



**LA RELACIÓN ONG-EMPRESA EN EL MARCO DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA**

CARMEN VALOR MARTÍNEZ

AMPARO MERINO DE DIEGO

CENTRO DE ESTUDIOS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO (CECOD)

MADRID, NOVIEMBRE 2005



El CECOD está formado por:



soluziona

Este Informe ha sido patrocinado por:



RE

RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio se plantea como consecuencia de la observación de un doble fenómeno. Por un lado, la demanda creciente de un comportamiento ético por parte de la empresa ha llevado a desarrollar lo que se conoce como responsabilidad social de la empresa (RSE). En esencia, la RSE propone incluir a los grupos de interés en los procesos de decisión que tienen lugar en todos los niveles de decisión. Por otro lado, los llamados movimientos sociales han vivido un crecimiento espectacular tanto en tamaño como en capacidad y alcance. Algunos de estos movimientos sociales se han unido específicamente para pedir cambios en la empresa. Así, a nivel internacional, la relación entre los dos agentes adquiere una importancia mayor, porque las empresas aparecen como uno de los agentes protagonistas para conseguir la sostenibilidad y porque las ONG se están configurando como un agente operativo en el desarrollo teórico y práctico de la RSE.

La relación entre empresas y ONG ha sido estudiada en España en el marco de la acción social de la empresa o la llamada relación económica entre los agentes. Sin embargo, no se han realizado estudios para profundizar en el por qué y cómo se desarrolla la relación política entre los dos agentes. Fuera de España, la relación política entre empresas y grupos ecologistas ha sido objeto de varias investigaciones. Este estudio es novedoso en tanto que amplía el objeto de estudio (se analiza la relación política, no la económica) y el agente de estudio (se analizan todas las organizaciones no gubernamentales, no sólo las de tipo medio ambiental).

Para la realización del estudio se optó por una metodología inductiva, *Grounded Theory*, apropiada en situaciones de conocimiento imperfecto. El fin último es proponer un teoría que explique el por qué y el cómo se inicia y se desarrolla la relación entre los dos agentes en España. Se realizaron entrevistas con 11 ONG, 7 empresas y se realizó una reunión de grupo o taller en el que participaron 13 expertos de distintas organizaciones académicas, empresariales y sociales. El informe fue revisado por 3 expertos independientes, que no habían participado en fases anteriores, quienes no pusieron objeciones a la teoría formulada, mostrándose de acuerdo en un 99% con las proposiciones de esta teoría.

Las principales conclusiones de este informe se resumen a continuación.

- Se observan dos fuerzas diferentes, denominadas centrífugas (o facilitadoras de la relación) y centrípetas (o inhibidoras), ya que unas acercan a los dos agentes y las otras les alejan. Las primeras se originan en el contexto internacional, las segundas son particulares del micro entorno español.
- Las fuerzas centrífugas se dividen a su vez en cuatro tipos: políticas (iniciativas RSE de organizaciones supranacionales, percepción de la incapacidad de los gobiernos nacionales para resolver problemas globales); económicas (globalización de la empresa española, cambio en los mercados internacionales, emergencia del capital relacional como activo vital para la empresa); sociales (demandas sociales insatisfechas, creación de coaliciones sociales pro RSE, alianzas y fusiones con ONG internacionales); y tecnológicas (difusión de la

información del Sur al Norte, popularización de Internet y otras tecnologías de información).

- Mientras que la empresa tiende a ofrecer un discurso homogéneo, se observan diferencias remarcables en las posiciones de las ONG. En primer lugar, las ONG se diferencian en la evaluación que realizan del poder de la empresa: de forma positiva o de forma negativa. Las ONG que lo evalúan de forma negativa comparten una misma definición de RSE que es, a la vez, completamente diferente de la que mantiene la empresa.
- En segundo lugar las ONG se diferencian en cuanto a su misión fundacional. Así, las ONG se diferencian en asistenciales (se plantean objetivos de resolución de problemas) y de abogacía (se plantean objetivos de transformación social). Esto da lugar a la aparición de las fuerzas centrípetas. La principal fuerza inhibidora de la relación entre los dos agentes es la negación de la legitimidad fundacional o rechazo por parte de la empresa hacia las ONG que se fijan objetivos políticos o de transformación social, esto es, ONG que tratan de configurarse como un contrapeso de poder al poder político (del Estado) y al poder económico (de la empresa).
- El rechazo a la misión fundacional explica la dinámica conflicto-cooperación. Se observa un alejamiento entre ambos agentes (o si hay acercamiento, está basado en el conflicto) en el ámbito público y un acercamiento en el ámbito privado. En el ámbito público, se trata de excluir o alejar a las ONG de la elaboración de políticas públicas, aduciendo su falta de legitimidad fundacional para participar en foros públicos. Este rechazo a la participación de las ONG en la elaboración de políticas gubernamentales de RSE es compartido por sindicatos y Administración.
- El acercamiento entre ambos agentes ocurre sólo en el ámbito privado. Sin embargo, las estrategias de acercamiento de la ONG a la empresa son variadas, pudiéndolas situar en un continuo entre conflicto y cooperación. Se han identificado cinco estrategias básicas: árbitro, fiscal, acusación particular, rehabilitador y abogado. Se observa que para que las estrategias de cooperación funcionen deben darse, en paralelo, estrategias de conflicto.
- El objeto de la relación puede ser uno o varios de los siguientes: sensibilización, formación técnica y desarrollo de políticas y estrategias, verificación de la implantación de políticas de RSE y comunicación de esta verificación.
- Se observan, además, diferencias entre el comportamiento de empresas y ONG atendiendo a distintas variables, denominadas moderadoras o condiciones. Por el lado de la empresa, se perciben diferencias según la naturaleza jurídica de la entidad (cotizada o no), la existencia de directivos facilitadores dentro de la organización, la cultura de la organización o la actitud de la alta dirección. Por el lado de la ONG, las empresas reaccionan de forma distinta a las estrategias de acercamiento de éstas según la legitimidad operativa percibida de la ONG. La legitimidad operativa de la ONG es un constructo formado por las siguientes variables: rigor, formación y capacidad técnica, acceso a medios, independencia, masa social representada por la ONG y transparencia.

