

Taller empresas-ONG RESUMEN DE LA SESIÓN

Los niveles de colaboración entre las empresas y las ONG son cada vez más altos y los tipos de colaboración más variados. Para que esta relación vaya más allá del binomio entre campañas de denuncia y donaciones para programas, hace falta establecer mecanismos de diálogo. La credibilidad y el conocimiento mutuo son piezas fundamentales para que este diálogo. En este taller, quisimos avanzar en identificar qué condiciones hacen que la otra parte de la relación tenga credibilidad y en reconocer las dificultades de la colaboración.

Datos del taller:

Realización: Jueves 29 de abril de 2010, de 10h a 13.30h en ESADE Madrid

Asistencia: 42 personas de empresas y ONG

Profesorado e intervenciones: Ignasi Carreras, Daniel Arenas, Josep M^a Lozano, José Ángel Moreno, Sonia Navarro

Gestión y coordinación: Maiteder Bastero

Materiales:

- Publicación: *Relaciones Empresariales con comunidades locales y ONG. Comunicación, diálogo y participación*. Arenas, Daniel; Sánchez, Pablo; Murphy, Matthew, ESADE, 2009.



Publicación disponible electrónicamente:

http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/relaciones_empresariales.pdf

- Carpeta con programa, listado de asistentes y distribución de los grupos de trabajo.
-

Programa:

10:00-10:30h Presentación e introducción del tema y de la investigación realizada

Presentan: Ignasi Carreras, director del Instituto de Innovación Social, y Daniel Arenas, responsable de Investigación del Instituto de Innovación Social

10:30-11:00h Trabajo en grupos: 4 grupos mezclando empresas y ONG

Objetivo: identificar las condiciones que favorecen la credibilidad—por ambas parte—de las relaciones.

11:00-11:40h Plenario: puesta en común

Objetivo: identificar qué condiciones, características, comportamientos, acciones y actitudes favorecen la credibilidad mutua

11:40-12:10h Pausa café

12:10-12:40h Presentaciones de dos experiencias de relación

Presenta: José Ángel Moreno, experto colaborador del Instituto de Innovación Social

12:40-13:20h Debate: Priorizar los aprendizajes, jerarquizar, revisar lo positivo y lo negativo.

Presenta: Josep Maria Lozano, profesor e investigador senior en RSE del Instituto de Innovación Social

13:20-13:30h Cierre de la sesión

Resumen de la sesión:

Presentación e introducción del tema y de la investigación realizada

1. Introducción, Ignasi Carreras y Daniel Arenas

Este taller surge de las consultas que hemos realizado con el Plan Estratégico donde tanto personas de la Empresa como de las ONG nos han pedido **espacios de interrelación** donde puedan conocerse y construir confianza.

Para muchos temas es necesaria la colaboración entre diferentes sectores, cualquier reto importante que nos planteemos en el futuro requiere la colaboración y la interrelación de diferentes sectores. Un factor determinante es la **credibilidad**. No puede haber relación entre dos personas o entre dos organizaciones si no hay suficiente credibilidad.

¿Qué es lo que fomenta la credibilidad? Partimos de una situación. Entre un sector y otro hay muchos clichés y prejuicios. Hay culturas que son distintas, objetivos que no siempre son los mismos. ¿Qué buscan las ONG cuando se relacionan con una empresa? Muchas cosas, entre ellas financiación, capacidad de influencia, etc.. ¿Y qué buscan las empresas? Las empresas buscan reputación y también se alían con ONG porque saben que tienen capacidad de cambiar las cosas y conjuntamente pueden tener una capacidad real de aportar valor social positivo en los sectores y lugares geográficos donde actúan.



No estaríamos hablando de estos temas si no fuese por el poder creciente de las empresas a nivel global y el incremento de la presencia de ONG y movimientos sociales globales.

Esta interacción creciente es un puente entre dos mundos. A veces parece que sea una distancia insalvable, dos maneras diferentes de vivir y a veces con confrontación, etc.

Cuando lo hemos estudiado hemos visto que es difícil categorizar, ya que cada experiencia es única y depende del contexto. Intentamos proponer algún tipo de teoría para iniciar el diálogo. En este intento de clasificar y categorizar llegamos a estos tres nombres: **comunicación, diálogo y participación**. Son **Modos de relación**.





