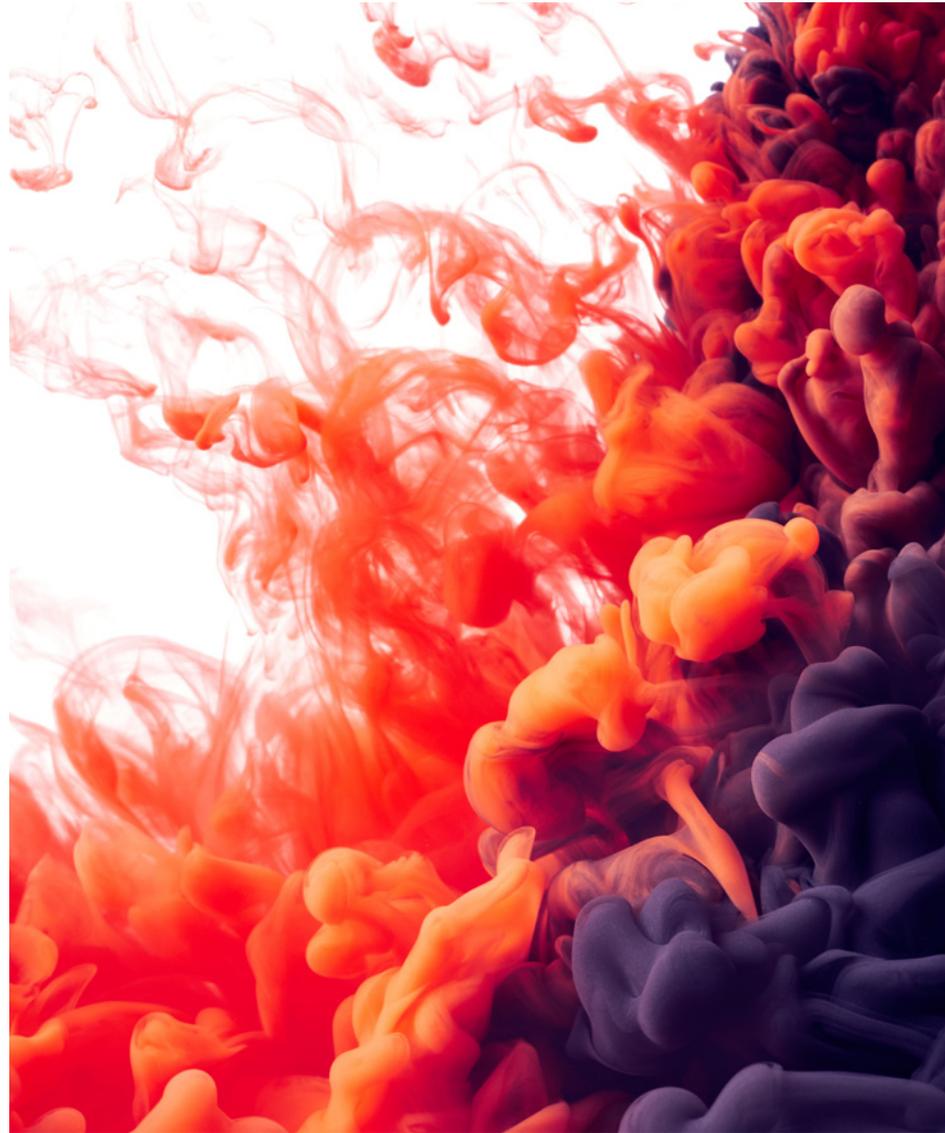
Aprovechando la solidez de su colaboración, en 2013, los principales ejecutivos de los bancos miembros discutieron qué se necesitaba para hacer que el sistema financiero glo-

>>>

>>> bal estuviera más centrado en las personas y fuera más estable y resiliente, y qué podían hacer los diferentes actores, incluidos bancos, reguladores, gobiernos y clientes, para que esto sucediera. La GABV buscaba así aclarar sus intenciones acerca de cambiar el mundo financiero.

