

# La cooperación entre ONGs y empresas: una oportunidad para antropólogos aplicados

CARLOS BEZOS DALESKE

## LA APARICIÓN DE LA EMPRESA COMO ACTOR DE LA PROBLEMÁTICA SOCIAL

Se ha prestado poca atención a la aparición de un nuevo actor dentro de la problemática social: la empresa con ánimo de lucro, que interviene a través de organizaciones no gubernamentales. En el mundo anglosajón es frecuente que la empresa dedique una parte de sus recursos a lo que se conoce como *community programmes* y que en España se denomina la acción social. Desde mediados de los años noventa en España la llamada acción social de la empresa –coincidiendo con el auge de los valores solidarios y el crecimiento de las ONGs– se está estructurando e incorporando como un elemento más de la estrategia de las empresas. De acuerdo con el diario *Cinco Días* (18 de septiembre 1998), el 82% de las grandes empresas invierte recursos en actividades sociales

Se produce la paradoja de que las empresas contribuyen a paliar, mediante sus estrategias de acción social, parte de la exclusión y la marginación que ellas mismas contribuyen a generar.

Se entiende por acción social de la empresa una estrategia comercial –generalmente a medio o largo plazo– que le sirve a la empresa para diferenciarse, o diferenciar un producto o marca, dentro de un mercado que presenta saturación publicitaria, en el cual los clientes y consumidores son cada vez menos fieles, a la vez que más exigentes en cuanto a calidad y cada vez más sensibles a los llamados valores solidarios o postmaterialistas. Los beneficios no son sólo externos, sino también internos. La acción social crea identificación con la empresa, genera motivación y mejora el clima de trabajo.

Como se verá más adelante, la acción social no es sólo una estrategia comercial de cara a clientes y consumidores inmediatos sino que es parte de toda una estrategia de legitimación social. Una vez roto el pacto keynesiano entre capital, Estado y trabajo, también se ha roto el elemento legitimador del capital, que era la creación de empleo y el pago de impuestos al Estado. Pero las empresas tienen que seguir vendiendo, incluso a las personas que han despedido. La legitimación también es interna, pues gracias a ella el personal puede compartir algunos valores con la dirección, identificarse en parte con ella o desligar parcialmente el binomio dirección igual a explotación. Como el puesto de trabajo, incluso el fijo, ya no es algo seguro, una dirección con intereses sociales genera cierta tranquilidad.

Dándose el caso en lo externo de que el sistema de competencia en libre mercado genera exclusión y de que en lo interno el miedo al despido baja la productividad, la acción social de la empresa sirve para, en parte, mitigar esos efectos.

La acción social se diferencia de la intervención clásica a través de fundaciones. La fundación es un ente vinculado a la empresa, cualquiera que sea su grado de autonomía. La tarea de una fundación puede publicitarse o no. Pero la acción social siempre está destinada a generar beneficios empresariales. Bien externos, bien internos, de cara a los empleados y a la construcción de la cultura de empresa.

La definición de lo que es la acción social por parte de la empresa es variada según la importancia que ésta le confiera. Cuanto más incorporada se encuentra la acción social a la estrategia de la empresa tanto más elaborado es el discurso, que suele incluir elementos tales como *responsabilidad*, *devolver a la sociedad parte de lo que ésta entrega a la empresa*, *consciencia sobre los problemas sociales* o “paliación de la exclusión que provoca la economía de mercado”. En estos casos, las empresas suelen incluir la acción social como un apartado más en sus memorias anuales, dando cuenta de los resultados de la intervención sobre los beneficiarios y el efecto positivo que ha generado para la empresa.

En cualquier caso, la acción social es siempre una inversión que busca un beneficio a medio y largo plazo, a veces a corto, pero las campañas publicitarias ligadas a temas sociales han resultado en su mayoría fracasos, salvo en fechas prenavideñas. Entre los beneficios que las empresas buscan se encuentran la diferenciación como empresa o como marca, la fidelización de clientes, la apertura de nuevos mercados, la “sintonía” de valores para captar nuevos clientes, la mejora de imagen y la presencia mediática. Sin embargo, como se verá a continuación, la acción social es también una estrategia de legitimación en tiempos en los que el poder de las empresas crece y con él su influencia social, mientras el poder y la presencia del Estado disminuyen, como se verá más adelante.

