

# La relación estratégica entre ONG y empresa

## Alianzas para el desarrollo.

Fundación CODESPA

Este documento recoge las ponencias y las conclusiones del taller "Alianzas para el desarrollo. La relación estratégica entre ONG y empresa" organizado por Fundación CODESPA el día 6 de noviembre de 2008, y dirigido por Juan Mezo. Para mayor información ver el programa en el apartado "formación" de la web de CODESPA.

## Introducción

Cambio climático, lucha contra la pobreza, protección de los derechos humanos... El siglo que apenas ha comenzado presenta retos de una dimensión y complejidad formidables. Nunca en otro momento de la historia la sociedad global ha sido tan consciente de que asuntos como estos requieren de un esfuerzo colectivo sin precedentes. De este modo, surge la necesidad de encontrar nuevos cauces de colaboración y entendimiento entre los distintos agentes sociales.

La empresa, sabedora de su relevante papel social, está asumiendo una posición cada vez más importante en la defensa de un modelo económico, ambiental y social sostenible. A través de la Responsabilidad Social Corporativa, las compañías aspiran a contribuir de forma efectiva en la búsqueda de los medios y consensos necesarios para alcanzar una sociedad más equitativa y respetuosa con el medio ambiente. En esta línea, la creación de alianzas con entidades de distintos sectores y naturaleza aparece como una vía de trabajo nueva y llena de posibilidades.

Históricamente, ONG y empresas han ocupado posiciones antagónicas que no dejaban apenas margen para el entendimiento. Sin embargo, la evolución de ambos sectores presenta ahora la oportunidad de establecer fórmulas de colaboración beneficiosas para ambas partes y determinantes para alcanzar mayores

resultados frente a los retos antes mencionados.

La profesionalización y consolidación institucional de las ONG y el compromiso creciente de las empresas con la Responsabilidad Corporativa han abierto un espacio para el diálogo que puede evolucionar hacia alianzas de carácter estratégico. En ellas, las compañías pueden encontrar un canal inigualable para entender la naturaleza de los problemas sociales y ambientales, los requerimientos de la intervención en problemas de este tipo y las dinámicas de trabajo maduradas durante años por las entidades del tercer sector. Esto no sólo contribuye al desarrollo de habilidades personales y profesionales dentro de la empresa sino que favorece la innovación, el conocimiento del entorno social y el desarrollo de las políticas de Responsabilidad Corporativa basadas en propuestas más realistas y efectivas.

Por su parte, las ONG consiguen diversificar sus fuentes de recursos y nutrirse de la cultura de escalabilidad, eficiencia y productividad de las estructuras empresariales, perfeccionando sus sistemas de gestión y carácter estratégico. Además de, por los mismo motivos, encontrar nuevos referentes para la innovación y el desarrollo de habilidades en sus equipos.

Por último, ambas entidades pueden ganar en consistencia y credibilidad si encuentran el modo de colaborar juntas en un mismo

objetivo. Y lo que es más importante de todo, empresa y ONG pueden fortalecerse mutuamente si se alían para alcanzar un objetivo común y, con ello, multiplicar el impacto y la eficacia de los proyectos sociales y ambientales que aborden en beneficio de la sociedad.

Sin embargo, aún quedan amplios vacíos y las colaboraciones son menos de las que aparentemente podrían darse. Para mostrar las ventajas, barreras y posibilidades del trabajo en alianzas y analizar cómo crearlas, gestionarlas y desarrollarlas con éxito, Codespa organiza este taller *junto con Juan Mezo, profesor de ESADE* y experto en alianzas empresa-ONG dirigido a empresas, ONG y expertos interesados en la Responsabilidad Social Corporativa.

## Amenazas y Oportunidades

Para situar el contexto en el que se crean alianzas, se identificaron a través de una lluvia de ideas las amenazas y oportunidades de trabajar en colaboración.

Por el lado de las amenazas, se destaca que existe escasez de recursos a nivel mundial, lo cual ha llevado a un incremento de la competencia entre actores para actuar en temas sociales y de desarrollo. Además, se palpa cierta desconfianza mutua y prejuicios entre los diferentes sectores, en muchos casos promovida por el desconocimiento.

A su vez, existe una **amenaza reputacional** en ambas direcciones. Las ONG que trabajan con determinadas empresas pueden ser criticadas por ello desde su base social. También, la empresa puede recibir críticas al identificarse la alianza como una estrategia puramente de imagen pero no de cambio. Una alianza debe entender la línea de acción social de la empresa, sino puede llegar a ser contraproducente.

La actual situación de crisis podría ser una oportunidad para que las empresas que tienen una RSC desvinculada al resto de sus operaciones, la integren como parte intrínseca de la empresa.