En 2014, la declaración de la misión de la GABV se reescribió como “La GABV representará y promoverá el movimiento de la banca basada en valores, aumentando la conciencia pública sobre el mismo y construyendo un perfil sólido de la GABV basado en un número creciente de miembros con una visión global más amplia, un mayor alcance, un aumento del número de clientes y un mayor impacto social”. Sin embargo, la alianza aún no estaba preparada para cumplir esta misión. A fines de 2014 tenía solo 24 miembros, y la mayoría de los bancos procedían de Europa y América del Norte. La red global no había crecido durante cuatro años, y sus miembros representaban casi exclusivamente al mundo occidental. Eran necesarias la expansión y la ampliación global.

El control de las operaciones de la GABV también requería una mejora. Básicamente, la gestión seguía en manos de los iniciadores. La coordinación de las actividades estuvo a cargo de algunos profesionales a



El mayor desafío para el nuevo CEO fue profesionalizar la organización e implementar la expansión global. Aun así, en 2019, la GABV había crecido sustancialmente, llegando a los 62 miembros y 16 socios estratégicos, y la alianza estaba mucho más equilibrada, con un 45% de miembros de fuera del mundo occidental

tiempo parcial que fueron adscritos a la GABV desde algunos bancos miembros y que informaban directamente al presidente de la alianza. Pero la ambición de la GABV era claramente superior a lo que se podía

lograr con los miembros existentes y con sus capacidades, recursos y estructuras.

En el transcurso de 2014, los miembros de la alianza decidieron

fortalecerla mediante el nombramiento de un director ejecutivo que informara al directorio. El mayor desafío para el nuevo CEO fue profesionalizar la organización e implementar la expansión global. Aun así, en 2019, la GABV había crecido sustancialmente, llegando a los 62 miembros y 16 socios estratégicos, y la alianza estaba mucho más equilibrada, con un 45% de miembros de fuera del mundo occidental. Se reestructuró el directorio de la GABV, con cambios en los estatutos y en la gobernanza y con la creación de capítulos regionales en las diferentes partes del mundo. Los servicios para los bancos miembros



Un diálogo constructivo puede contribuir a una misión y una visión sólidas, que unan a los miembros de la alianza; pero, al desarrollar y repensar una misión, pueden surgir desacuerdos y conflictos relacionales

crecieron rápidamente, principalmente a través de un mayor desarrollo del *scorecard* de la banca basada en valores y la creación de comunidades de práctica para ejecutivos en los ámbitos de gestión del talento, *marketing*, comunicaciones y métricas.

¿Qué paradojas surgieron?

En la fase de construcción hay dos paradojas especialmente relevantes que conciernen al equilibrio entre contenido y proceso y al reconocimiento y manejo de conflictos. A título de ejemplo, vamos a poner énfasis en la segunda.

Valorar el conflicto versus evitar el conflicto:

Las organizaciones involucradas en la construcción de una alianza más amplia, a menudo, tienen que tratar con una diversidad de socios que persiguen sus propios intereses, además del interés común. Una misión compartida puede unir estos intereses, pero a veces es difícil formular metas concretas. Un diálogo constructivo puede contribuir a una misión y una visión sólidas, que unan a los miembros de la alianza; pero, al desarrollar y repensar una misión, pueden surgir desacuerdos y conflictos relacionales. El desafío es tomar estos conflictos en serio y

hacer uso de ellos. Y es que los conflictos de poder, en los que una parte puede dominar a las otras, son destructivos para una asociación sostenible y deben evitarse. Los conflictos sobre inversiones, derechos de propiedad o distribución de ingresos y costes también se pueden prevenir si se establecen acuerdos claros por adelantado.