## CAUSAS PARA LA ESTRATEGIA SOCIAL DE LA EMPRESA

Aunque la intervención de las empresas en la problemática social forma parte de la cultura en los países anglosajones desde el siglo pasado, como ya observara Toqueville en la “Democracia en América”, en Europa continental se trata de un hecho relativamente reciente y en España es novedoso. Creo

que el interés de las empresas en contribuir a mitigar problemas sociales (que ellas mismas crean en parte) puede explicarse en función de, por lo menos, tres causas:

- Pérdida de poder del Estado frente al mundo de la economía
- Aparición de nuevos valores, llamados postmaterialistas
- Nuevas formas de marginación y exclusión, siendo el desempleo la principal de ellas.

### **Pérdida de poder del Estado**

Las nuevas condiciones sociales, económicas, políticas y tecnológicas que se han manifestado desde 1989 han roto el antiguo pacto keynesiano entre Estado, trabajo y capital, habiendo perdido los dos primeros poder frente al último.

La revolución tecnológica que permite al capital desplazarse sin problemas de un país a otro, allá donde encuentre condiciones de producción más favorables ha hecho disminuir los ingresos fiscales de los Estados y ha provocado una fuerte competencia entre ellos para atraer inversiones. Como consecuencia los Estados pierden cuotas de poder frente a las grandes corporaciones, las cuales además no cesan de crecer en su política de fusiones, convirtiéndose en actores muy poderosos.

La creciente liberalización del comercio mundial, el poder de los capitales financieros, desligados ya de la producción, la falta de un contrapoder político y militar –como era la extinta Unión Soviética– que supedita los intereses económicos a los políticos han tenido efectos sobre la fiscalidad de los Estados. Se ha recortado su capacidad de maniobra y decisión, dependiendo cualquier decisión política de muchísimas más variables que hace diez o quince años.

### **Cambio de valores**

Al mismo tiempo diversos autores han señalado que desde los años sesenta y setenta se está produciendo un cambio de valores en las sociedades occidentales, tendente a primar aquellos que se consideran más humanos en contraposición a los meramente materialistas. Sin entrar a discutir si anteriormente a aquella época los discursos legitimadores hacían realmente tanto hincapié en los valores materialistas (siendo una época tan caracterizada por ideologías) y sin entrar tampoco aquí a discutir cuáles son las causas de tal cambio de valores lo cierto es que muchos autores coinciden en señalar que vivimos en una época distinta desde muchos puntos de vista a la que caracterizó las décadas posteriores a la segunda guerra mundial: postmodernidad (Lyotard), postfordismo, postindustrialismo (Bell), modernidad tardía (Giddens), era de la incertidumbre (Galbraith), era del vacío (Lipovetsky), sociedad del riesgo (Beck) o incluso postcapitalismo (Drucker). En cualquier caso, la actual parece tratarse de una época en la que no hay seguridades ni instancias morales, tales como fueran la religión, la familia e, incluso el Estado, como fuente de autoridad y derecho.

No hay tiempo ni espacio aquí para abundar en el tema, pero es muy probable que la desaparición de lo tradicional y el surgimiento de valores postmaterialistas debido a ese vacío se deba –por compensación– directamente a

los modos de producción capitalistas, los cuales han contribuido a acabar en gran medida con el mundo tradicional.

Se entiende por valores postmaterialistas, siguiendo a Inglehart, aquellos que encarnan las necesidades de realización del individuo como tal, más allá de los aspectos puramente materiales de la vida. Entre los últimos se encontrarían la preocupación por el bienestar económico, el triunfo profesional, el mantenimiento del orden y la seguridad o el deseo de que el propio país juegue un papel importante en la escena internacional. Postmaterialistas serían aquellos valores que reflejan una preocupación por las libertades y los derechos del hombre y la mujer, por una sociedad más personal, más justicia e igualdad social, la conservación del medio ambiente o por el desarrollo de la personalidad y del espíritu. Pero veamos cómo ese cambio de valores se materializa en la realidad social y empresarial.

