

Diálogo empresas ONG

Autores: Joaquín Garralda y Patricia de Roda
Vicedecano del Instituto de Empresa y
Directora de Relaciones Institucionales de
la Fundación Lealtad

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa es bastante reciente y relativamente amplio, por lo que se ha definido de varias formas sin todavía alcanzar una el estatus de “oficial”. En el libro verde de la UE se propone la siguiente definición: *Es la integración voluntaria de los aspectos sociales y medioambientales en las operaciones de la empresa.*

En esta sencilla definición –que no simple– se pueden apreciar dos claves relevantes para los objetivos de este artículo: la empresa ha de tener en cuenta a otros grupos de interés además de los accionistas; y, es una integración volun-

taria en el conjunto de las operaciones de la empresa.

El proceso que conduce a “tener en cuenta otros grupos de interés” en la gestión diaria de la empresa, no se produce de una manera instantánea, sino que normalmente se distinguen tres etapas que se van solapando:

- 1º.- *Inclusión de la filantropía en algunas decisiones de la empresa.* Generalmente estas decisiones suelen consistir en unas asignaciones de dinero para proyectos englobados en la “Acción Social” de la compañía, y que se toman generalmente desde una fundación creada por la empresa con su nombre. El beneficio que reporta a la empresa, además del de ser percibida como “ciudadana”, es el de reforzar la Marca de la corporación.
- 2º.- *Utilización de “causas” (medioambientales o filantrópicas) para apoyar el esfuerzo comercial de la venta de los productos.* La empresa

empieza a utilizar más comercialmente sus esfuerzos filantrópicos, mediante campañas de “Marketing con causa” o patrocinios específicos. Por los beneficios esperados, el usual que las partidas de gasto se asignen con cargo al presupuesto comercial, que es quien decide.

3º.- *Integración en la gestión de la empresa del modelo de gestión de Responsabilidad Social Corporativa.* La perspectiva de la preocupación por otros grupos de interés, tiene un enfoque “horizontal”, la gestión trasciende las fronteras de los departamentos, y aunque haya uno que lidere los proyectos, en su ejecución deben participar todos. De esta manera, no se queda reducido a una partida del departamento comercial o del de Relaciones Institucionales, sino de prácticas, esfuerzos y recursos de todos los departamentos para hacer realidad este nuevo paradigma de gestión.

Entendiendo que estas etapas son un proceso que no avanza a saltos, podemos observar que en gran medida el papel que desempeñan las ONG en las tres etapas es fundamental. En la decisión de potenciar la acción social, las empresas se han encontrado con la necesidad de buscar en el exterior a un “agente” que les ayudara a lograr su objetivo. En este sentido la ONG es el “especialista” que le puede asesorar en este camino del que no conoce sus claves, ni tiene experiencia en relacionarse.

Coherentemente, se ha producido una proliferación de colaboraciones entre las empresas y las ONG, que han tenido diferentes resultados. A veces han sido relaciones desordenadas e inconstantes; otras veces han acabado en rupturas frustrantes; y otras, que tuvieron unos inicios muy ilusionados, se han “enfriado” en un proceso burocrático que las mantiene, pero que desilusiona a ambas partes.

Si las empresas necesitan la ayuda de las ONG para avanzar en el proceso, las ONG por su parte, necesitan relacionarse con las empresas para dar a conocer sus proyectos y lograr el apoyo económico y social necesario que les permita cumplir con su misión. En definitiva, que ambas partes se necesitan y de ahí la necesidad de un diálogo, que como tal, debe desarrollarse en un plano de igualdad y confianza entre las partes.

En este sentido, las ONG y las empresas han pasado de ser grandes desconocidos, incluso enemigos declarados, a ser socios o aliados en algunos proyectos, aunque por el momento con bastante prudencia. Lógicamente, en esta nueva forma de relación de “asociados” se hace cada vez más necesario que las empresas y las ONG se conozcan en profundidad.

Por un lado, es evidente que las ONG deben reconsiderar –con prudencia, pero también con rigor en el análisis– muchos de sus recelos sobre las intenciones de las empresas; pero, por otro las empresas –que también suelen ser prudentes en el rigor del análisis de los potenciales aliados– tienen que tener confianza en cómo se gasta el dinero y

los recursos que suministran a las ONG. El problema para el avance en el diálogo radica en que el lenguaje de los indicadores, de los mecanismos de control y de los objetivos es muy dispar, necesitando una “traducción” para que se desarrolle. En este sentido, es muy conveniente que las ONG sean transparentes y rindan cuentas a la sociedad, en un formato reconocible para las empresas, con el fin de que puedan generar el clima de confianza necesario para promover un diálogo que favorezca la colaboración de las compañías.