Modos de relación

	Comunicación	Diálogo	Participación
Objetivo	Informar y persuadir	Compartir, escuchar y entender necesidades mutuas	Negociar, acordar, obtener beneficios mutuos
Relational Content	Diseminación de información	Diálogo, conocimiento mútuo	Toma de decisiones y crear valor compartido
Gestión de la relación	Vertical y específica	Transversal y permanente	Transversal y permanente
Compromiso organizacional	Departamental	Alta dirección y/o departamental	Alta dirección y organización entera
Instrumentos	Informes, publicaciones, medios de comunicación	Talleres, seminarios, entrevistas, encuentros	Alianzas estratégicas, partenariados, asociaciones, mecanismos de seguimiento compartido
Horizonte Temporal	Corto plazo (y también largo)	Largo plazo	Largo plazo

No siempre se da este recorrido de esta forma y no siempre es necesario ni posible.

Con esta matriz se analizaron diferentes casos y se intentó ver la evolución de la relación. Muchos de ellos empezaron con una situación de conflicto y no todos ellos son casos exitosos desde todos los puntos de vista, pero de ellos se puede aprender:

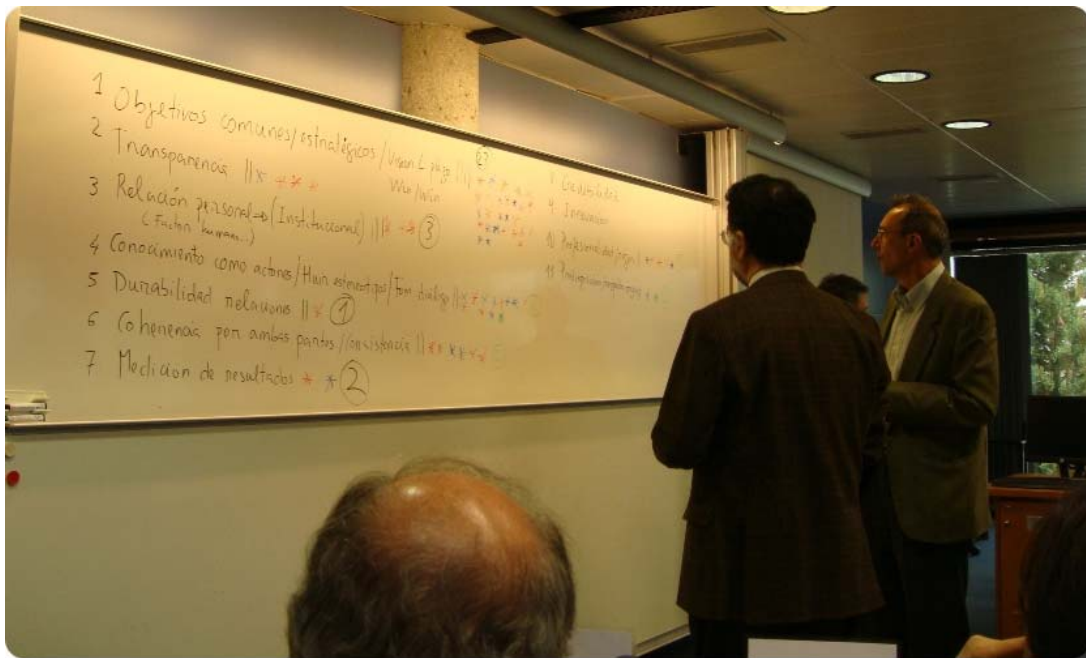
7 aprendizajes

- 
 • Empresas y ONG mantienen visiones diferentes, pero esto no es obstáculo para la colaboración.
- 
 • Las ONG a veces actúan como mediadoras en situaciones controvertidas o de conflicto
- 
 • Si un proyecto empresarial puede ser controvertido, es positivo empezar las relaciones antes de iniciar el proyecto.
- 
 • Mesas de diálogo temáticas son usadas para facilitar avances, acuerdos y compromisos

- Tanto empresas como ONG otorgan más valor al contacto directo con la otra parte que al uso de certificaciones y guías externas.
- Componentes actitudinales (predisposición, apertura, flexibilidad y sensibilidad) emergen como clave, por encima de planificación (programación, sistematización, protocolos).
- A mayor grado de interacción parece que hay más sensación de beneficios por las dos partes y oportunidades de proyectos.

2. Trabajo en grupos

Los participantes al taller se dividieron en grupos de 8-10 personas para reflexionar conjuntamente sobre la siguiente pregunta: “Desde tu experiencia, ¿cuáles son los 5 factores que favorecen más las interrelaciones entre empresas y ONG?”



Después de la reflexión y las aportaciones de 5 factores a partir del trabajo en grupo, se agruparon en la pizarra los principales temas surgidos en las 11 líneas de factores que aparecen en la tabla siguiente. En el plenario, cada organización tuvo la oportunidad de votar los dos factores más importantes según su opinión. En la tabla siguiente se muestran los resultados.