Una encuesta realizada por *Demoscopia* en otoño de 1996 muestra que el 90% de los españoles piensan que la empresa debería conceder más importancia a ayudar a causas sociales. El 64% estaría dispuesto a donar un día de su sueldo al año para proyectos de ayuda a necesitados. Según la misma encuesta, el 41% afirma que el apoyo de una empresa a grupos necesitados influye en la compra de un producto, frente al 13% que afirma que les motiva el patrocinio cultural o deportivo. También el 90% de los españoles pagarán entre un 5 y un 10% por un producto que destinara parte de su precio a una causa social, frente al 7% que lo haría por una causa ambiental y el 3% por un producto dietético.

En su memoria de 1995 British Petroleum afirma que los programas sociales (*community programmes*) son parte integral de su actividad comercial porque las investigaciones de mercado han demostrado que sus clientes esperan de las empresas que inviertan en temas sociales.

### **Nuevas formas de exclusión, nueva pobreza y nuevas clases sociales**

El incremento del bienestar en términos de crecimiento económico no ha aparejado mayor redistribución de la riqueza, sino que, como se veía al principio, ha creado nuevas categorías de exclusión y de pobreza: quien no trabaja está excluido. Esta exclusión apareja una serie de problemas asociados, tales como drogodependencias, marginación, alcoholismo, tercera edad en precariedad, etc. Si bien no se puede afirmar que el desempleo sea la única causa de estas manifestaciones de exclusión. Otro de los efectos ha sido la creación de nuevas clases sociales como los parados de largo duración, los trabajadores temporales y la tercera edad con poca o ninguna pensión.

Por tanto, se han incrementado las necesidades sociales al tiempo que el Estado, ahora más débil, busca actores privados para hacer frente a sus responsabilidades.

La pérdida de poder del Estado, su crisis fiscal y el replanteamiento de las políticas de bienestar coincide con la puesta en marcha de políticas de *outsourcing* de los servicios sociales. Por *outsourcing* se entiende la gestión externa de programas de ayuda social. Todas las administraciones tienden a colocar en manos de gestores privados —que pueden ser empresas especializadas u ONGs— parte de sus programas sociales. Estos gestores pueden ser empresas lucrativas u organizaciones sociales sin ánimo de lucro. Ello sucede en nom-

bre de la cercanía al ciudadano y de la eficacia (“*la Administración no es eficaz*”, se dice. O: “*La Administración no está cercana a los ciudadanos*”).

## LA PARADOJA DE LA ACCIÓN SOCIAL

Recordemos los factores que concurren en estos momentos, en los que en España casi todas las grandes empresas practican alguna forma de acción social como estrategia permanente e incorporada: Aumento del poder de las corporaciones. Pérdida de capacidad de maniobra del Estado. Incremento de las necesidades sociales y surgimiento de nuevas clases sociales pobres. Con menos capacidad de maniobra y mayores necesidades sociales, el Estado delega la responsabilidades la ejecución de políticas sociales en las ONGs y en algunas empresas sociales.

Es decir, los incrementos de los beneficios empresariales (20% en 1997) parecen deberse, entre otras muchas causas, a un incremento de la productividad y la competitividad logrado a base de reducciones de plantilla y *reengineering*, así como a la creación de empleo precario e inestable. Ello tiene como efecto la creación de una nueva pobreza. Es menos visible, porque las clases con empleo precario no se encuentran en situación de indigencia. Estadísticamente los contratos precarios son contratos también, con lo cual técnicamente se ha producido un aumento del empleo.

Ahora bien, las empresas tienen que seguir vendiendo, captar nuevos clientes, mantener a los antiguos... ¿cómo pueden lograrlo, si su antigua fuente de legitimación –la creación de empleo– ha desaparecido? Ahora se entiende que la acción social es una manera de ganarse legitimación, así como presencia visible incluso en espacios sociales –la marginalidad– dentro de una sociedad sensible a nuevos valores. Sociedad cuyo principal problema es el desempleo, lo cual conlleva automáticamente a una pérdida de imagen y de compradores a las empresas. Todos los días los periódicos anuncian que alguna empresa reduce su plantilla en varios miles de personas. La manera de contrarrestar toda esa cantidad de publicidad negativa, de seguir vendiendo, incluso a aquellos a quienes se ha despedido, y de legitimarse frente a los que aún trabajan es actuando justo en el campo de los nuevos valores postmaterialistas.