Por otro lado, existe una mayor demanda de la sociedad de una **conciencia social a las empresas**, lo que se está observando también de manera interna. Existe cada vez más un **sentir nuevo de las empresas** que está materializado en que sus empleados cada vez están más interesados en temas de pobreza y desigualdad. Algunas empresas no sólo están aportando dinero a la acción social sino que **aportan otros muchos recursos** (tiempo, conocimiento, tecnologías, etc.) que se han demostrado que inciden en la satisfacción de sus empleados. Se ha demostrado que los programas de voluntariado corporativo y otros temas de RSC tienen un impacto en la retención de talento. En este sentido, el departamento de RSC se ha convertido en un interlocutor de las ONG con la empresa con los que generalmente se habla el mismo lenguaje, frente a la situación de hace unos años cuando no existía este interlocutor y las ONG contactaban con los departamentos de marketing, comunicación u otros. Asimismo, se reconoce que la brecha entre la pobreza y la riqueza está aumentando, el problema de la pobreza es complejo y afecta a todos los agentes sociales y económicos, por lo que es más evidente que se necesita una respuesta coordinada entre varios agentes ya que un actor sólo, sea público o privado, no puede hacerle frente.

Por otro lado, se reconoce que este **sentir aún no es general dentro de la empresa**, y en muchos casos, los departamentos de RSC tienen que luchar internamente en gran medida para hacerse oír en sus propias empresas.

Sin embargo, el actual momento de crisis **puede generar muchas oportunidades** de colaboración entre empresa-ONG. Se ha

demostrado que el capitalismo sin control no ha funcionado y que el mundo empresarial no sólo puede atender la rentabilidad económica, sino que también tiene una serie de responsabilidades éticas y sociales a las que dirigirse. Se necesita un cambio en la manera de hacer empresa. Este podría ser un buen momento para que las empresas que tienen una RSC desvinculada en el resto de las operaciones del negocio la integren como parte intrínseca de la empresa.

El escenario de escasez de recursos también es una **oportunidad para la creatividad** y para, en lugar de competir, buscar espacios de colaboración para lograr multiplicar los resultados.

## Una situación ganar-ganar

Una colaboración puede ser el escenario en el que las empresas y ONG intercambien conocimientos y apalanquen recursos para maximizar el impacto y conseguir unos resultados que solos no se pueden conseguir. Existen múltiples beneficios para ambos actores:

Para las empresas:

- Las ONG tiene un acercamiento a la sociedad a la que las empresas multinacionales difícilmente llegan. Las ONG están en un espacio privilegiado para identificar las necesidades sociales y colaborar con las empresas que quieran dirigir su negocio a responder las necesidades de poblaciones más vulnerables en países emergentes.
- Las ONG canalizan las inquietudes sociales de los empleados a través del voluntariado corporativo, lo que puede contribuir a una mejora de la satisfacción personal y mejora del clima laboral. Además, la ONG puede ser un actor idóneo que no sólo incide en la retención de talento de los empleados de la empresa, sino

que a través de ella se desarrollan talentos que difícilmente se podrían desarrollar en otro lugar.

- En la misma línea, la ONG puede servir para “externalizar” la gestión de la acción social de la empresa, en una fase incipiente de la RSC, siendo la integración en la empresa la fase final.
- Colaborando con una ONG, la empresa puede mejorar su reputación o prestigio
- La ONG ejerce un papel de consultora al tener la *expertise*, los recursos y la “licencia para operar” en el terreno y trabajar en poblaciones más marginales.
- También para la empresa puede dar cierta “legitimidad” a su acción social, si el aliado del sector no lucrativo tiene buena reputación.

Para las ONG:

- Obtención de recursos por parte de la empresa, en primer lugar, de la capacidad financiera para poder operar. Apalancando recursos se consigue multiplicar el impacto de las acciones de las ONG.
- La relación con ciertas empresas les aporta igualmente un prestigio y una mejora de imagen.

La ONG puede ser un actor idóneo que no sólo incide en la retención de talento de los empleados de la empresa, sino que a través de ella se desarrollan talentos que difícilmente se podrían desarrollar en otro lugar.

- Las empresas tienen un *Know-How* de negocio necesario en los proyectos
- Si la ONG identifica oportunidades en la base de la pirámide, la alianza con la empresa le puede permitir

desarrollar los productos o servicios necesarios.

- La empresa da acceso a importantes grupos de personas (empleados, clientes, proveedores) con lo que puede ser un importante canal de sensibilización, a través del que la ONG multiplica su canal de comunicación.
- Las ONG funcionan muchas veces como laboratorios de ideas (innovación social). La alianza con la empresa permite materializar estas ideas en proyectos reales de transformación social.