En la GABV, dos conflictos estuvieron sobre la mesa durante la fase de construcción. Uno de ellos fue la solicitud de cambio en la estructura del directorio por parte de varios miembros. Desde un principio, el directorio estuvo en manos de los tres fundadores. No hubo acuerdos claros para el reemplazo de sus componentes, y el proceso de toma de decisiones no fue claro para muchos miembros de la alianza. El propio directorio de la GABV abogó por una reforma del modelo de gestión, manteniendo los principios de simplicidad, transparencia y aceptación. Al cuestionarse a sí mismo, las tensiones desaparecieron rápidamente y se creó el espacio para un nuevo modelo de gobernanza en >>>

A pesar de la conciencia de la necesidad de crecimiento, algunos miembros de la alianza dudaban sobre la rapidez del mismo, y plantearon preguntas sobre los valores de algunos de los nuevos participantes y los criterios de elegibilidad utilizados para incorporarlos

>>> el que más miembros aportaban y tenían un rol.

Apareció un segundo conflicto, una tensión más existencial, en torno a la necesidad de crecimiento, ya que no había suficientes miembros para tener un impacto global, y la mayoría de ellos tenían su sede en Occidente. Esto puso en peligro la credibilidad de la alianza como actor global y podía hacer inviable su misión de cambiar el sector financiero. A pesar de la conciencia de la necesidad de crecimiento, algunos miembros de la alianza dudaban sobre la rapidez del mismo, y plantearon preguntas sobre los valores de algunos de los nuevos participantes y sobre los criterios de elegibilidad utilizados para incorporarlos. Esta tensión subyacente persistió durante algunos años, pero se fue disipando gradualmente a medida que los miembros existentes y los recién llegados entraron en contacto y se conocieron mejor. Los contactos e interacciones personales inspiraron confianza. Un mejor uso del *scorecard* para analizar los bancos candidatos también ayudó a abordar las críticas sobre la admisión de nuevos miembros. En cierto modo, se formó un nuevo marco común sobre los criterios de elegibilidad entre los miembros existentes y los nuevos, y se pudo superar la tensión existente.



FASE DE DESARROLLO DE LA GABV

Con una gobernanza estable, una mejor presencia global, más diversidad en los bancos miembros, una serie de servicios bien diseñados y un impacto social visible, llegó el momento de evaluar la ambición de la GABV y revisar la visión estratégica.

La nueva misión y visión fue una continuación de la anterior, pero ahora con más coherencia y más enfoque en cambiar el sistema financiero global: “Nuestra misión

compartida es cambiar el sistema bancario para que sea más transparente y sostenible en lo económico, lo social y lo medioambiental, y para que consista en una amplia y diversa gama de instituciones bancarias al servicio de la economía real. Nuestra visión es expandir y fortalecer la práctica de la banca basada en valores. La GABV quiere liderar un sistema financiero que promueva la justicia social, responda a la crisis climática y brinde prosperidad y bienestar reales y duraderos para todos”.

Este enfoque marcó la pauta para la nueva fase. En 2019, la GABV anunció su iniciativa “Compromiso de cambio climático”, mediante la cual los miembros se comprometían voluntariamente a medir e informar acerca de la huella de carbono de sus carteras de préstamos e inversiones, en línea con las declaraciones climáticas de París y El Cairo. Esta iniciativa era parte del compromiso más amplio para liderar un cambio positivo en el sector financiero, y mostraba que los bancos también pueden evaluar e informar sobre sus emisiones de gases de efecto invernadero. De hecho, la mayoría de los bancos de la GABV son signatarios de la Plataforma para la Contabilidad Financiera del Carbono (PCAF), una plataforma emergente para crear metodologías para evaluar y divulgar las emisiones de carbono en el sector financiero. En parte, gracias a los esfuerzos de la GABV, más de doscientas setenta instituciones financieras ya han firmado la declaración, incluidas algunas de las instituciones financieras más grandes del mundo, que se han comprometido a revisar, divulgar y dar cuenta de las emisiones de carbono de sus préstamos y cartera de inversiones.

¿Qué paradojas surgieron?

En la fase de desarrollo, se trata de consolidar la alianza y, al mismo tiempo, desarrollarla aún más. Esto implica dos paradojas: una sobre la estabilidad y la agilidad, y otra sobre las redes abiertas y cerradas. Analicemos la primera.