FACTORES QUE FAVORECEN LA INTERRELACIÓN	VOTOS ONG	VOTOS EMPRESA
1. Objetivos comunes/ estratégicos/visión largo plazo/win-win	16	11
2. Conocimiento como actores/huir de estereotipos/fomento diálogo	6	6
3. Coherencia por ambas partes/consistencia	4	2
4. Profesionalidad /rigor	3	2
5. Transparencia	3	1
6. Relación personal -> institucional	3	0
7. Durabilidad relaciones	1	1
8. Predisposición/respaldo organizativo	1	1
9. Medición de resultados	1	1
10. Credibilidad	-	-
11. Innovación	-	-

3. Discusión en plenario

A continuación expondremos algunos de los comentarios (sin entrar en valoraciones u opinar sobre estos) que se hicieron en la discusión en plenario por orden de número de votaciones:

1. Objetivos comunes/ estratégicos/visión largo plazo/win-win

En general el grupo de representantes de ONG y empresas consideran que tener objetivos comunes, una visión estratégica y a largo plazo y la mejora continua ayuda al éxito de una relación entre empresa y ONG. Sienta las bases para que se pueda trabajar en un clima de confianza. Para que esto sea así es necesario el respaldo organizativo y de niveles altos de ambas instituciones lo que incluiría el punto 8.

También se hizo énfasis en tomar tiempo al inicio en descubrir cuáles son las agendas comunes, problemas compartidos... Esto también sirve para motivar a los respectivos ámbitos de influencia, vender el proyecto internamente en ambas organizaciones. Desde la empresa se intenta siempre medir resultados, demostrar retorno en lo que sea. Pero las ONG “venden” intangibles y es muy difícil calcular el retorno social de inversión. Sin embargo también están de acuerdo en que sin una rigurosidad y alguna métrica, las buenas intenciones unen pero no son suficientes.

Según la opinión de un representante de una empresa, si no hay objetivos comunes, no se comparten valores ni se pueden medir los resultados no tienen sentido iniciar una relación, aunque haya una buena relación personal entre las partes. Se ha de empezar por métodos y no por relaciones personales.

También se pueden explorar diferentes formatos de colaboración como por ejemplo las “*Joint Ventures*” entre empresas y ONG en países del Sur. Se ha utilizado este modelo con éxito en Latinoamérica y África. La ONG aporta el conocimiento en terreno y la empresa puede aportar conocimientos técnicos y capital. Se comentó que quizás no todas las ONG están preparadas para hacer esto ya que significaría sentarse en comités de dirección, etc. Los partenariados empresa-ONG tanto en el Sur como en el Norte pueden fomentar la innovación. Es una manera de compartir riesgos para innovar.

Por otra parte, también hubo quien expresó que no se ha de buscar siempre que se cumplan todos estos factores (muy ambiciosos) desde un primer momento y que tiene también mucho sentido empezar por pequeños proyectos aunque no sean estratégicos ni a largo plazo y de ahí, ir construyendo. No se ha de menospreciar el valor de iniciar relaciones sin objetivos a largo plazo o estratégicos. Hay veces que lo importante es empezar y ver qué sale. Aprender haciendo con menos planificación y más potenciar la buena actitud. Tener amplitud de miras, que el planteamiento vaya de menos a más para ir explorando el largo plazo.

2. Conocimiento como actores/huir de estereotipos/fomento diálogo

Tendencia de las ONG es de generalizar cuando hablan de las empresas y viceversa. Muchos estereotipos que se han de evitar como por ejemplo que las ONG no sean profesionales o que las empresas quieran lavar su imagen colaborando con ellas.

Es necesario buscar un acercamiento personal, no sólo informes, papel, etc. Es importante compartir un lenguaje común. Existe actualmente mucha falta de confianza, tanto en las empresas como en las ONG. Nos hemos convertido en unas máquinas de hacer informes y certificaciones para compensarlo. Lo que tendríamos que intentar fomentar más es la sinceridad y la transparencia con diálogo.

3. Coherencia por ambas partes/consistencia

Desde el sector ONG, se comentó que las memorias de responsabilidad social no siempre tienen mucha credibilidad y a veces existe la percepción que son utilizadas como herramientas de marketing. Las empresas cada vez tienen más certificaciones pero la sensación desde el sector de las ONG es que no siempre es directamente proporcional con su reputación. La reputación se construye día a día con las acciones que realizan y su manera de operar en relación a la sociedad y con las comunidades donde operan, como las indígenas en países en vías de desarrollo.