## Si existen muchos beneficios, ¿por qué cuesta tanto colaborar?

Al igual que los beneficios, existen también barreras que obstaculizan la relación. Algunas de las barreras son:

Aún existen miedos, prejuicios y desconocimiento mutuo; miedo a perder la esencia de lo que cada uno es; prejuicios personales a la hora de relacionarse y también institucionales frente a la cultura organizacional de ambos actores; desconocimiento de la identidad y la forma de trabajar de las empresas y las ONG. Existe una falta de confianza entre la empresa y la ONG y viceversa. Esto dificulta el reconocimiento del rol del otro en la sociedad y el encuentro de la complementariedad entre ambas partes.

Se habla muchas veces de **alianzas**, un término muy sólido y que hace referencia a una relación estrecha. Antes de la alianza, debe avanzarse por la senda de la **colaboración**. Ésta es una relación más experimental, que facilita el conocimiento mutuo y que, si funciona, puede derivar en alianza. También, dado que una colaboración requiere menos tiempo que una alianza, se prefiere aquella por miedo a que se instrumentalice la colaboración y la

ONG piense que se está utilizando la relación para un cierto lavado de imagen de la empresa.

Existen distintos lenguajes y distintos criterios entre los dos sectores. Con respecto a la gestión, y aunque las ONG se están profesionalizando cada vez más, las **culturas organizativas y el *modus operandi* de las dos organizaciones es diferente** por lo que se deben identificar las necesidades de cada parte y saber gestionar el modo de operar dentro de la alianza. Las diferentes capacidades institucionales se han de tener en cuenta.

Existen diferentes criterios y expectativas por parte de la empresa en resultados y tiempos de los proyectos de acción social. Las empresas se suelen fijar en **objetivos tangibles a corto plazo** con el riesgo de no atender los problemas prioritarios que normalmente requieren de un largo plazo y son más difíciles de medir. Los proyectos cortoplacistas pueden ser un impedimento para los cambios en el largo plazo. Aunque aún queda camino para que las ONG mejoren los indicadores que utilizan para medir el éxito de los proyectos, las evaluaciones de resultados y de impacto requieren de una financiación, a la que no siempre las empresas están dispuestas a dirigir los recursos. Asimismo, las empresas pueden hacer un esfuerzo por explicitar mejor el resultado de su acción social.

Uno de los elementos en los que se puede avanzar más es en la **comunicación**. Muchas veces no resulta fácil y prefijar espacios de comunicación, puede facilitar mucho el avance de la colaboración.

Asimismo, se detecta cierta falta metodología para establecer las alianzas. En ocasiones, los brokers (personas ajenas con visión neutral) pueden facilitar el encuentro de las sinergias entre ambos actores.

## ¿Cómo lograr una buena colaboración?

Existe una extensa teoría que indica que es posible e interesante llevar a cabo estas alianzas, pero la realidad es que no ha habido muchas apuestas importantes en este sentido en el terreno español ¿cómo hacerlo?

Una colaboración estratégica para empresas y ONG es un asunto de **largo recorrido**. La mayoría de las alianzas han comenzado por intercambios puntuales asistenciales, en las que la ONG pide dinero y la empresa da el dinero. Hay veces que cuesta romper este estereotipo de colaboración. Estos acercamientos no son negativos de por sí, pero es importante reconocer que una colaboración puede ir más allá.

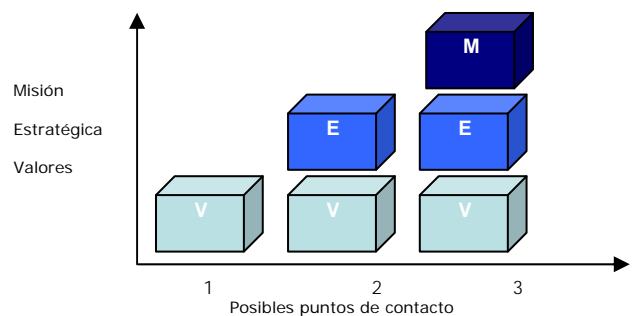
Una de las claves es encontrar el **socio adecuado**. Para ello, se prueba con diferentes organizaciones y con personas ya que, por las relaciones interpersonales es por dónde, en muchos casos, comienza una colaboración. Lo habitual no es “casarte” ni con una organización ni con muchas. Lo importante es encontrar socios adecuados con los que haya puntos en común en el que las dos organizaciones estén a gusto. Esto no se consigue de un día para otro, sino que tras probar con diferentes socios, se va definiendo cuál será el socio natural. Se necesita tiempo para poner sobre la mesa los diferentes intereses y objetivos de la alianza, y se necesita trabajar sobre una importante base de respeto mutuo. Para comenzar bien una alianza se necesita dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quieres conseguir de la colaboración?
- ¿Dónde coincide tu misión con la de tu potencial aliado?
- ¿Tiene algún tipo de interés común en algún grupo de gente?
- ¿Coinciden tus necesidades con las capacidades que tu aliado te puede aportar y viceversa?

- ¿Contribuirá la colaboración significativamente a conseguir tu estrategia?
- Son tus valores compatibles con los del posible aliado?

Fuente: James E. Austin, presentación de Juan Mezo

Finalmente, se requiere **tiempo para que la alianza madure** y se logre una sintonía de objetivos. “Las mejores colaboraciones son las que **coinciden los valores, la estrategia y la misión** de cada actor. Cuanto más central sea una colaboración para la misión, los valores y la estrategia de una organización, mayores tenderán a ser las posibilidades de éxito” (James E. Austin, the collaboration challenge. Harvard Business School)



Muchas empresas están desarrollando actividades de RSC de filantropía y les resulta difícil avanzar hacia relaciones estratégicas para “identificar los problemas sociales que amenazan su sector y su empresa y qué competencias principales puedo desarrollar para resolver estos problemas” (M. Porter).

Las ONG deben tomar un papel proactivo y presentar soluciones concretas a las empresas para que juntas den respuesta a problemas de

Las colaboraciones deben ser **altruistas y utilitaristas** para ambos; empresas y ONG. Altruistas en el sentido que ayudan a personas necesitadas, resuelven los

problemas de la comunidad, contribuyen al bienestar social. Colaboraciones utilitaristas en el sentido de que sirvan para gestionar riesgos y tenga ventajas organizacionales para ambos (se logren cubrir los intereses o expectativas de cada parte). Cuánto mayor sean ambas, mayor rentabilidad para los actores y mayor **sostenibilidad** tendrán las alianzas.

Para ello, las ONG deben pasar de: esperar donaciones a ser propositivos; de pedir dinero a presentar proyectos innovadores; de pensar en mi organización a pensar cómo puedo ayudar a la empresa; de querer ser protagonista a ser co-protagonista; de concebirse cómo único defensor de la causa a agente de cambio; de pensar que sólo podemos a dejarse ayudar.

Para hacer una alianza estratégica, es necesario que haya **mayor transparencia y confianza mutua** entre los actores, ya que si esta falta, entorpece la alianza. A su vez, la ONG deberá reafirmar a la empresa que la información que le pueda dar la empresa no será utilizada en su contra.

Según James Austin, el éxito de la colaboración reside en 7 aspectos: (1) conectar con la propuesta y las personas, (2) claridad en la propuesta, (3) congruencia, misión, estrategia, valores, (4) creación de valor, (5) comunicación, (6) aprendizaje continuo y (7) compromiso con la colaboración.

## Retos

Algunos de los principales retos que se detectan en el logro de las alianzas son:

- Mayor involucración e interés del sector privado en alianzas con ONG.
- Identificar las acciones concretas que demuestren los éxitos en las alianzas y también las experiencias fracasadas.
- Segmentación de temas, tratar en profundidad los temas, más especialización de temas.

- Identificar casos de éxito y metodologías.
- Crear capital social a través de tres redes de colaboración: empresas con empresas, empresas con ONG y empresas con ONG y con las Administraciones Públicas.

Las alianzas deben responder a problemas concretos, proyectos concretos y bien transmitidos, ideas nuevas e innovadoras. También, se debe compartir la misma idea del desarrollo.

## Bibliografía de referencia

- *Relación Empresas-ONG ¿Rollo fácil o noviazgo?*. Juan Mezo. Revista Médicos Mundi, Guipúzcoa.
- *La filantropía empresarial como ventaja Competitiva*. Michael E. Porter y Mark R. Kramer
- *Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas*. Alfred Vernis. Revista española del Tercer Sector nº1. Nov-Dic. 2005
- *El beneficio de compartir valores*. Ramón Guardia
- *Alianzas sociales en América Latina*. SEKN
- *Values-Driven Business. How to change the world, make money, and have fun*. Ben Cohen y Mal Warwick
- *Los retos en la gestión de las ONL*. Alfred Vernis y otros
- *The Collaboration Challenge. How nonprofits and businesses succeed through strategic Alliances*. James Austin. Harvard Business School
- *“Working better together”*. Scott Fosler, R. Independent Sector
- *Anuario de la empresa responsable y sostenible*. Media Responsable