Estabilidad versus maniobrabilidad:

Todas las alianzas deben afrontar cambios en el entorno global e incertidumbres sobre el futuro, y, para ello, la resiliencia y la agilidad resultan esenciales. Con resiliencia, la alianza conserva su esencia y encuentra fuerza en una ambición compartida y una identidad estable. En términos de agilidad, la alianza tiene una gran capacidad de adaptación, que se basa en la confianza mutua de los participantes, la comunicación intensiva y una misión desafiante. Cuanto más fluidamente

y rápidamente pueda adaptarse una alianza al cambio, más valor creará a largo plazo para sus socios y para la sociedad en general. Al mismo tiempo, para lograr resultados financieros y sociales, la estabilidad es necesaria, por lo que desarrollar alianzas acaba siendo un acto de equilibrio entre la búsqueda de estabilidad y la agilidad. La ambición compartida y los valores y principios subyacentes contribuyen a una identidad estable, logrando que la alianza sea resistente. Asimismo, una misión desafiante invita a la flexibilidad para ampliar actividades y tomar nuevas iniciativas.

FASE DE EVOLUCIÓN O TRANSFORMACIÓN DE LA GABV

Esencialmente, la GABV siempre ha sido un grupo de bancos y cooperativas bancarias que están a la vanguardia y comparten la misión de transformar el sistema financiero. A pesar de los cambios vividos a lo largo de las diversas etapas de su vida y de su enfoque más radical para lograr su misión, la esencia de la alianza se ha mantenido sin cambios. Sin embargo, hay situaciones dentro y fuera de la alianza que pueden invitar a una ulterior evolución o transformación de la misma. >>>

Todas las alianzas deben afrontar cambios en el entorno global e incertidumbres sobre el futuro, y, para ello, la resiliencia y la agilidad resultan esenciales



Los cambios en el sector financiero, incluida la aparición de las criptomonedas, las nuevas formas de banca y el crecimiento sin precedentes de la regulación, están provocando que la mayoría de los bancos reconsideren cómo ofrecen sus servicios y cambien una parte cada vez mayor de sus actividades comerciales a áreas menos reguladas

>>> Los cambios en el sector financiero, incluyendo la aparición de las criptomonedas, las nuevas formas de banca y el crecimiento sin precedentes de la regulación, están provocando que la mayoría de los bancos reconsideren cómo ofrecen sus

servicios y cambien una parte cada vez mayor de sus actividades comerciales a áreas menos reguladas. Si bien la GABV todavía no ha entrado en una fase de evolución o transformación consciente en respuesta a esos nuevos retos, sí po-

Tratar con la diversidad



Las alianzas globales tratan con una gran diversidad de miembros, con sus valores culturales, costumbres y regulaciones. El respeto por las culturas locales, la comprensión abierta y la empatía, así como la capacidad de aceptar las diferencias, son claves.

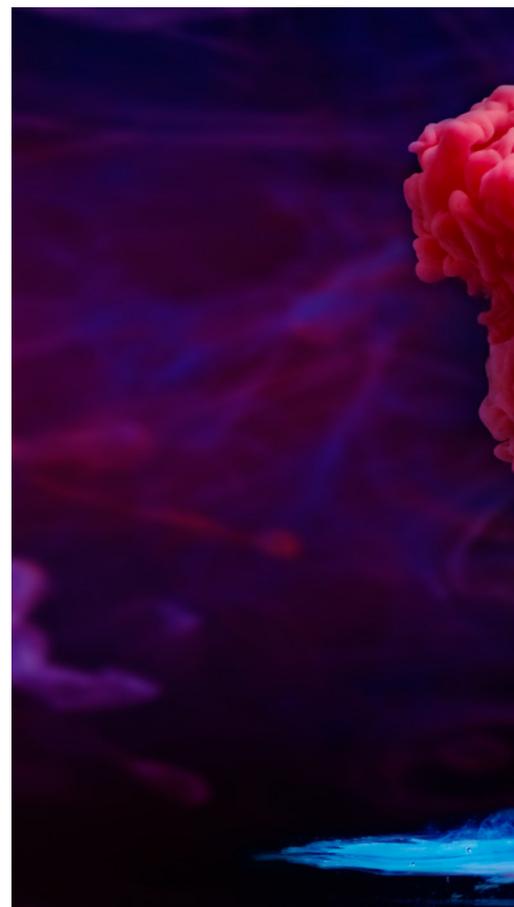
En alianzas globales impulsadas por valores es crucial reconocer las costumbres de cada miembro individual. La cooperación internacional y la apertura a diferentes culturas sacan naturalmente a la superficie las peculiaridades de los miembros. Y los intercambios profesionales de conocimientos y experiencias promueven gradualmente un cambio en la cultura de la alianza en su conjunto.

