Cinco pautas para una alianza solidaria sostenible

Una alianza entre una entidad bancaria y una organización de salud demuestra que el interés empresarial y el bien social pueden ir de la mano.



26 de marzo de 2020 | Actualizado 28 de mayo de 2026

- **La colaboración de La Caixa con Gavi (Global Alliance for Vaccines and**

©IESE Business School

Immunization) ha permitido vacunar a más de 5,4 millones de niños.

- **De su experiencia se extraen cinco recomendaciones para lograr una alianza solidaria, eficaz y sostenible.**

La Fundación "la Caixa", entidad social de CaixaBank, ha destinado 31 millones de euros a vacunar niños en situación de vulnerabilidad en todo el mundo mediante su alianza con Gavi (Global Alliance for Vaccines and Immunization).

La organización, creada en 2000, ha contribuido a inmunizar a más de 1.200 millones de niños en los países más pobres del mundo con el objetivo de que esas naciones puedan gestionar sus propios programas de vacunación.

La Caixa comenzó a colaborar con Gavi en 2008. Desde entonces, ha recaudado donaciones de empleados y clientes que han permitido vacunar a 5,4 millones de niños.

Se trata de un caso atípico, según el profesor de IESE Joan Fontrodona y Diego Arias, autores del informe "Gavi-La Caixa: una alianza de éxito a favor de la vacunación infantil". "No es habitual encontrar casos así", señalan, "en los que una institución aprovecha su músculo comercial para lograr un objetivo ajeno a sus resultados financieros."

Cinco claves de una alianza ejemplar

La Caixa logró poner en marcha este programa para conseguir fondos mediante la implicación de la entidad financiera, los empleados y sus clientes. El objetivo era que sirviese como ejemplo de buenas prácticas de responsabilidad social y pudiera ser imitado por otras organizaciones.

Los autores extraen de esta experiencia cinco pautas para lograr una alianza solidaria, eficaz y sostenible perfectamente aplicables a otras iniciativas de este tipo.

1. Determinar un objetivo focalizado, concreto y alineado con los valores y la identidad de la empresa. Un objetivo concreto es más fácil de identificar y cuantificar, por lo que genera sentido de pertenencia e identidad para los agentes implicados. En este caso, La Caixa se decantó por una iniciativa coherente con su notorio interés en causas sociales. Para acotarlo, solicitó un informe de actuación en el que se concretó el ámbito de la ayuda a un país y a una enfermedad.

2. Informar de los resultados con detalle. Con este fin, tanto Gavi como La Caixa miden los resultados y el impacto de la donación con el mismo rigor con el que evalúan el

©IESE Business School

rendimiento de sus operaciones centrales. Al comunicar los resultados de la donación, no solo se asegura una utilización eficiente, sino que se transmite una imagen de transparencia que refuerza la confianza. Tanto Gavi como La Caixa informan de sus donaciones con todo detalle, además de que ambas instituciones auditan externamente sus programas.

3. Equiparar la donación con un producto. La manera más efectiva de comprometer a los empleados en la recaudación es dejar claro que para la organización el paquete de donación es tan importante como cualquier otro producto de la compañía. Los colaboradores y clientes necesitan saber que para la organización la donación es tan importante como las ventas. Y eso incrementa el compromiso y refuerza los vínculos entre la entidad, los clientes y los colaboradores.

4. Diseñar y utilizar incentivos no monetarios. Para generar mayor empatía y sensibilidad con la causa, es más apropiado utilizar incentivos no monetarios. En este caso, se ha ofrecido la experiencia directa con la causa que se estaba apoyando y el reconocimiento público a los colaboradores que han conseguido un mayor número de aportaciones para aumentar su identificación y compromiso.

5. Ser ejemplo y comunicarlo efectivamente. Si se pretende que otras organizaciones también empiecen a donar, la organización debe ser la primera en hacerlo para predicar con el ejemplo. Pedir colaboraciones cuando uno también lo está haciendo generará mayor empatía e incrementará la cantidad recaudada. Además, conviene comunicar todos los esfuerzos de manera estratégica. Y no tanto por incrementar la propia reputación como para generar empatía y generar mayores recaudaciones. Nadie se identifica con una organización que comunica sus aciertos si sospecha que lo hace para reforzar su propio ego.

Una alianza comercial y moral

En un estudio reciente, Fontrodona y Arias llevan a cabo una reflexión sobre la filantropía en el ámbito empresarial basándose en la alianza entre Gavi y La Caixa. Hacen una distinción entre el dar incondicionalmente (dimensión moral) y el dar exigiendo algo a cambio (dimensión empresarial). Tras analizar las distintas fases de la colaboración, concluyen que establecer una alianza solidaria y sostenible exige combinar las lógicas moral y empresarial.

Los autores afirman que estas dos lógicas coexisten en todas las organizaciones y se influencian la una a la otra, pues todo el mundo actúa con base en sus propios intereses y los de los demás en mayor o menor medida a lo largo del tiempo.

©IESE Business School

Por ejemplo, los empleados de La Caixa debían ofrecer a sus clientes la posibilidad de hacer una donación con el mismo ímpetu y las mismas tácticas que utilizaban para promocionar otros productos y pese a que su relación era puramente comercial, admitieron que la sintieron más afectiva al involucrar una causa benéfica.

Los clientes, por su parte, podían optar a participar en un proyecto internacional y convertirse en miembros de Gavi, algo que para las pequeñas y medianas empresas suponía una mejora reputacional. Aunque participaban en una iniciativa social, ellos también obtenían un beneficio extra.

En resumen, el acuerdo entre La Caixa y Gavi pone de manifiesto que una alianza benéfica, para ser eficiente y duradera, necesita de la dimensión moral y empresarial a partes iguales.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Filantropía: en busca del impacto positivo

Por qué presumir de generosidad puede volverse en tu contra

https://www.youtube.com/embed/yIN_i7xISho



Joan Fontrodona

Profesor de ética empresarial, titular de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social y director del Center for Business in Society del IESE.

©IESE Business School