Finalmente, el informe ofrece una sección de implicaciones y recomendaciones estratégicas para ONG, empresas y otros agentes políticos y sociales, además de señalar futuras líneas de investigación.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	14
3. RESULTADOS	18
3.1. CONTEXTO	19
3.1.1. Fuerzas centrífugas o facilitadoras de la relación.....	20
3.1.2. Fuerzas centrípetas o inhibidoras de la relación	30
3.2. ESTRATEGIAS DE ACCIÓN / INTERACCIÓN	43
3.2.1. Ámbito público: elaboración de políticas públicas	43
3.2.2. Ámbito privado: estrategias de las empresas de acercamiento a las ONG	46
3.2.3. Ámbito privado: estrategias de las ONG de acercamiento a la empresa.....	47
3.2.4. Ámbito privado: modalidades de cooperación	53
3.3. CONDICIONES O MODERADORES	58
3.3.1. Empresa	59
3.3.2. ONG	60
3.4. CONSECUENCIAS	64
4. TEORIAS PARA EXPLICAR EL POR QUÉ Y EL CÓMO DE LA RELACIÓN ENTRE LA EMPRESA Y LA ONG	68
5. IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS	70
5.1. IMPLICACIONES ACADÉMICAS	70
5.2. IMPLICACIONES PARA ONG	73
5.3. IMPLICACIONES PARA EMPRESAS	74
5.4. IMPLICACIONES PARA ORGANISMOS PÚBLICOS	76
6. BIBLIOGRAFÍA	78
7. ANEXO I. LISTADO DE ENTREVISTADOS	84
8. ANEXO II. ASISTENTES TALLER DE EXPERTOS	85

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad exige de modo creciente a las empresas que se conduzcan éticamente. Esto se produce como una reacción social ante los sucesivos escándalos corporativos, ante los interrogantes planteados por la crisis del Estado del bienestar o, en el trasfondo de esa demanda, por la creciente toma de conciencia de la *insostenibilidad* social y ambiental del modelo actual de producción y consumo.

En el contexto corporativo, tal situación plantea la exigencia de responsabilidad y autorregulación como condición necesaria para la legitimación y aceptación de la actuación de unas organizaciones con un creciente impacto social y ambiental, y, en definitiva, con un poder (especialmente el ejercido por las grandes corporaciones transnacionales) del que la sociedad es cada vez más consciente. Exigencia que se ha materializado en el concepto de *responsabilidad social de la empresa* (RSE): las empresas han de asumir su responsabilidad ante los accionistas y los clientes, pero también ante los empleados, los proveedores, el medio físico, los competidores y, en definitiva, ante la sociedad en general. Esos grupos de interés han de ser considerados, de una u otra forma, en los procesos de decisión que tienen lugar en todos los niveles directivos: estratégico, táctico y operativo. Sólo bajo este enfoque, global e integrador, podrá lograrse la supervivencia y el éxito a largo plazo de la organización, a través de su buena reputación, de la confianza del mercado. Y, en definitiva, alcanzar la legitimidad para actuar otorgada por toda la sociedad.

También como consecuencia de tales tendencias, los movimientos sociales organizados (que se suelen llamar nuevos movimientos sociales) han ido adquiriendo un protagonismo especial en el cambio del paradigma económico y empresarial actual. No en vano, se ha producido una fuerte expansión en el tamaño, alcance y capacidad de las organizaciones sociales, acentuado por el fenómeno de la globalización: durante la pasada década, el número de ONG internacionales pasó de 10.292 a 13.206 (véase un análisis del crecimiento de las ONG en Kaldor, 2005). No sólo su número se ha incrementado, sino que sus socios se han ampliado de forma notable (Arts, 2000: 134). Otra señal de la creciente importancia de las ONG es su inclusión como objeto de estudio en la disciplina de Negocios Internacionales (Teegen et al, 2004).

En el marco de esta expansión de la RSE y de las organizaciones sociales surgen nuevas formas de interacción, en distintos sentidos, entre empresas y ONG que pueden contribuir notablemente al desarrollo de las visiones-misiones y objetivos de ambos agentes. El impacto que tales interacciones pueden tener sobre la sociedad y sobre la transformación del paradigma económico dominante es una de las principales razones por las que se plantea la realización de este estudio con el objetivo principal analizar las características de la relación entre empresas y ONG en España, dentro de este nuevo contexto que marca la conceptualización de la RSE.

Aunque escapa a los objetivos de este trabajo hacer una revisión de la literatura sobre los mencionados nuevos movimientos sociales, como paso previo, y para comprender el caso español es preciso conocer las dinámicas internacionales en este ámbito. Se incluyen a continuación algunos hechos y se remite al lector a la bibliografía citada para mayor información.

Antes de exponer algunos datos sobre esta tendencia que se mencionaba antes, es preciso aclarar la definición de ONG. Aunque resulta fácil dar una definición genérica de ONG, no es tarea sencilla aclarar en cada caso particular si tal o cual organización es realmente una ONG. Además, existe una cierta confusión entre el término ONG y sociedad civil. Young (1999: 9) señala que la sociedad civil está compuesta por grupos de interés, asociaciones profesionales y corporaciones que operan por encima del individuo pero por debajo o separadas de cualquier estructura de gobierno. Brown et al (2000: 275, citado por Teegen et al, 2004) la define como “un área de asociación y acción independientes del Estado y el mercado en la que los ciudadanos se organizan para conseguir objetivos que son importantes para ellos, tanto de forma individual como de forma colectiva”. En este sentido, “sociedad civil” es un término equivalente al de Tercer Sector o Sector No Lucrativo o Sector No gubernamental.

Se diferencia el término “sociedad civil” del de “ONG” en que ésta última sí dispone de una estructura reconocible de gestión. Los movimientos sociales serían parte de la sociedad civil; en concreto, se trata de acciones colectivas de la sociedad civil que tienen una cierta continuidad temporal, que reflejan un cambio social emergente e importante (Teegen, 2004: 465). Serían las ONG los movimientos que cuentan con una estructura de gestión. Estos movimientos tienen las siguientes características (O’Brien et al, 2002: 12):

- Agrupan a individuos con un objetivo común, normalmente más amplio que el que agrupa a los llamados grupos de interés (por ejemplo, organizaciones de defensa de consumidores y usuarios).
- Tiene poder social, en la medida en que tiene capacidad para movilizar a la opinión pública con el fin de influir a los que ocupan el poder económico y político.
- No suelen acceder a los tradicionales mercados de capital para su financiación.
- Buscan, eventualmente, un cambio social.