## ¿CÓMO FUNCIONA LA ACCIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA?

La acción social de la empresa –salvo en algún caso de filantropía pura– es un producto más que se comercializa y se vende. Como tal existen diferentes temas de interés social: tercer mundo, minusvalías, inserción al mercado de trabajo de población marginal (reclusos, gitanos, jóvenes problemáticos), etc. En contra de lo que pudiera parecer no sólo se eligen temas “rentables”, como ayuda al desarrollo, sino también temas incómodos y que “no venden”, como es el trabajo con gitanos o drogodependientes. La realidad es que los temas incómodos se publicitan menos. Cada empresa, si decide incorporar la acción social a su estrategia, elige cuidadosamente los temas en los que quiere invertir, así como la manera de actuar. Las cuatro modalidades más frecuentes son:

– Donativos: Se entregan a entidades sociales con carácter caritativo o filantrópico. Solían ser puntuales y obedecían a decisiones privadas de directivos. Hoy suelen producirse con regularidad periódica y dentro de un proyecto a largo plazo, pero apenas se comunican. En ocasiones la donación es en especie. Así MRW ofrece sus servicios de mensajería gratis a ONGs. O la cesión puede consistir en liberar a parte del personal especializado para que realice labores de voluntariado, algo que hacen muchos bufetes de abogados y consultoras.

– Promociones comerciales: En este caso las organizaciones no gubernamentales colaboran en campañas de venta quedándose con una parte del precio. La empresa tiene un interés comercial directo y las difunde masivamente. El fin social actúa de gancho legitimador. Un ejemplo son los telemaratonés.

– Inversión social estratégica: La empresa apoya sostenidamente a un número reducido de proyectos seleccionados de acuerdo con los intereses estratégicos de la empresa, con un objetivo de imagen y de beneficio a largo plazo. En algunos casos esta actividad se emplea como motivación de los empleados. Por ejemplo, Canal + retiene el 0,25% de la nómina mensual de aquellos empleados que así lo solicitan para luego ceder ese dinero a los proyectos que hayan elegido los empleados. Otras empresas se involucran con una causa con la que quieren ser asociados. Este es el caso de muchas petroleras que apoyan proyectos medioambientales.

– Cooperación directa: Tanto la empresa como la entidad social tienen un interés común en cooperar. Generalmente se trata de proyectos de inserción de minorías (tales como disminuidos psíquicos o físicos, población marginal, ex-presidarios, etc.), los cuales proporcionan mano de obra o una línea de productos diferente a la empresa. No son iniciativas muy publicitadas.

Salvo en el caso de los donativos caritativos, la acción social obedece siempre a los intereses estratégicos de la empresa y no se construye según patrones preestablecidos, sino que es objeto de un cuidadoso diseño a medida en el que intervienen los departamentos de marketing, de comunicación y los servicios jurídicos. Se tienen en cuenta la naturaleza de la empresa, sus productos, su marcas, el tipo de cultura interna y la imagen que proyecta, etc. Por supuesto un factor importante es el coste, ya que en muchos casos, incluso en los proyectos a largo plazo, la empresa suele aportar bienes y servicios que ella misma produce, de manera que el gasto es mínimo, pero la ayuda es grande.

## EL ROL DE LAS ONGS

Por el lado de las ONGs su aceptación no viene definida tanto por el poder que han adquirido frente a otro tipo de organizaciones, frente al Estado o al gobierno. Si se mide la aceptación social de las ONGs por el incremento de su número las ONGs han sido muy exitosas. No se sabe cuántas ONGs existen en España porque muchas se crean y luego desaparecen. Según un estudio realizado por la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España, el 52% de las ONGs de su muestra de 646 ONGs fueron creadas a partir de 1986. Si se mide el la aceptación social por el número de voluntarios, el mismo estudio calcula en más de dos millones el número de voluntarios

existentes en nuestro país. El éxito de las organizaciones no gubernamentales –entendido como su aceptación social– se mide en primer lugar en cuanto a su proliferación cuantitativa. Pero sobre todo en cuanto a su aceptación social como instancias morales y organismos en quien confiar, sino la solución de los problemas sociales, sí su paliación. Su legitimidad y aceptación, a juzgar por el número de voluntarios, es muy superior a la de otras organizaciones sociales tales como sindicatos, si bien su capacidad de influencia política es mucho menor.

Las organizaciones no gubernamentales se legitiman a través del discurso de la solidaridad. No existe un consenso sobre lo que significa solidaridad o altruismo. Solidaridad puede ser tanto redistribución de la riqueza a través del Estado, como donación de fondos o medios para aliviar los males tanto en las sociedades occidentales, como en las del llamado Tercer Mundo. También se entiende por solidaridad la adhesión moral a ciertas causas. La palabra solidaridad procede del movimiento obrero y fue introducida por Pierre Leroux (“inventor” también de la palabra socialismo) para sustituir la virtud cristiana de la caridad.

### ¿QUÉ GANA LA ONG CON LA APROXIMACIÓN A LA EMPRESA?

Desde el discurso de aquellas ONGs que cooperan con empresas, la ganancia principal son los recursos. La aproximación al mundo de la empresa o dejarse cortejar por éste supone mucho dinero o bienes y servicios en especie. Sin embargo se producen otra serie de beneficios.

Del mismo modo, una empresa prestigiosa puede elevar la imagen de una ONG y transferirle parte de su prestigio apoyándola. Este hecho se da sobre todo cuando hay una desigualdad grande entre la empresa y la ONG.

Con su apoyo las empresas legitiman el discurso de las ONGs, lo hacen aceptable en círculos que no se autodefinen como solidarios. Y si emplean los medios para ello –como la publicidad y la presencia mediática– lo extienden a toda la sociedad. Se admite que los fines y métodos de la ONG apoyada son socialmente aceptables y buenos para todos, así como también sus denuncias.

De la otra parte, la ONG apoyada legitima el discurso de la empresa sobre eficacia y sobre la devolución a la sociedad de parte de los beneficios que de ella se obtienen, aunque el dinero invertido por la empresa sea mínimo y aunque esa misma empresa haya despedido a parte de su personal. Es más, las organizaciones no gubernamentales han adoptado, dado su crecimiento, una estrategia de profesionalización que incluye la contratación de ejecutivos de empresas, con lo cual adoptan la lógica de la gestión y eficacia empresariales.

Naturalmente que no todas actúan así. Greenpeace rechaza por principio cualquier donativo o ayuda del sector privado. Manos Unidas, cuyos recursos provienen de las colectas y la Campaña contra el Hambre también puede permitirse ese lujo. Muchas ONGs pequeñas, muy comprometidas ideológicamente, también se alejan de estos planteamientos.

## NECESIDAD DE MEDIADORES EN LA CRECIENTE COOPERACIÓN ENTRE ONGS Y EMPRESAS

La cada vez más extendida acción social de la empresa es una oportunidad para antropólogos aplicados, sobre todo con aquellos que tienen experiencia en mediación social. Toda la larga exposición anterior sirve para ilustrar cómo se produce esa aproximación y por qué se produce. A través de ella se ha visto que los actores implicados son juristas, economistas, empresarios, expertos en marketing y en publicidad, así como los líderes de las ONGs. Personas que pertenecen a mundos distintos, con lógicas distintas y con culturas profesionales y organizativas distintas. Su único punto de interés común es el dinero. Dicho esto sin connotaciones peyorativas. Las ONGs lo quieren para sus proyectos y las empresas esperan beneficios, por lo menos a largo plazo, de su inversión. Pero hasta ahora no se ha dicho una palabra de los beneficiarios de todos esos proyectos. Nadie les ha preguntado qué es lo que quieren y necesitan y cómo pueden ser satisfechas sus necesidades.