Desde el sector de la Empresa, las memorias de responsabilidad social son una herramienta necesaria para poder dar visibilidad a las acciones que realizan ya que muchas veces hacen más de lo que llega a la sociedad. Las memorias de RSC y otras certificaciones como el FTSE4Good, Dow Jones Sustainability Index, etc, son herramientas que ayudan a reflexionar internamente sobre las acciones que se toman y dar visibilidad de estas a la sociedad. Por su puesto han de ser coherentes con el día a día de la empresa.

4. Profesionalidad /rigor

Por parte de una ONG se expresó que cuando se denuncia se parte de una investigación y se hace porque consideran que hay objetivos de mejora. No es la denuncia por la denuncia. Existe un rigor en la investigación previa y profesionalidad a la hora de ejecutar las acciones. Desde el punto de vista de esta ONG siempre habría que compartir con la empresa no sólo la denuncia sino también los objetivos de mejora y buscar caminos para lograrlos.

Hay ocasiones en las que las acciones planificadas de denuncia se paran o suavizan cuando la empresa reacciona de manera positiva y dialoga para buscar caminos que logren objetivos de mejora.

5. Relación personal -> institucional

Este punto fue señalado por ONG más que por empresas en la sesión plenaria, aunque en las discusiones por grupos, también desde las empresas se comentó que al final en las organizaciones somos todos personas, los valores se comparten entre personas y no entre empresa y ONG. La percepción es que las relaciones institucionales suelen empezar con una relación personal.

Esto no significa que si desaparece la persona, desaparece el acuerdo. Las organizaciones han de tener el perfil de este puesto de trabajo muy claro para poder sustituirlo si fuese necesario.

Pero en principio, si existe química a nivel personal, si se comparten valores, existe una sintonía y empatía, es más fácil iniciar algún tipo de colaboración que luego se extenderá más allá de la relación personal y se convertirá en una relación institucional, para que sea duradera en el tiempo y con objetivos institucionales comunes.

6. Otros factores:

- a) Transparencia (en la comunicación, expectativas, límites, etc.)
- b) Durabilidad de las relaciones
- c) Credibilidad y sinceridad en el planteamiento, respeto mutuo
- d) Innovación
- e) Predisposición y respaldo organizativo

4. Exposición de casos prácticos

Tras la discusión en plenario de los factores que favorecen la colaboración entre Empresas y ONG se hizo una breve exposición de tres casos de colaboración:

Caso BBVA- Justicia y paz

Caso Intermón Oxfam– REPSOL YPF

Caso Fundación Vodafone + Cruz roja

5. Reflexiones finales

Josep Maria Lozano e Ignasi Carreras.

Queda camino por recorrer aunque es verdad que si miramos atrás hemos avanzado muchísimo. La pregunta clave sería cuáles son los mecanismos que nos pueden ayudar a todos a trabajar mejor. Nos hace falta más facilidad para poder decir las cosas sin ser demasiado diplomáticos. La manera de que salten las chispas también puede mejorar, es positivo que salten si se gestionan bien.

En ESADE realizamos formación tanto para directores de RSE como para directores de ONG. En estos cursos cuando preguntamos a las empresas cuáles son sus *stakeholders* principales, ahora y en el futuro, uno de los que subían eran las ONG. En el otro lado cuando preguntas a las ONG también sube mucho las empresas. Muchos de los factores que han salido sirven para poder hacer una colaboración eficaz.

Muchas gracias por participar en este taller.

Este documento recoge las aportaciones de los participantes al taller, tanto en las sesiones de trabajo grupal como en sesiones plenarias. Refleja la variedad de opiniones de cada una de las personas que aportaron sus reflexiones.

Anexo: Lista de asistentes

Organización
AECC
Amnistía Internacional
Ayuda en Acción
Bancaja
Banco popular
BBVA
Canal Isabel II
Caritas Española
Criteria
Cruz Roja
DKV Seguros
Entreculturas
Ferrovial
Fundación Adsis
Fundación Chandra
Fundación Instituto de Reinserción Social-IREs
Fundación Seres
Fundación Tomillo
Greenpeace
Iberdrola
Intermón Oxfam
Lab. Esteve
Médicos sin Fronteras
Novartis
Proyecto Hombre
Red Acoge
REE
Secretariado General Gitano
Sol Meliá
Telefónica
Unicef España
Vodafone

Con la colaboración de los
Promotores del Instituto de Innovación Social:

