

Alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil

Entrevista con **ROS TENYSSON**

"Cada vez más las empresas consideran las alianzas con organizaciones de la sociedad civil como 'una buena forma de hacer negocios', no simplemente una 'buena acción'"

Directora del Partnering Initiative del Foro Internacional de Líderes Empresarios (IBLF) y experta en Alianzas Intersectoriales, Ross Tennyson ha promovido alianzas en más de 30 países desde 1992. En esta entrevista nos cuenta su experiencia en algunas de estas alianzas, nos ofrece consejos y da ejemplos de casos que han sido exitosos... como también otros que no tanto.

Pregunta: En las últimas décadas, las empresas se han interesado por desarrollar alianzas con organizaciones de la sociedad civil para trabajar juntas en proyectos relacionados con su actividad en vez de llevar a cabo proyectos simplemente filantrópicos. ¿Por qué una empresa privada estaría interesada en aliarse con una organización de la sociedad civil?

Respuesta: Las empresas colaboran con organizaciones de la sociedad civil por una serie de razones, pero creo que es cierto que cada vez más las empresas consideran esto como "una buena forma de hacer negocios", no simplemente una "buena acción". Y tal vez ahora, con la crisis económica mundial, está claro por qué tiene sentido. Ninguna empresa existe para sí misma. Toda empresa a cualquier escala necesita un entorno sano, equilibrado y productivo en el que operar. Una sociedad estable es aquella en la que los intereses de todos se tienen en cuenta -un hecho que algunas empresas ignoran. Las empresas pueden beneficiarse de colaborar con las organizaciones y también de trabajar en las comunidades en las que éstas operan, ya sean ONGs u OBCs (Organizaciones de Base Comunitaria).

Pregunta: ¿Cuáles son los beneficios que pueden obtener las empresas de estas alianzas?

Respuesta: Reputación, al emplear buenas prácticas; grupos de interés leales (empleados, proveedores, clientes, inversores, etc); acceso a nuevas ideas, información y personas; influencia entre los responsables de las políticas que se llevan a cabo en las zonas en las que se colabora; mejores productos y servicios con mayor alcance y cuota de mercado, entre otros.

Pregunta: ¿Qué desafíos afrontan las empresas privadas que colaboran con organizaciones de la sociedad civil?

Respuesta: Deben ser capaces de dedicar suficiente tiempo a entenderse y a crear un auténtico "valor añadido" para ambas partes, tienen que luchar contra las ideas preconcebidas sobre algunas organizaciones civiles, y tienen que estar dispuestas a revelar sus motivos -normalmente bastante justificados- para aliarse.

Pregunta: ¿Cómo pueden las empresas privadas seleccionar a los mejores socios de la sociedad civil?

Respuesta: Dedicando tiempo a analizar sus necesidades y opciones. Seleccionando aquellas organizaciones de la sociedad civil con más posibilidades de colaborar y a las más capaces de "co-crear" programas de trabajo (en vez de sólo prestar servicios).

Pregunta: ¿Necesitan las empresas privadas la colaboración de un intermediario (individuo u organización) para desarrollar alianzas sostenibles con organizaciones de la sociedad civil?

Respuesta: No, esto no siempre es necesario. De hecho, puede ser una desventaja si con ello la empresa "se desengancha", es decir, si debe ajustar y acomodar totalmente la relación con la organización colaboradora. Yo estaría a favor de un agente externo (sea un individuo o una organización) sólo cuando la probabilidad de fracaso es alta, cuando hay antecedentes de mala comunicación o de crisis en la relación, o cuando la colaboración propuesta es muy compleja (por ejemplo, con múltiples socios).

Pregunta: ¿Cómo puede definirse una colaboración exitosa?

Respuesta: Creo que una alianza exitosa debe tener un cierto nivel de confianza, flexibilidad y tolerancia ante las dificultades y las críticas. Es necesario que esté muy orientada a la acción, centrada en la sostenibilidad de los resultados y que se desarrolle claramente sobre la base de la diversidad y de las competencias específicas de cada parte.

Pregunta: ¿Podría darnos un ejemplo de alianza exitosa entre una empresa privada y una organización de la sociedad civil?

Respuesta: Uno de mis ejemplos preferidos es el de la empresa minera Río Tinto y su alianza con seis ONGs medioambientales internacionales. Estas relaciones empezaron siendo completamente filantrópicas. Una empresa impopular con una mala reputación por su gestión de la tierra y un grupo de ONGs que aceptaban donaciones para financiar su trabajo medioambiental. Prácticamente no había ninguna conexión entre las prácticas empresariales de la compañía y las actividades de las ONGs, pero al cabo de unos cuantos años esto cambió completamente. Las ONGs trabajaron con y desde dentro de la empresa, y la ayudaron a crear una estrategia global sobre la biodiversidad en todas sus áreas de influencia. La protección ambiental es ahora una política bastante instituida en la empresa y las mismas ONGs están ayudando a implementar dicha política en todas sus operaciones, al igual que a controlar su impacto y alcance.

Pregunta: ¿Podría darnos un ejemplo de alianza que no funcionó bien? ¿Qué lecciones podemos aprender de estas experiencias?

Respuesta: En mi organización llevamos a cabo muchas revisiones de colaboraciones para calcular su valor y su valor añadido desde la perspectiva de cada parte. En una de estas colaboraciones (entre una empresa global, una agencia internacional y una ONG internacional), a pesar de la buena voluntad de todas las partes y de que era un proyecto muy valioso e innovador, la alianza fracasó porque interfirieron las culturas organizacionales. La primera esperaba decisiones rápidas y una implementación inmediata, la segunda seguía un procedimiento muy burocratizado – por lo que cada decisión tardaba meses en llevarse a cabo – y la ONG estaba enormemente frustrada por tener que dar cuentas ante dos organizaciones cuyos requisitos de información y gobierno eran completamente diferentes.

Pregunta: Existe un número creciente de empresas privadas españolas muy interesadas en colaborar con organizaciones de la sociedad civil latinoamericana para encontrar soluciones a problemas medioambientales y sociales. ¿Qué consejos les daría para afrontar la diversidad cultural?

Respuesta: Es interesante que la diversidad cultural parezca un reto casi tan grande como la diversidad sectorial. Yo creo que lo más importante es que las empresas se acerquen a los socios respetuosamente y teniendo en cuenta tres principios fundamentales de las alianzas intersectoriales: equidad (¿estamos realmente escuchando y valorando a este socio potencial?), transparencia (¿estamos dispuestos a revelar nuestros motivos, intereses y expectativas?) y beneficio mutuo (¿qué esperan de esta alianza?, ¿qué queremos nosotros?, ¿estos objetivos son compatibles?).

Pregunta: Teniendo en cuenta el "escepticismo mutuo" que suele haber entre las empresas privadas y las organizaciones de la sociedad civil y la diferencia entre sus valores esenciales y objetivos generales, ¿cómo se puede generar confianza en las alianzas?

Respuesta: Tal y como he expresado anteriormente, con tiempo y paciencia para llegar a entender los valores y prioridades de la otra parte.