

5. La situación actual del Tercer Sector.

Testimonio de un experto

1. Colaboración entre empresas y ONG: ¿dónde estamos ahora?

Sólo daremos algunos elementos clave para poder comprender la lógica actual y anticipar el camino a seguir.

a) La identificación de la necesidad es una de las primeras piezas a considerar. Lo que Eduardo del Río denomina 'la correcta elección del problema'¹. Un elemento clave para el éxito de la colaboración es la de considerar el contexto de las comunidades locales en las que se trabaja y la misión y valores de la ONG con la que se va a colaborar. La multiculturalidad y la globalización hacen imprescindible este elemento para asegurar el entendimiento y sinergias del proyecto.

b) La oportunidad identificada se traducirá en un proyecto donde se debe planificar correctamente la tarea, asignar los roles y analizar los grupos de interés.

La empresa se relaciona con su entorno fundamentalmente en base a los principios de comunicación, diálogo y participación². Recogiendo los tres principios, destaca, por ejemplo, la Global Reporting Initiative (GRI), plataforma multisectorial que establece un marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad a la que se están sumando muchas empresas.

Como dice Eduardo del Río, " desde el punto de vista de las empresas, la gestión responsable de las relaciones con comunidades locales y Fundaciones permite anticipar riesgos y minimizar a largo plazo los costes en los que la empresa puede incurrir de forma inesperada. A nivel institucional son especialmente importantes la actitud y los valores previos de la empresa, pues determinan su grado de apertura. La regulación desempeña también un papel determinante a la hora de establecer el marco relacional, ya que acota las demandas y el ámbito de negociación. A nivel organizativo, la explicitación de una política implica un compromiso de la organización con las necesidades de las organizaciones no lucrativas y de las comunidades locales. Parece conveniente además desarrollar sistemas de gestión que establezcan mecanismos de consulta o diálogo con estos grupos que permitan conocer su valoración respecto a la implementación de las políticas o el desarrollo de los proyectos"³.

Un ejemplo de colaboración puede ser el de Mango, del sector textil y su política de RSE, en concreto, con la campaña *Ropa Limpia* colaborando con algunas entidades del Tercer Sector como Setem.

c) *Last, but not least*, la evaluación del impacto y de la colaboración es la clave del cierre de la colaboración que permitirá abrir nuevas oportunidades y aprender en un camino que todavía tiene mucho por recorrer.

2. ¿Hacia dónde debemos ir? El cambio de paradigma: el cuarto sector.

No existe mayor colaboración que la identificación. Se denomina Tercer Sector a las entidades no lucrativas que forman parte del tejido empresarial y social del país. ¿Qué es entonces este 'Cuarto Sector'? La propuesta es la forma de colaborar sea a través de una transformación del modelo empresarial tradicional. Por eso vamos a introducir un concepto reciente, al menos en España, como es la empresa social.

Nota 1: CORTÉS, DEL RÍO y otros "Gestión de personas en la empresa social". Editorial Grupo 5. 2011.

Nota 2: ARENAS, Daniel y otros. *Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG*. Institut de Innovació Social, Esade. 2009.

Nota 3: ver nota 1.

5. La situación actual del Tercer Sector.

Testimonio de un experto

2. ¿Hacia dónde debemos ir? El cambio de paradigma: el cuarto sector.

El preámbulo de la reciente Ley 5/2011 de 29 de marzo de Economía Social¹ incluye en el concepto de empresas sociales todas aquellas "entidades potenciales que pueden adscribirse a la economía social, pero siempre que dichas figuras estén acotadas a los principios que determinan una peculiaridad intrínseca en valores y perfectamente delimitadas en su configuración específica".

Si aterrizamos en las personas, el artículo 4 de la propia Ley nos dice que *las organizaciones sociales se caracterizan por la primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.*

El modelo de empresa social puede apostar por una utilización más frecuente del consenso y una mayor horizontalidad en la toma de decisiones. Esto se producirá cuando exista una mayor implicación con la misión. Los trabajadores son actores más involucrados en la toma de decisiones lo que lleva a su mayor implicación. Evidentemente, alguna desventaja resulta de este modelo de toma de decisiones. Por un lado, se producen de manera más lenta al no ser tan verticales. Y por otro lado, puede generar expectativas de participación en demasiados ámbitos de la organización y provocar cierto descontento si no siempre se hace de esta manera horizontal. Para solucionarlo, es aconsejable definir los niveles de participación que corresponden a cada decisión y así se podrán ajustar las expectativas y agilizar ciertas decisiones, siempre comunicando con transparencia cuáles son las reglas del juego en las distintas situaciones. Se trata de '*priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones*'.