En algunos sectores de la sociedad existe una cierta desconfianza en el Tercer Sector debido básicamente al desconocimiento de la realidad de las ONG, del destino de sus fondos y del impacto de las acciones que llevan a cabo. Para lograr incrementar la confianza en estas entidades y fomentar la colaboración de la sociedad civil con las ONG, es conveniente poner a disposición de la sociedad una amplia información sobre las ONG: su mecanismo de gobierno, sus proyectos, el origen y destino de sus fondos y el impacto de sus programas.

La empresa, como donante o colaborador, se plantea una serie de interrogantes que condicionan en gran medida la fase previa al diálogo o negociación con las ONG. Estos interrogantes son coherentes con sus pautas de comportamiento en la gestión, que han ido desarrollando en parte por obligaciones legales y en parte por la necesidad de gestionar bien los recursos para su supervivencia. Por ello, las empresas se dirigen a las ONG con un lenguaje y unas pre-

guntas que las ONG no entienden o no conocen, iniciándose así muchas veces el difícil “diálogo de sordos” entre personas que no hablan lo mismo o tienen unos enormes prejuicios respecto a las intenciones.

Para propiciar este diálogo, las ONG se podrían preguntar si son conscientes de los aspectos que más les interesa conocer a las empresas. Sin ánimo de abarcar toda la casuística posible, a continuación se describen los principales puntos que aumentarían en gran medida el nivel de confianza de la empresa:

El sistema de gobierno y la planificación de la ONG

Es conveniente conocer el origen de la organización y la posible vinculación de la misma a determinados grupos, instituciones o causas, a la hora de entender mejor los propósitos de los programas, pero para la empresa es necesario conocer bien los órganos de gobierno, siendo el Patronato la pieza clave, ya que es el órgano de gobierno encargado de velar por el cumplimiento de los fines de la organización y la gestión eficiente y honesta de los recursos..

La transparencia en la descripción del funcionamiento de ese órgano de gobierno es fundamental. Aspectos como: quién forma parte del patronato; indicadores de su participación activa de los miembros del órgano de gobierno en las reuniones; y la involucración de sus miembros en la planificación y el diseño de políticas y estrategias, es una garantía para la empresa del buen funcionamiento de la organización.

Para tener una visión del desarrollo temporal de la asociación, es interesante conocer el sistema de renovación de los miembros del órgano de gobierno, como sinónimo de cambio y de transparencia

Respecto a la planificación, es positivo conocer la existencia de una política clara de selección de proyectos, contrapartes locales, proveedores, empresas colaboradoras y personal pública, que evite la existencia de posibles conflictos de interés.

Esta política se debe reflejar en el plan de acción y la planificación estratégica, como indicadores de hacia donde se dirige la organización y que medios va a utilizar para conseguirlo. Las ONG inspiran una gran confianza si son capaces de mostrar por escrito aquello que desean conseguir y que acciones van a llevar a cabo para lograrlo.

Los proyectos y el seguimiento de la actividad

Entrando en más detalle respecto al tipo de proyectos que desarrolla la ONG y desde cuándo los realiza, varias cuestiones surgen para constatar la transparencia de su gestión. Las preguntas a contestar son las relativas a:

- Qué sistemas de seguimiento y control aplica la organización a sus proyectos y cómo se lleva a cabo el seguimiento de los beneficiarios; con qué periodicidad se realizan y a que personas implica.
- Si se elaboran o no informes de seguimiento y con qué periodicidad se hace.

Hasta que punto la empresa se puede llegar a involucrar en el seguimiento de un proyecto, constituye un factor de diálogo en aquellos casos en los que la empresa desea convertirse en un actor más del proceso de seguimiento y no sólo un suministrador de fondos. Las empresas como financiadores pueden y deben exigir un seguimiento de los proyectos que a su vez les permita beneficiarse en su comunicación con los diferentes grupos de interés, al hacerlos a ellos partícipes de cada una de las etapas.

El origen y la distribución del gasto

Cómo se financia la ONG –en especial el peso de los principales financiadores– es una variable que preocupa a la empresa y que además aporta información sobre el grado de independencia de la organización en la consecución de su misión. En este punto la existencia de financiadores institucionales que apliquen controles estrictos al seguimiento los fondos, colaboradores institucionales a largo plazo, etc. son una garantía para las empresas.

La distribución de lo que realmente se gasta la ONG en los proyectos y las actividades de interés social, versus gasto en dirección y gestión de la organización y el porcentaje de gasto dedicado a la captación de nuevos recursos, es a su vez un indicador de la eficiencia de la ONG.

El presupuesto es un indicador de las prioridades reales de la entidad y del qué se derivan las necesidades de colaboraciones con la organización.

Lógicamente, cómo se gasta el dinero una organización no lucrativa, es quizá una de las mayores preocupaciones de los donantes, ya sean empresas o particulares. Esta afirmación se corrobora con los resultados de la encuesta realizada por la BBB (Better Business Bureau) en Septiembre de 2001 en los EEUU sobre las prioridades del donante a la hora de colaborar con una ONG.