Murphy y Bendell (1999: 6) definen a las ONG como los grupos de la sociedad civil cuyo propósito principal es la promoción de objetivos sociales y/o medio ambientales, antes que conseguir el poder económico en el mercado o el poder político a través de procesos electorales. Para la ONU, las ONG son *grupos voluntarios de ciudadanos, sin ánimo de lucro, organizados sea a nivel local, nacional o internacional. Motivados por una tarea y promovidas por individuos con un interés común, las ONG llevan a cabo una variedad de servicios y funciones humanitarias, presentan las preocupaciones de los ciudadanos a los gobiernos, observan el desarrollo de políticas y fomentan la participación política a nivel comunitario. Aportan análisis y capacidad técnica, sirven como mecanismos de aviso anticipado, y ayudan a controlar y ejecutar acuerdos internacionales. Algunos están organizados en torno a problemas específicos, como derechos humanos, medio ambiente o salud.*

Se han establecido varias propuestas para diferenciar entre tipos de ONG, según su origen o dependencia última. Así se habla de (siempre por las siglas en inglés), por ejemplo, IGOs (Organizaciones No Gubernamentales Internacionales), BINGOs (Organizaciones Internacionales No Gubernamentales de Empresas) (véase una lista más

amplia en Richter, 2001; Sklair, 2002 o Sustainability, 2005). Con todo, como se señalaba, la confusión es mayor sobre el terreno, ya que se observa un solapamiento de “intereses, ideologías, individuos e instituciones... [Sin embargo], la posición de cada actor es diferente en relación a cada problema”. Estas posiciones diferentes facilitan la distinción (Shaw et al, 2000: 395)¹.

Algunos autores (Teegan et al, 2004) proponen una distinción entre dos tipos de ONG que puede resultar útil para diferenciar en cada caso concreto de qué tipo de organización se trata: ONG con fin social y ONG clubs. Las primeras resultan de la estructuración de los movimientos sociales; las segundas promueven los intereses de sus miembros. Así las BINGOs serían ONG clubes mientras que las organizaciones de derechos humanos serían ONG con fin social.

Como se señalaba, la literatura y la investigación sobre los nuevos movimientos sociales es muy amplia y se ha enfocado desde varias disciplinas. Aquí reseñaremos dos aspectos de la cuestión por la trascendencia que tienen para la investigación que nos ocupa: 1) la participación de las ONG en los organismos de gobernanza mundial y las bases por las que se ha accedido a esta participación; y 2) la creación de coaliciones de ONG que se oponen al sistema económico actual y a sus principales agentes: las empresas globales.

a) Participación de las ONG en los sistemas de gobernanza mundial

Desde los años 70, las ONG están apareciendo como un agente más en los procesos de creación y ejecución de políticas a nivel internacional, nacional y local (Scholte et al, 1998). En la nueva estructura de gobernanza mundial, las ONG se configuran como un agente más de participación y así se observa en numerosas formas de gobierno, tanto formales (Naciones Unidas, Banco Mundial) como informales (regímenes *ad hoc*, grupos de presión). Más de 2000 ONG tienen una posición consultiva en el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas y en torno a 1400 en el Departamento de Información (Sustainability, 2005). Como señala Kaldor (2005), “la sociedad civil global está en proceso de ayudar a constituir y ser constituida por un sistema global de normas, respaldadas por autoridades intergubernamentales, gubernamentales y globales parcialmente superpuestas” (p. 14).

Tres razones han llevado a un incremento en el número y profundidad de los contactos directos con estas organizaciones. En primer lugar, las ONG parecen tener autoridad legítima (Hall y Biersteker, 2002). Su legitimidad debe entenderse en el sentido que proponía Weber: es legítimo lo que los ciudadanos perciben como legítimo. La legitimidad de las ONG viene del apoyo explícito e implícito que reciben de los ciudadanos. De esta legitimidad nace su autoridad, que les hace jugar un papel importante en la elaboración de políticas a nivel internacional.

¹ Esto es lo que permite denominar ONG al Observatorio Europeo de RSC y no considerar ONG al World Business Council for Sustainable Development, aunque las dos organizaciones sean no lucrativas y no gubernamentales.

Su autoridad proviene de tres fuentes: neutralidad, conocimiento, y autoridad moral (Biersteker y Hall, 2002). Estas características coinciden con las deseables o requeridas para los que elaboran políticas públicas según Colebatch (1998). Su neutralidad deriva de ser consideradas independientes de empresas y gobiernos (Shaw et al, 2000). Esta neutralidad es tanto más deseable cuando desde 1970s, se oyen voces que critican a los Estados el que busquen intereses privados y no el Bien común (Goverde et al, 2000). Algunos incluso aducen que los órganos gubernamentales, tanto a nivel nacional como internacional, han sido “comprados” por las empresas o, al menos, que se pliegan más a sus demandas que a las de otras organizaciones (p.ej. Goldsmith y Mander, 2001; Hertz, 2001; Richter, 2001).

Esta neutralidad les concede también autoridad moral, la cuál procede también de la percepción de que las ONG son “el mecanismo para introducir la justicia social en las prácticas e instituciones internacionales” (Lipschutz y Fogel, 2002: 117).

Por último, poseen capacidad técnica y experiencia (Lipschutz y Fogel, 2002; Pierre y Peters, 2000). Es esta característica las que les hace jugar un papel importante en la elaboración de políticas a nivel internacional (Arts, 2000). Frecuentemente se niega la autoridad moral de la ONG pero no se discute su capacidad técnica (Dunoff, 1998) (sobre la influencia y participación de las ONG en la creación de regímenes y organismos gubernamentales internacionales véase Young, 1999; O’Brien et al, 2003; Shaw et al, 2000).

b) Formación de coaliciones de ONG en torno a objetivos de política económica

Varios autores han descrito y modelizado la aparición de grupos o coaliciones de ONG, diferentes en cuanto a ideología, objetivos, ámbito de operaciones, en torno a un objetivo común: la lucha contra el actual sistema económico mundial y la globalización económica (Gills, 2000; Held y McGrew, 2002; Sklair, 1998). A esta coalición se la denomina en la literatura “grupos anti-globalización”. Sin embargo, sería más apropiada la denominación de “grupos anti-empresa” o, mejor, “grupos anti-neoliberales”, ya que no están en contra de la globalización per se, sino de la forma en que ésta se produce (Sustainability, 2005). Las mismas ONG que forman parte de este movimiento global se han otorgado la denominación de Foro Social. Este es un grupo tan heterogéneo que se ha argumentado que no constituyen un verdadero “movimiento”. Sólo coinciden en el hecho de que no coinciden con el sistema actual (de ahí el lema de “Otro mundo es posible”) y que hay algo importante con lo que no se puede estar de acuerdo (Crossley, 2002). Los fines y la legitimidad de este movimiento han quedado ocultos por la actuación violenta de algunos participantes, que representan una fracción pequeñísima del Foro Social (Teegan et al, 2004). En la edición de 2003 participaron más de 120.000 personas (Sustainability, 2005).