En muchas ocasiones las propias ONGs ponen más voluntad que profesionalidad en sus proyectos. Y si bien la experiencia suple con ventaja ciertos conocimientos, su aproximación a la solución de problemas sociales se realiza desde la intuición (que también va cargada de enjuiciamientos, prejuicios, valores, etc.) o desde un tecnicismo exagerado. El mediador, que conoce la cultura, las creencias, los hábitos y los valores morales de la población afectada, así como sus asunciones y expectativas, puede trasladarlas al universo de la ONG y elaborar un plan de acción social, concretando las necesidades reales, no generando falsas expectativas, eliminando ideas *a priori* sobre la población a ayudar, etc. Y este plan puede ser presentado con éxito a la empresa, cuyo interés es comercial. Se pueden ajustar las necesidades e intereses de las tres partes: población, afectada, ONG y empresa evitando los conflictos, las luchas de poder y los malos entendidos. O por lo menos, si no se pueden evitar sí se pueden desactivar. El antropólogo es el “experto autorizado” que puede frenar el exceso de influencia de la parte pagadora sobre el proyecto y que puede desactivar las luchas por la influencia entre quien paga (la empresa) y quien ejecuta (la ONG).

Se trata de una labor parecida a la que se realiza, en ocasiones, en el planeamiento urbanístico. Por ejemplo, durante la remodelación de Palomeras, un barrio de chabolas madrileño, en los años setenta y ochenta, la población participó en el diseño de su nuevo barrio. En aquel entonces los mediadores ante las autoridades fueron “curas rojos”, arquitectos progresistas y sociólogos, aunque el empuje que llevó a aquella transformación provenía de la población.

Antes de ver cómo funciona una mediación de esa clase veamos lo que puede ocurrir si *no* se produce.

### UN MAL EJEMPLO DE ACCIÓN SOCIAL

A comienzos del año 1998 los periódicos se vieron inundados con fotos de niños negros hambrientos. La empresa láctea RAM había iniciado una campaña de acción social con Unicef (no es una ONG, pero en este caso no importa porque el planteamiento es el mismo) actuando justo en contra de



lo que recomiendan todas las organizaciones humanitarias en publicidad: mostrar la miseria para causar mala conciencia. La razón por la que RAM actuó así está clara. La empresa deseaba un aumento de ventas y llegó a un acuerdo con Unicef, encargando la campaña a la agencia *Nova Publicidad*, la cual recurrió a todos los tópicos para cumplir con el encargo. A saber, el empleo de imágenes catastróficas que incitan a una reacción visceral inmediata y a la caridad; la ausencia de proyecto a largo plazo, la identificación entre la solución aparente al problema (hacer un donativo) con el producto en sí mismo, etc. RAM se ofrecía como leche solidaria, ya que una parte del precio se destinaría a Unicef.

Destinar una parte de las ventas a un problema social –o incrementar las ventas por medio de una acción social– no es lo reprochable de la campaña, que también se emitió en televisión. Lo reprochable es que muestra lo que no es el desarrollo y muestra que no se consultó con nadie verdaderamente implicado en el desarrollo. Como resultado las ventas subieron, en efecto, a corto plazo, pero luego volvieron a su nivel habitual. Este es un ejemplo de cómo un determinado tema social es buscado para ganar un determinado mercado, pero el efecto fue contraproducente. La marca RAM no está asociada a valores y conceptos como solidaridad, ayuda, desarrollo sostenible, proyectos a largo plazo, compromiso con la infancia, etc. (que se podrían haber conseguido con un asesoramiento correcto), sino que esa marca estará por mucho tiempo asociada a una imagen terrible que nadie quiere recordar.

Cuando una empresa valora si debe invertir en formación, en la mejora de las condiciones laborales, etc. el resultado no se puede cuantificar directamente en la cuenta de resultados. Pero se puede comparar a las empresas que lo hacen con aquellas que no lo hacen y la diferencia es evidente. Del mismo modo, una empresa que busque los servicios de los conocedores de los temas sociales no verá resultados inmediatos a la hora de establecer un plan de acción social, pero sí puede comprobar lo que ocurrió con RAM y comparar.