Al unir fuerzas a nivel global y actuar localmente, los miembros de la alianza pueden abordar desafíos que van desde el alivio de la pobreza, el cambio climático o la escasez de agua y recursos hasta la globalización, las tensiones internacionales y los cambios demográficos. Los miembros, trabajando juntos, pueden ayudar a remodelar el mundo y cambiar la forma de hacer negocios.

Además, combinar las condiciones y las redes locales con la experiencia global puede contribuir al poder transformador de la alianza y al cambio global en un mundo dinámico. El truco está en saber lidiar con las paradojas y las tensiones a lo largo de la vida de las alianzas.

dría evolucionar hacia una plataforma global en la que los bancos basados en valores y otros proveedores similares de servicios financieros ofrezcan sus servicios junto con otros proveedores de, por ejemplo, energía renovable, aislamiento del hogar, productos agrícolas sostenibles o empresas sociales locales que operen con bancos GABV y que cumplan con los criterios transformadores de esta alianza.

Varias iniciativas gubernamentales apuntan al sector financiero para acelerar la transición hacia las finanzas sostenibles. Como resultado de estos cambios, los esfuerzos de *marketing* de muchas de las principales instituciones financieras se centran en promover la sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Esto se hace a menudo de una manera que se acerca mucho al “lavado





mente en un proceso de cocreación entre los miembros.

Si la misión y la visión de la alianza no coinciden con las capacidades actuales de los participantes, surge la incredulidad. Si la ambición no es lo suficientemente desafiante o es, simplemente, más de lo mismo, se produce la desilusión. La esencia es encontrar el equilibrio entre una visión del futuro que sea desafiante y, al mismo tiempo, realista, para que la gente quiera trabajar con energía para acercar ese futuro un paso más.

Dados los desarrollos en el sector bancario, pero también dada la historia y el desarrollo de la GABV, es probable que la paradoja de la consolidación y la creación conjunta se aborde de manera equilibrada. Una de las características distintivas de esta alianza desde sus inicios ha sido la manera en que se adhiere a su esencia y a sus principios rectores, así como el modo en que ofrece a sus miembros espacio para ser pioneros en una forma humana de realizar operaciones bancarias. La cocreación siempre ha sido, para los >>>

verde” de las actividades existentes, sin que las instituciones, realmente, interpreten sus políticas y operaciones de manera diferente. En este contexto, la GABV, más que nunca, puede estar a la altura de su papel de liderazgo en la banca impulsada con valores. Otro tema es cómo la GABV puede colaborar con legisladores y reguladores en la promoción de las verdaderas finanzas sostenibles. Ante ello hay que tener en cuenta otro factor: la carga regulatoria actual está dirigida, en gran medida, a los bancos sistémicos para mantener bajo control el sistema financiero global. Para la GABV, la pregunta es cómo la alianza puede asumir un papel de liderazgo ante un cambio radical de las regulaciones actuales hacia un sistema más amplio para promover las finanzas sostenibles, en las que el cuidado del medio ambiente y la dignidad humana sean centrales.

¿Qué paradojas surgen?

Durante la evolución y transformación de alianzas, hay que encontrar el equilibrio entre la consolidación y la renovación, y entre el impacto social y la importancia económica. Observemos la primera de esas dos paradojas.