Estos grupos coinciden en su oposición a la globalización económica (no a toda globalización), o el actual paradigma económico (con repercusión política) que se apoya en dos pilares (Bendell, 2000a: 240): 1) el incremento de la producción y el consumo y la cantidad de dinero que se transfiere en una sociedad son intrínsecamente buenas para la sociedad; 2) el comercio internacional ayuda a la expansión de la producción y el consumo y, en consecuencia, es bueno para la sociedad. Otros autores (Gills, 2000; Held

y McGrew, 2002) señalan que estos nuevos movimientos sociales se oponen al sistema caracterizado por:

- La protección de los intereses del capital y la expansión del proceso de acumulación de capital a escala planetaria, vía globalización de los mercados financieros;
- La homogeneización de las políticas gubernamentales vía la nueva “ideología de mercado”;
- La aparición de formas de gobierno internacionales;
- La exclusión política de los disidentes (los no apoyan la ideología de mercado) de la toma de decisiones políticas (Gills, 2000: 4).

Por su importancia en la discusión que sigue, se ofrece aquí la clasificación realizada por Starr (2000) de los movimientos que se agrupan en esta coalición según la cual se pueden clasificar en: grupos de protesta y reforma, grupos que abogan por la globalización desde abajo, y grupos que proponen “desengancharse” (*delinking*).

Los movimientos del primer grupo (grupos que trabajan por la paz y los derechos humanos) abogan, entre otros objetivos, por una reafirmación del poder del Estado, de forma que se pueda establecer la regulación necesaria que reforme el paradigma neoliberal. El segundo grupo tiene como objetivo conseguir fórmulas de gobierno global populares, movimiento del que los Zapatistas serían el mejor ejemplo. El tercer grupo busca una re-estructuración radical del modelo económico global: pretende que grupos locales se “desenganchen” o “corten” con el mercado global. Entrarían aquí grupos anarquistas y grupos ecologistas que persiguen el desarrollo sostenible. Entre el primer grupo y los otros dos hay una diferencia radical: los primeros buscan una reforma del sistema; los otros abogan por la eliminación del sistema y por una vuelta a la gestión local (*localization versus globalization*).

En este marco, y con la RSE como filosofía empresarial en la que han cristalizado las nuevas demandas sociales hacia el mundo corporativo, adquiere una importancia renovada la relación entre empresas y ONG (Phillips, 2005). Esto se produce por varias razones:

- Las ONG se están configurando como un agente operativo en el desarrollo de la RSE, tanto en el desarrollo y fomento de un cuerpo teórico sobre el tema, como en su papel canalizador de las demandas de la sociedad o por su protagonismo en el movimiento por la Corporate Accountability².
- Por su parte, la empresa aparece como uno de los agentes protagonistas en el camino del objetivo de la sostenibilidad, en tanto ciudadano corporativo que ejerce un poder e influencia más que significativos sobre muy diversos *stakeholders* que, a su vez, influyen sobre la actividad de la empresa.

² El término *accountability* tiene difícil traducción al español: la expresión va más allá de la transparencia y supone el establecimiento de mecanismos para el control social de la empresa. En adelante, nos referiremos a este concepto como “control social de la empresa”.

El compromiso de la empresa con las demandas de todos los grupos de interés de la organización obliga a otorgar una importancia renovada al marco institucional y a las redes de vínculos entre organizaciones que caracterizan el sistema en el que opera la empresa. De hecho, siguiendo a Prakash (2002), los negocios internacionales puede considerarse de modo creciente como una especie de “propiedad colectiva” global de corporaciones transnacionales, Estados y ONG, agentes cuyas acciones son interdependientes y que, por lo tanto, precisan de algún tipo de cooperación, formal o informal.

El proceso de globalización ha transformado el panorama económico mundial, convirtiéndose la empresa privada en elemento central del proceso de desarrollo. Se estima que el número de empresas transnacionales ha pasado de 37.000 en 1990 a 70.000 en la actualidad, con alrededor de 700.000 filiales extranjeras y millones de proveedores y distribuidores que operan a través de estas cadenas de valor globales (UNCTAD, 2005). Este proceso, ha incrementado el alcance y la influencia del sector privado a la vez que ha puesto de manifiesto la creciente debilidad de los Estados y organismos internacionales.

Ambas tendencias están conduciendo a desafíos requieren nuevas alianzas y nuevas formas de pensar tanto en empresas como en ONG. En general, las razones que llevan a ONG y a empresas a relacionarse son distintas según el objeto de la relación sea la acción social o el ámbito más amplio de la RSE. Según un estudio del Centro para la Innovación en Responsabilidad Empresarial de Canadá (Greenall y Rovere, 1999: 3), destacan tres razones para el acercamiento de ambos agentes:

- La creciente demanda de relación con *stakeholders* como requisito establecido por instituciones financieras internacionales, como el Banco Mundial o, más recientemente, el Foro Económico Mundial³, así como por organizaciones gubernamentales internacionales como la ONU (Von Hayek, sin fecha). A ello podría añadirse la consideración de la relación con los *stakeholders* como uno de los indicadores para la entrada en índices éticos⁴.
- La revolución resultante de la innovación tecnológica y la globalización, que se traduce en una capacidad creciente para diseminar información local a la comunidad internacional. Este factor se traduce en un sentimiento compartido entre las empresas de que “no te puedes esconder” (Murphy y Bendell, 1999).
- La configuración de las ONG como un agente fundamental, por su influencia en la elaboración de políticas públicas (tanto a nivel nacional como internacional), así como en su puesta en práctica, tal como se explicaba antes.