## OPORTUNIDAD PARA ANTROPÓLOGOS APLICADOS

Jordi Roca enumera en su libro *Antropología Industrial y de la Empresa* algunas de las ventajas con las que cuenta la aproximación antropológica a la organización empresarial. Hay dos que son particularmente interesantes dentro del campo que nos ocupa: la manera de proceder basada en las observaciones de primera mano y el contacto relativamente continuado con los sujetos humanos. Y, segundo, la perspectiva holística que permite la resolución de problemas mediante un enfoque integral, superando la marcada especialización. Afirma Roca que los antropólogos “se interesan en comprender el complejo sistema abierto de interrelaciones entre valores construidos, conductas sociales y contextos ambientales, así como discernir los efectos del cambio dentro del sistema”.

Esta manera de abordar los problemas conlleva una serie de ventajas para aquellas empresas que quieran contratar antropólogos como mediadores para su acción social como parte de su estrategia comercial:

– Capacidad de encontrar los modos de acción social más acordes con la cultura de la empresa: tanto la interna como aquella que proyecta fuera.

– Garantizar que los proyectos son efectivos y realmente se diseñan, no sólo teniendo en cuenta las necesidades manifiestas de los beneficiarios; sino de modo que los beneficiarios de proyectos participen en la elaboración de los mismos.

– Mediación entre subculturas, lógicas e intereses tan diferentes como las de los beneficiarios del proyecto, la dirección de la empresa, los especialistas en marketing y publicidad, los asesores jurídicos, así como, los distintos actores de la ONG o las ONGs ejecutantes (directivos, voluntarios, etc.) Interviniendo tantos actores y encontrándose tantos intereses el conflicto es inevitable. El antropólogo puede ayudar a desactivarlo.

– Si los proyectos tienen lugar en otros países o incluyen a colectivos inmigrantes, desde luego que la presencia de un mediador con conocimientos de antropología es más que necesaria, ya que a las cuestiones anteriores se añade el problema de la interculturalidad.

– Un antropólogo puede ayudar a “traducir” el proyecto y su impacto a los códigos que entiende la sociedad en la que trabaja la empresa, de modo que se pueden confeccionar mensajes de la empresa a la sociedad mucho más efectivos.

– Los proyectos sociales de una empresa no sólo influyen sobre los grupos beneficiarios y la sociedad que recibe los mensajes, sino también en la empresa, contribuyendo a modificar sus valores y su cultura de empresa. La labor de un mediador ayuda a canalizar esos cambios de valores de manera que la motivación del personal salga reforzada, que los directivos aprendan a emplear los nuevos valores productiva y creativamente (también de cara a la relación con sus empleados) y que esos cambios de cultura sean eficazmente proyectados al exterior.

Para finalizar, cuando se habla de acción social se habla de inversión estratégica, de participación en la comunidad, de responsabilidad social, de beneficios a largo plazo ... o desde el punto de vista de los beneficiarios y de las ONGs de tematización de sus problemas, de ayuda económica, de mejora, de nuevos proyectos. Pero de lo que se está hablando de verdad es de emociones. Un antropólogo aplicado es un gestor de capital emocional ... porque conoce los valores, las creencias, las expectativas, los deseos, el sufrimiento, la ansiedad y la alegría de los sujetos con los que trabaja. Y tiene la capacidad de encauzarlos creativamente.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBERT, Michel: *Capitalismo contra Capitalismo*, Paidós, Barcelona, 1991.
- BESALÚ COSTA, Xavier: *Educación intercultural en Europa*. “Documentación Social. Revista de Estudios Sociales y de Sociología aplicada”, nº 97, Madrid, octubre-diciembre 1994.
- CASADO, Demetrio et al.: *Las organizaciones voluntarias en Europa*, Acebo, Madrid, 1991.
- COMITÉ Español para el Bienestar social: *Coordinación de la acción voluntaria*, Acebo, Madrid, 1991.
- CORTÉS ALCALÁ, Luis et al.: *Las organizaciones voluntarias en España*. “Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España”, Madrid, 1998.
- DRUCKER, Peter F.: *La sociedad postcapitalista*. Apóstrofe, Barcelona, 1993.
- FERNÁNDEZ DAZA, Eliseo: *Estudio y análisis de los aspectos económicos, financieros y de control en las fundaciones*. Escuela Libre Editorial. Fundación ONCE, Madrid, 1995.

- FORNI, Floreal: *Las ONG y los actores del desarrollo social*. Y Juan José Sánchez: *Organizaciones económicas populares. Más allá de la informalidad*. "Servicio Cristiano de Cooperación para la Promoción Humana", Buenos Aires. 1990.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD: *La estrategia social de la empresa*. Fundación Empresa y Sociedad. Madrid, 1987.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD: *Memoria 1997*. Fundación Empresa y Sociedad, Madrid 1998.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD: *Por un nuevo concepto*. Ejemplos de publicaciones sobre programas y planes de acción social empresarial. Madrid, 1988.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD: *Programas de Acción Social Empresa/Empleados*. Fundación Empresa y Sociedad, Madrid 1998.
- FUNDACIÓN ONCE: *Las entidades no lucrativas de carácter social y humanitario*. La Ley, Madrid 1991.
- GIDDENS, Anthony: *Jenseits von Links und Rechts*. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1997.
- GIDDENS, Anthony: *Modernidad e Identidad del Yo*. Península, Barcelona 1997.
- GIMÉNEZ, Carlos: *Inmigración e Interculturalidad en Madrid. Apuntes para un balance social*. En: ES. nº 12, Madrid junio 1995.
- HEITKAMP, Thorsten: *La modernización de la periferia de Madrid como paradigma espacio-temporal*. IRPUD, Dortmund/Madrid 1993.
- INGELHART, Roland: *Kultureller Umbruch* (Transformación cultural). Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York, 1989.
- ORTEGA CARPIO, María Luz: *Las ONGD y la crisis del desarrollo*. IEPALA, Madrid 1994.
- Naciones Unidas: *Mejoramiento de las condiciones de vida y ampliación de oportunidades de empleo en comunidades urbanas de bajos ingresos*. Informe de la misión tripartita de las Naciones Unidas (HABITAT, OIT, VNU). Naciones Unidas 1993.
- QUIJANO, Santiago D.: *La Cultura Organizacional en los próximos años, en un medio turbulento y cambiante*. "Revista de Antropología Aplicada", Número 1, Barcelona, 1996.
- ROCA, Jordi: *Antropología Industrial y de la Empresa*. Ariel, Barcelona 1998.
- RODRÍGUEZ PIÑERO Y BRAVO FERRER, Miguel Ángel et al.: *El sector no lucrativo en España*. Escuela Libre Editorial, Madrid 1993.
- SANTOS, Lidia: *Elementos jurídicos de la integración de extranjeros*. En Georges Trujillos: "Inmigración e integración en Europa". Itirera Libros, 1993.
- THOMPSON, Kevin: *Emotional Capital*. Capstone, Oxford, 1998.
- VARIOS autores: *El tercer Sector*. nº103 de la revista "Documentación Social". Cáritas. Madrid, 1996.

### Otras fuentes

- Código de conducta de imágenes y mensajes a propósito del tercer mundo*. Coordinadora de ONGDs, Madrid.
- Entrevista con Mercedes Jabardo*, Coordinadora del Trabajo de Mediación del Distrito de Fuencarral, en Radio Exterior de España, julio de 1998
- Discurso de Javier Arenas*, Ministro de Trabajo, en los premios Bolsa y Sociedad, julio 1997.
- Ponencias del seminario "La acción social de la empresa: un valor altamente rentable"*, celebrado por el Instituto de empresa en junio de 1997:
- La acción social de la empresa en España, ¿una oportunidad de negocio?*, Francisco Abad, director de la Fundación Empresa y Sociedad,
- El punto de vista de la entidad beneficiaria*, Juan Mezo, director de comunicación de Intermon.
- La acción social de la empresa en España, ¿una oportunidad de negocio?*, Consuelo Perera, Demoscopia.