Consolidar versus cocrear:

En alianzas impulsadas por valores, los miembros trabajan juntos en su misión de cocreación de un futuro mejor y de contribución a una sociedad próspera, justa y sostenible. Al perseguir un futuro atractivo, la energía se enfoca en generar ideas de lo que podría ser un futuro deseable y en tomar iniciativas para realizar esas ideas. La paradoja estriba en que la alianza necesita consolidarse para brindar calidad a sus miembros y obtener resultados para invertir en el futuro, mientras que, a la vez, se va renovando continua-





La creación y el desarrollo de alianzas sostenibles se pueden resumir con esta pregunta: ¿qué vamos a hacer juntos para dar forma a un futuro valioso?

>>> miembros, una forma natural de trabajo conjunto, por lo que, en la fase de transformación, hay muchas posibilidades de que la imaginación de un nuevo futuro viable tome forma.

¿CÓMO LIDIAR CON LAS PARADOJAS DESCRITAS?

Las paradojas que han surgido en la vida de la GABV rara vez se han experimentado como una incomodidad o amenaza; sino que han sido vistas, principalmente, como un desafío y una oportunidad para la innovación. Al utilizar las paradojas, los involucrados han optado por equilibrar los extremos y combinar y trascender la aparente contradicción.

Reconocer, comprender y desentrañar una paradoja es necesario para equilibrar y combinar sus soluciones. Las personas involucradas discutieron e interpretaron las paradojas e investigaron las tensiones que podrían provocar. Luego dependió de los miembros de la alianza hacer que las paradojas fueran manejables y productivas. A menudo, esto comenzó con el reconocimiento de posiciones desiguales entre los participantes y la inclusión de todas las perspectivas. Después se trató de articular la misión compartida y los principios rectores de la alianza. Fue fundamental reevaluar las tensiones y dar cabida a la contradicción. Solo entonces hubo espacio para combinar perspectivas y guiarse por principios y valores compartidos. Enfoques trascendentes surgieron en un diálogo abierto y a través de la experimentación del aprendizaje.

LA IMPORTANCIA DE LAS ALIANZAS IMPULSADAS POR VALORES

En los últimos veinte o treinta años hemos visto una asombrosa aceleración del cambio en nuestra sociedad. Transformaciones que no

siempre son para mejor y que, a veces, incluso amenazan a las personas y la vida en nuestro planeta. En este contexto, las alianzas impulsadas por valores aumentarán en número y relevancia. Juntos tenemos oportunidades para iniciar y desarrollar proyectos para trabajar en los más diversos desafíos sociales y humanos.

La creación y el desarrollo de alianzas sostenibles se pueden resumir con esta pregunta: ¿qué vamos a hacer juntos para dar forma a un futuro valioso? Responder a esta cuestión permite buscar conexión, identidad y significado para contribuir al futuro de una comunidad y una sociedad más amplias.

El significado de las alianzas impulsadas por valores no es solo mejorar el poder innovador, una imagen más fuerte o el desarrollo de nuevos servicios y productos que marquen la diferencia en el mundo que nos rodea. El principal valor de estas alianzas es su capacidad colectiva para contribuir a los desafíos de nuestra sociedad anteponiendo la prosperidad y la dignidad humana al desarrollo económico. ■

Referencias

- » Boonstra, J. J. y Eguiguren, M. *Alianzas estratégicas que crean valor. Claves para colaborar impulsando un futuro sostenible*. Profit Editorial, 2023.
- » Das, T. K. y Kumar, R. "Learning dynamics in the alliance development". *Management Decision*, 45 (4), 2007.
- » De Man, A. P. *Alliances: An executive guide to designing successful strategic partnerships*. Wiley, 2013.
- » Kocornik-Mina, A., Bastida-Vialcanet R. y Eguiguren Huerta, M. "Social impact of purpose driven banking: Successful practices and a continuity framework". *Sustainability*, 13 (14), 2021.
- » Kourti, I. "Managing the identity paradox in interorganizational collaborations". *European Management Review*, 18 (4), 2021.

"Caso GABV: jugando con paradojas en alianzas basadas en valores", Harvard Deusto © MG Agnesi Training, S.L.