Una reciente encuesta de PriceWaterhouseCoopers (2001, citado por Ramos et al, 2004: 17) señala que sólo para el 1% de los directivos las ONG son el grupo con mayor influencia en al estrategia de RSE. En nuestro país, otra encuesta realizada también por

³ “World Economic Forum wants more business-NGOs partnerships”, Boletín electrónico Ethical Corporation, 21 de enero de 2005, <http://www.ethicalcorp.com/content-print.asp?ContentID=3407>

⁴ “EMEA News: Ethical index raises the bar for corporate inclusion”, Ethical Corporation, 16 de enero de 2005, http://www.ethicalcorp.com/content_print.asp?ContentID=3392

PWC (PriceWaterhouseCoopers, 2003) encontró que la influencia de las ONG para la elaboración de políticas de RSE por parte de la empresa es muy reducida, siendo citada como el último factor en orden de importancia. Este hecho contrasta con los resultados de la encuesta sobre la percepción y valoración de los consumidores sobre la RSE en España elaborado por la Confederación Española de Consumidores y Usuarios y el Observatorio de RSC, según la cual son las ONG las entidades percibidas como más legítimas y que mayor fiabilidad infunden en RSE, frente a otros agentes como empresas, sindicatos o Gobierno (CECU y Observatorio de la RSC, 2004).

Por otra parte, según un informe basado en tres encuestas globales realizado en 2002 (citado por Phillips, 2005), el 75% de los directivos entrevistados reconocen tener alguna forma de contacto y relación con ONG. Esta diferencia con los datos anteriores se explica porque los contactos y alianzas entre empresas y ONG fundamentalmente se han inscrito en el marco de la acción social. Sin embargo, dentro del contexto más amplio de la RSE, emergen nuevas necesidades de relación que constituyen un elemento destacado en el proceso de cambio que se está gestando. No obstante, este acercamiento no está exento de problemas, interrogantes y limitaciones, debido a la indefinición del contexto en el que se desarrolla, así como a la complejidad y la multidimensionalidad que lleva asociado.

Ramos y cols. (2004: 33) establecen dos tipos posibles de relación entre ONG y empresas: económicas y políticas. Las primeras tienen como objetivo la obtención de recursos. Las segundas tratan de promover cambios en el modo de operar de las empresas. En España ha sido más estudiada la relación económica entre estos dos agentes, esto es, la que concierne a la acción social y el *fundraising* (véase, por ejemplo, los trabajos de Martínez et al, 2003; Valor, 2003 y 2004). Apenas se han desarrollado trabajos sobre este fenómeno en el contexto de la RSE (esto es, relaciones políticas, según la terminología de Ramos et al, 2004). Se ha de mencionar como antecedente los informes anuales de Fundación Ecología y Desarrollo (Ramos et al, 2004; Sustainability, 2005). Estos informes hacen un inventario de las iniciativas internacionales y nacionales de colaboración en materia de RSE. La investigación que aquí se presenta tiene otro objetivo: analizar el cómo y el por qué de estas relaciones. En este sentido, es una novedad en la literatura existente en España.

Fuera de España, la literatura también se ha centrado en la relación entre ambos en el marco de la acción social (Austin, 2000; Phillips, 2005; véase una recopilación de la literatura en Valor, 2004). En cuanto al marco de la RSE en general, ha habido más estudios sobre el papel de las ONG de medio ambiente como stakeholder de la empresa y la relación que las compañías establecen con este tipo de organización (véanse, por ejemplo, Elkington y Fennell, 1998; Fineman, 1997; Murphy y Bendell, 1999). Así mismo, se han detallado los factores que llevan a la colaboración y los obstáculos que impiden el éxito de las alianzas (Elkington y Fennell, 1998; Greenall y Rovere, 1999), los criterios para medir el éxito (Von Hayek, sin fecha), las funciones que cumplen las ONG en la estrategia empresarial (Bendell, 2000), o los tipos de alianzas y colaboraciones en el área medio ambiental (Murphy y Bendell, 1999).

En consecuencia, este trabajo es novedoso, tanto en el contexto nacional como en el contexto europeo, dado que extiende el marco de estudio (de la acción social a la RSE) y el tipo de ONG (de medio ambiente a organizaciones de desarrollo y ONG de acción

social). Las implicaciones que se derivan de este estudio son muchas y trascienden a los agentes específicamente estudiados (empresa y ONG).

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Esta investigación plantea como objetivo general el conocimiento de las características y los condicionantes que marcan la relación entre empresas y ONG. Objetivo que se enuncia a continuación en forma de preguntas de investigación:

PI₁: ¿Por qué y para qué se establece una relación con el otro agente?

PI₂: ¿Qué tipo de relación se establece? ¿Cómo se desarrolla?

PI₃: ¿Qué factores internos de los agentes llevan a los distintos tipos de relación?

PI₄: ¿Qué factores del entorno influyen en estos tipos de relación?

La realidad social es compleja y multifacética, por lo que puede contemplarse desde muy diversas perspectivas y ser analizada bajo metodologías bien distintas. Aunque no existe *el* método científico universalmente aceptado, pueden distinguirse dos tipos de métodos: 1) los *cualitativos*, en los que la información se proporciona en términos de descripciones orales, dibujos, etc. y 2) los *cuantitativos*, donde los datos se presentan en cantidades discretas, normalmente utilizando técnicas estadísticas para cuantificar los efectos y para inferir la generalidad de los resultados de la muestra a la población.

La naturaleza social de nuestro objeto de estudio, nos conduce a emplear el método cualitativo como vía principal para desarrollar esos objetivos. Aunque no negamos las posibilidades que ofrece la perspectiva cuantitativa, nos alejamos de esa excesiva fe positivista en procedimientos estadísticos utilizados de modo universal con independencia del sujeto, del tiempo y del lugar⁵.

El contexto en el que se desarrolla este trabajo aconseja optar por la metodología conocida como *Grounded Theory* (teoría con base) como método fundamental de investigación. Se trata de una metodología cualitativa apropiada para analizar procesos sociales, y especialmente recomendable cuando la investigación trata de revelar qué subyace a un determinado fenómeno del que se sabe poco, o cuando se pretende añadir nuevos puntos de vista sobre un fenómeno que ya ha sido estudiado (Strauss y Corbin, 1990: 19). Éste es precisamente el contexto en el que se sitúa este trabajo, dado que en España, no se ha realizado ningún estudio similar sobre el fenómeno de la relación entre empresas y ONG en el marco de la RSE.

Grounded Theory resulta más apropiada para analizar procesos sociales (Strauss y Corbin, 1990). Este es precisamente el objeto de estudio de esta investigación: la relación empresa-ONG debe ser examinada como un proceso social, influido por factores estructurales sociales, políticos y económicos.