- En el 79% de los casos citaban como prioridad la parte del gasto de la ONG que se destina a proyectos versus la parte que se destina a estructura y a la captación de fondos.
- En el 75% que la memoria anual de actividades y la económica sean públicas.
- En el 73% que el material informativo y promocional se describa claramente que es lo que hace la ONG.
- En el 49% que la organización tenga un órgano de gobierno activo y participativo

La conclusión que se puede extraer es que estos son los principales temas que condicionan el nivel de confianza que se tiene en la buena gestión de las ONG, y que puede ser muy distinto del nivel de confianza en las buenas intenciones de estas organizaciones.

Para acercar estos dos niveles de confianza –el de la buena gestión al de las buenas intenciones– mediante el análisis de las prácticas de gestión de las ONG, desde hace tres años la Funda-

ción Lealtad¹ pone libremente a disposición de las empresas y al público en general, una Guía anual sobre la transparencia y las buenas prácticas de gestión de las ONG, complementándola con la publicación en su página web de los informes que recogen el análisis completo sobre el cumplimiento de nueve Principios de Transparencia y Buenas Prácticas de las ONG, que han servido de base para la Guía. Las ONG que son analizadas en este documento, se han prestado voluntariamente al proceso de análisis por parte los expertos de Fundación Lealtad, utilizando la metodología que también se puede obtener de su página web.

La utilidad de esta Guía para las empresas que la consultan, es que puede servir como información inicial sobre un número relevante de las principales ONG, sobre varios aspectos que generalmente no se conocen por sus publicaciones. A partir de ello, la empresa puede pasar a una segunda fase en la que identifica aquella ONG que mejor se adapta a su estrategia de acción social, en función de los intereses e inquietudes de sus públicos objetivos. Evidentemente en la medida que mejor se alineen los objetivos de la empresa y los de la ONG, más fácil será el diálogo y mejores sus resultados. Los proyectos y los programas deben cubrir las expectativas de ambas entidades y servir de base para crear sinergias mutuas.

La siguiente fase es la de contacto y acuerdo de principios. En esta fase hay dos aspectos a tener en cuenta: quien es

¹ www.fundacionlealtad.org

el interlocutor más adecuado por cada una de las partes; y el proceso de contacto con esa persona. En la actualidad es todavía un proceso difícil y complejo por ambas partes. Desde el punto de vista de las ONG cuando se acercan a las empresas, se encuentran que las Fundaciones son su interlocutor más sencillo, pero cuando no tienen, o quieren entablar relaciones con la empresa directamente porque los intercambios van más allá de la aportación monetaria, entonces el desconocimiento de a quién dirigirse puede inducir a enviar una carta al Presidente sin saber muy bien los términos del mensaje, o recurrir a una persona que trabaje en esa empresa y que haya tenido relaciones directas con la ONG o personales / familiares con alguno de sus miembros.

El riesgo de la carta al Presidente es que se quede “guardada” en algún despacho (aunque cada vez más es rara esta posibilidad ya que el gabinete del Presidente sabe a quién reenviar la carta) y el resultado de utilizar una persona en particular, es que la colaboración se quede reducida, sin desarrollarse, al ámbito de esa persona y su capacidad de influir sobre una partida del presupuesto.

Otras veces existe un interlocutor “identificado” por el título de su cargo, pero sólo pocas empresas grandes cuentan con un departamento de RSC o de Acción Social propio. En el resto de los casos, no existe un criterio homogéneo y nos encontramos con que la persona que lleva la relación con las ONG puede formar parte del departamento de marketing o de comunicación, del de Recursos Humanos o bien de los Gabinetes de Presidencia.

Por parte de las empresas que inician el diálogo, suele ser más fácil identificar a su interlocutor en las ONG, ya que en general toda la organización conoce a la persona que se relaciona con las empresas.

Una vez “encontrados” los interlocutores e iniciado el diálogo es conveniente que se recoja en un convenio de colaboración los principios que rigen esta relación, el período de vigencia, así como los detalles de las aportaciones u otras formas de colaboración, los procesos de seguimiento y control, y los resultados esperados en beneficio mutuo.

Que finalmente se logren estos resultados esperados, es otro proceso que también tiene sus esfuerzos no menos importantes, pero que no entran en los objetivos de este artículo.

Algunos académicos afirman que los conocidos “Diálogos de Platón” son más bien un monólogo que un diálogo, debido a la maestría de Sócrates en llevar a su interlocutor por el camino que le iba marcando. En el caso del diálogo empresa – ONG, la empresa debe aceptar que no puede imponer todo tipo de condiciones porque aporta los recursos, ni tampoco las ONG deben considerar que su “superioridad moral” les permite imponer a las empresas, que se le acercan a colaborar, una posición de aceptación total de sus condiciones. El diálogo siempre ha exigido más esfuerzo que la exposición unilateral de ideas, pero este mayor esfuerzo tiene su justificación en que el diálogo suele ser más rico en sus logros, ya que las conclusiones alcanzadas no estaban ya “cerradas” antes de comenzar.