Dentro de los niveles de cultura de Schein, existe lo que denomina asunciones subyacentes, es decir, creencias inconscientes y asumidas, la esencia de la cultura de la empresa. El cambio de éstas supone el cambio definitivo de la cultura. Son tales como la dificultad en medir el impacto social, el trabajo en equipo como elemento clave, la colaboración frente a la competitividad o la presunción de motivación por el carácter vocacional del trabajo. Llegar a modificar estas creencias es más complicado y se trata ya de una transformación y no un cambio. Dentro de la organización la colaboración es cierto que es un valor claro, el respeto a todos los trabajadores por igual independientemente de su nivel o categoría profesional. De nuevo la tendencia a estructuras más planas.

Para lograr que triunfe este modelo de empresa y alcancemos organizaciones del Cuarto Sector, la propuesta introduce a las personas en el centro de la ecuación y sus capacidades, actitudes y valores como ejes de la empresa social. Por eso queremos hablar de RSC desde una perspectiva individual.

3. Un enfoque individual de la RSC: el talento social²

Los griegos llamaban *tálanon* (τάλαντον) al platillo de la balanza y, por extensión, también a las cantidades de metales preciosos que ponían allí para ser pesados. En épocas posteriores, tras una nueva evolución del término, se llamó talento a diferentes monedas que circulaban en varias ciudades del mundo helénico. Más tarde llegó a Roma como nombre de moneda, *talentum*, hasta que finalmente adquirió el significado de tesoro.

Nota 1: Preámbulo de la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. BOE.

Nota 2: Concepto introducido por Carlos Cortés. Blog RhSocial: <http://rhsocial.wordpress.com/>

5. La situación actual del Tercer Sector.

Testimonio de un experto

3. Un enfoque individual de la RSC: el talento social

Desde hace años se ha intentado en el ámbito de la gestión de personas atraer y retener ese tesoro. Al principio muy vinculado a las capacidades intelectuales y conocimientos de la persona. Ahora más enfocado a las competencias o actitudes requeridas por la organización.

Entonces, ¿qué es el talento social?

Se trata efectivamente de un tesoro, que hay que buscar sí, pero existente dentro de nuestra organización. Consiste en la búsqueda y a veces rescate de personas que por su alineamiento en valores y su actitud colaborativa, sirven de ejemplo al resto de compañeros. Son aquellos que asumen, en ocasiones sin pretenderlo, el liderazgo de la cultura organizativa. Si entendemos cultura como el conjunto de conversaciones de una organización -definición que particularmente me gusta por sencilla y gráfica- su valor y fuerza intangibles conforman una fuerza de responsabilidad social desde el individuo hacia la organización, sirviendo así de ejemplo y modelo de actitudes 'sociales' que refuerzan la cultura de RSC de una empresa.

Por eso, el concepto de Talento Social trata de rescatar el liderazgo individual, de personas de nuestra organización que gozan de un liderazgo natural tan sólo por su comportamiento en valores. Valores como la humildad, la colaboración, la voluntad de enseñar, sobre todo la de aprender... Creen en una organización más horizontal, más participativa, de compartir información, de transparencia, más natural y más emocional.

Sin duda estas personas disponen de un talento, un tesoro que regalan en cada pequeña acción y que sin embargo supone la acreditación de altos niveles competenciales. Esas actitudes se centran sobre todo en aspectos emocionales. Se conocen bien a sí mismas y se relacionan tan estupenda como naturalmente con sus compañeros. Su inteligencia emocional es natural o aprendida también dentro del entorno organizativo y alineada con sus valores. Y desde esos valores impregnan la organización de un tinte de responsabilidad hacia lo social que no siempre funciona bien 'de arriba abajo'.

Al igual que el emprendedor social busca la sostenibilidad de su actividad a través de la aportación de valor a la sociedad, estamos ante un emprendedor dentro de la empresa que cree en ella y que devuelve en lo intangible lo que recibe. Ese liderazgo empapa al resto de compañeros o colaboradores y los empuja en la dirección adecuada: el cambio cuando lo requiere la empresa, la auto-crítica constructiva, la iniciativa, la fuerza de lo individual como fortaleza del equipo. Una alta capacidad emocional, natural o adquirida, que aúna esfuerzos y mejora los proyectos y asegura los logros de manera casi invisible.

¿Cuántas veces hemos buscado fórmulas que impulsen o recuperen el sentimiento de pertenencia a nuestra organización? Para estas personas, la motivación proviene de un sentimiento de pertenencia que les hace ver la organización como un conjunto de personas que a nivel individual y colectivo deberían alinearse con esa cultura que reflejan y en la que creen. Ese es su talento.