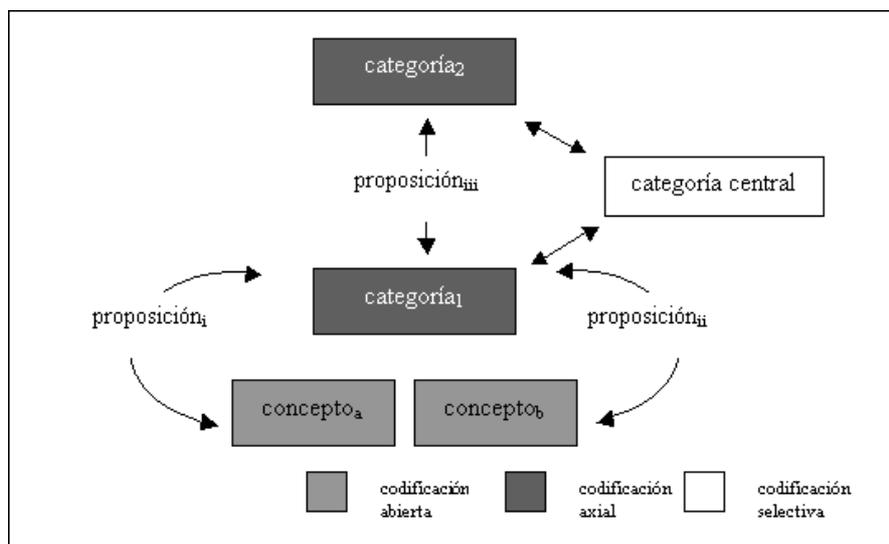
⁵ Sobre la tradicional confrontación entre los métodos cualitativos y cuantitativos y la necesidad de una posición intermedia que complemente ambos enfoques, puede verse Beltrán (1985) y Alonso (1998).

Grounded Theory se orienta a la generación de teorías, trabajando de forma opuesta a las metodologías hipotético-deductivas: no se establece ninguna hipótesis previa, sino que se deja a la realidad que “emerja”, sin imponerle un marco teórico concreto. Permite, así, analizar procesos complejos, en los que concurren un gran número de variables porque no reduce a priori el número y tipo de las variables que intervienen. El objetivo es, precisamente, conocer todas estas variables, así como sus dimensiones, y descubrir-describir las relaciones entre ellas.

De este modo, las principales características de esta metodología serían las siguientes:

- **El rechazo a toda forma de teorización previa** y la necesidad de entrar en contacto directo con el fenómeno objeto de estudio para analizarlo. El investigador debe mantener sus ideas preconcebidas en suspenso, hasta obtener evidencia suficiente en el campo de que ese concepto o esa relación entre conceptos está presente en el fenómeno analizado. Esto explica por qué no se presenta en este trabajo una lista de variables objeto de estudio, ni se utilice un cuestionario estructurado para guiar la recogida de información.
- **La sensibilización teórica**, que implica apartar ideas preconcebidas durante todo el proceso de recogida y análisis de datos y adoptar una postura escéptica ante cualquier explicación para los datos que están recogiendo. No obstante, se requiere un aparato perceptual que permita al investigador aprehender el fenómeno (Strauss y Corbin, 1990). En este estudio, tal sensibilización es fruto de la experiencia previa de las investigadoras en el estudio de la sociedad civil y de la responsabilidad social de la empresa, así como de la revisión bibliográfica sobre alianzas entre empresas y ONG, que ha facilitado el establecimiento del guión de las entrevistas y la decisión sobre los criterios para el muestreo. Los estudios fueron detenidamente analizados una vez que había emergido una categoría, con el objeto de validarla. Por eso, y siguiendo las indicaciones de los autores (Glasser, 1978; Locke, 2001; Punch, 1997; Strauss y Corbin, 1990) no se ofrece un capítulo de revisión de la literatura, sino que ésta se introduce en los resultados, porque ese es el rol que cumple en esta metodología: servir de validación de las categorías que “emergen” (Locke, 2001).
- **Las categorías como piedras angulares de las teorías generadas.** Es decir, el proceso de análisis requiere la codificación del contenido de las entrevistas en conceptos, su agrupación en categorías a través del método comparativo constante y el análisis de las relaciones entre categorías para alcanzar una categoría central sobre la que se desarrolla la teoría. Junto con las categorías, el proceso de análisis se orienta a otros dos elementos: conceptos (unidades básicas de análisis) y proposiciones (indican relaciones generales entre una categoría y sus conceptos o entre dos categorías).
- En este estudio, cada entrevista fue transcrita inmediatamente y analizada antes de realizar la siguiente. Cada transcripción fue analizada, codificada línea por línea en los márgenes de la misma (codificación abierta). Estos códigos (o conceptos) fueron agrupados en categorías (codificación axial), estableciendo proposiciones siguiendo el paradigma de codificación establecido por Strauss (1987): condiciones, contexto, estrategias de acción/interacción y consecuencias.

Figura 1. Elementos y procesos esenciales del análisis en GT



Fuente: Elaboración propia

- **El proceso de muestro teórico.** Dado que se trata de tipificar el comportamiento y no a las personas (Glasser, 1978), se busca la representatividad de los conceptos que van emergiendo durante el análisis (Pandit, 1996; Strauss y Corbin, 1990), eligiendo los casos que permiten aprender sobre los problemas centrales de la investigación y desarrollar las categorías al máximo, es decir, “saturar” las categorías (Locke, 2001). La elección de los elementos muestrales se toma con base en una serie de criterios, preconcebidos al principio, que se creen pueden aportar datos de interés. A medida que avanza el análisis y la recogida de nuevos datos, estos criterios van cambiando. En este trabajo se buscó conjugar el principio de similitud con el de diferencia (Locke, 2001; Rubin y Rubin, 1995) para la elección de los informantes:
 - Se buscó la similitud de empresas y ONG a partir de unos mínimos en los factores de dimensión, ámbito de actuación geográfica, visibilidad, envergadura de sus proyectos/actividad y existencia de algún tipo de relación con el otro agente (no necesariamente de cooperación) en el marco de la RSE.
 - Se dio cumplimiento al principio de diferencia entrevistando a entidades de distinto tamaño, que operan en distintos sectores/se ocupan de distintas causas, con distinta forma jurídica (en el caso de las empresas) y con distinta filiación y orientación internacional (en el caso de las ONG).

Asimismo, a cada agente entrevistado se le pidió que sugiriera organizaciones que deberían formar parte de la muestra, para seguir ampliándola. Normalmente, con una muestra de entre 6 y 10 individuos se suelen saturar las categorías (Strauss y Corbin, 1990). En este caso, se entrevistaron a once ONG y siete empresas españolas. Dos empresas más fueron invitadas a participar, pero

rechazaron nuestra invitación. La lista de entidades participantes se encuentra en el Anexo I.

- En cuanto al **cuestionario**, se optó por uno semiestructurado y abierto, de tal modo que se pedía al interlocutor que explicara sus experiencias en la relación con otros agentes: con quién, cómo, cuándo, por qué y para qué se mantuvo esa relación; cómo se desarrolló; cómo terminó y cómo evaluaron sus resultados. Se ponía énfasis en el análisis de facilitadores y obstáculos en pasadas relaciones, así como en las circunstancias específicas que rodeaban cada caso y que podrían explicar su desarrollo y consecuencias. Adicionalmente, se solicitaba la percepción general del informante sobre la relación entre los dos agentes en el marco de la RSE y el contexto en el que ésta se desarrolla.

Para determinar la fiabilidad de los resultados, Strauss y Corbin (1990: 253) proponen varios criterios. Uno de ellos es la consistencia entre codificadores. Cada investigador codificó separadamente sus entrevistas y aplicó el paradigma de codificación. La coincidencia inicial fue del 95%. Las divergencias se resolvieron analizando de nuevo las entrevistas y justificando con base en las declaraciones de los participantes, los matices que cada investigador había establecido.

En cuanto a la validez, la teoría se puede considerar válida (Locke, 2001) si, primero, los resultados son útiles en el campo. La sección de “Implicaciones y recomendaciones” muestra la utilidad de la teoría generada. En segundo lugar, los resultados deben ser creíbles. La incorporación de declaraciones textuales de los participantes (identificados con la leyenda que se muestra en la Tabla 1 para garantizar el anonimato⁶) contribuye a conseguir este objetivo. Además, se entregó una copia de la sección de resultados a tres expertos independientes, con amplia experiencia en este ámbito, y que no habían participado en las fases anteriores. Estos expertos evaluaron el informe y mostraron una coincidencia del 99% con la teoría presentada, señalando mejoras en redacción y mejoras formales, pero no de contenido.

Tabla 1. Leyendas para la identificación de las declaraciones de participantes

ONGD	Organización No Gubernamental de Desarrollo
ONGE	Organización No Gubernamental Ecológica o de Medio Ambiente
ONGR	Organización No Gubernamental de Promoción de la RSE
EC	Empresa cotizada
ENC	Empresa no cotizada
EXP	Experto independiente

⁶ Para preservar el anonimato se han eliminado de las citas las referencias a otras organizaciones o cualquier referencia a personas u organizaciones.

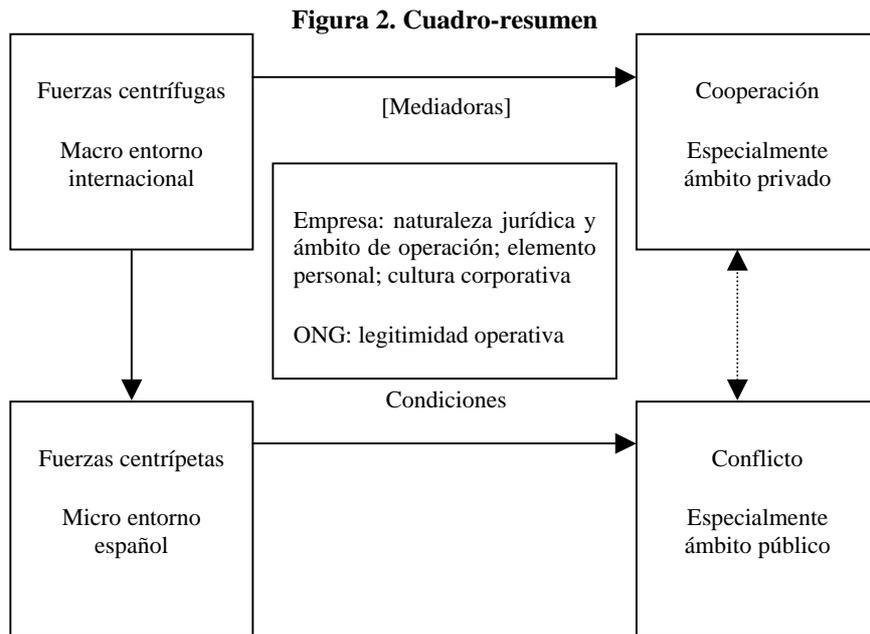
Con todo, debe aclararse que este no es un estudio estadístico. Los resultados no pueden extrapolarse a la población general. Lógicamente, el alcance del muestreo condiciona la representatividad de la teoría formulada, puesto que sólo serán extrapolables a las circunstancias o situaciones analizadas y no otras (Strauss y Corbin, 1990). En resumen, la teoría es válida para el contexto analizado, y debería falsarse si se mantiene en todas las circunstancias espacio-temporales.

3. RESULTADOS

Dada la amplitud del problema estudiado los resultados se expondrán utilizando el paradigma de codificación sugerido por Strauss (1987): contexto, estrategias de acción/interacción, condiciones y consecuencias. No puede perderse de vista que el objetivo último de este proyecto de investigación así como de la metodología empleada es construir teorías, teorías que pueden y deben ser falsadas⁷ en sucesivos estudios, empleando otras metodologías con el fin de conseguir su validez ecológica, es decir, la que se refiere al proceso de análisis y valoración de los datos respecto al contexto en el que se han producido. Para ganar en claridad expositiva, se presenta en esta sección los resultados, siguiendo el paradigma mencionado. En el epígrafe siguiente se sintetizan estos resultados proponiendo dos teorías: una teoría para explicar el por qué de la relación entre ambos agentes y otra teoría para explicar el cómo se establece esta relación.

Un resumen de lo expuesto en este epígrafe se ofrece en la Figura 2.

⁷ La falsabilidad de un enunciado teórico es un criterio debido a Karl Popper según el cual por muchas observaciones que puedan existir a favor de ese enunciado, éste no podrá ser nunca confirmado de manera definitiva, pues siempre será posible la existencia de una observación que la contradiga. Sin embargo, un solo resultado en contra sí puede corroborar la invalidez del enunciado.



Fuente: Elaboración propia.

3.1. Contexto

Para empezar, es preciso enmarcar el objeto de estudio en un contexto preciso, que queda caracterizado por las **dimensiones espacio y tiempo**. Cabe aclarar que para describir estas dimensiones se utiliza el término acercamiento (o relación) entre empresas y ONG entendido como la situación que se produce cuando cada agente pasa a la agenda del otro. Dicho dentro modo, cuando cada agente pasa a ser un grupo de interés o *stakeholder* para el otro. Ahora bien, este acercamiento puede adoptar la forma genérica de cooperación o de conflicto (Phillips, 2005; Ramos et al, 2004). De este modo, se ha empleado este término con objeto de facilitar la comprensión del fenómeno estudiado, pero no implica una toma de postura por parte de las investigadoras sobre la conveniencia de que ese acercamiento adopte la forma de cooperación o de conflicto.

Sobre la **dimensión temporal**, cabe recalcar que esta forma de acercamiento es relativamente reciente, ya que en el pasado, los dos agentes han vivido ignorándose (Sustainability, 2005). En este sentido, es clara la coincidencia entre los entrevistados que la RSE es un fenómeno nuevo en España, dado que la RSE se encuentra aún en una fase de introducción, y que pocas empresas (los innovadores o adoptadores iniciales, por utilizar los términos de marketing para los que adoptan una innovación) han empezado a “entrar en el debate”.

Esta misma situación se observa en Europa, donde, con un ligero adelanto con respecto a España, la formalización de la relación entre empresas y ONG es también un proceso reciente (Sustainability, 2005). Murphy y Bendell (1999) destacan que la novedad radica en que, desde los años 90, esta relación toma también la forma de acuerdos cooperativos, cuando históricamente la relación entre el sector privado y las ONG se basaba en el conflicto.

Esto es un proceso muy dirigido por algunas empresas. Tenemos el club de los elegidos (...).Las PYMES no tienen ni idea. (ONGD)

La situación es análoga entre las ONG: sólo unas cuantas están participando activamente en el debate y manteniendo relaciones con empresas, quizá como consecuencia de la novedad del tema.

No tiene sentido que esto lo estemos hablando entre 4 organizaciones, 5 empresas y los sindicatos (ONGD).

En consecuencia, aunque empresas y ONG han desarrollado relaciones tradicionalmente en el contexto de la acción social de la empresa, el origen de la relación entre ambos agentes para el desarrollo de la RSE se remonta a pocos años atrás. Casi todas las ONG entrevistadas sitúan el origen de esta relación en los últimos años del siglo pasado o a comienzos de este, siendo los últimos tres años en los que se ha producido un incremento notable en el número de contactos e iniciativas.

En cuanto a la **dimensión espacial**, se han distinguido dos tipos de fuerzas para analizar las dinámicas que operan en esta dimensión y que fuerzan la relación entre ambos agentes y que se desarrollan en los siguientes subapartados:

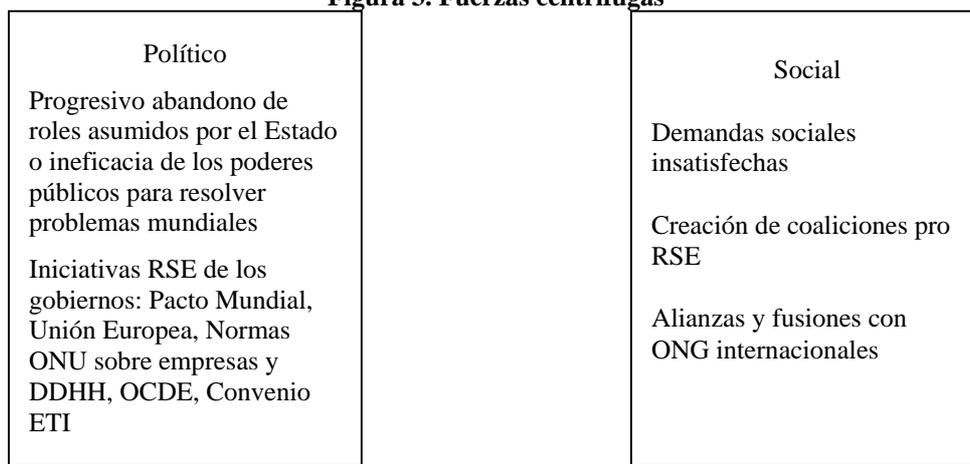
- Fuerzas centrífugas que facilitan el acercamiento y que tienen lugar en la dimensión internacional.
- Fuerzas centrípetas que inhiben la relación y que ocurren en la dimensión nacional.

3.1.1. Fuerzas centrífugas o facilitadoras de la relación

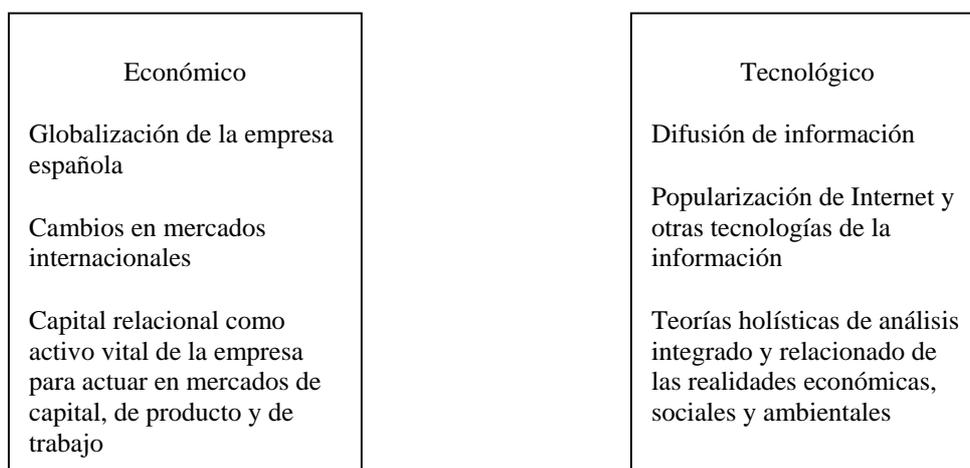
Son fuerzas centrífugas las condiciones del entorno que acercan a ambos agentes, acercamiento que, frecuentemente, adopta la forma de acuerdos de colaboración. Antes de proceder a su clasificación y su análisis, es preciso remarcar que estas fuerzas se dan con mayor intensidad y desde hace más tiempo fuera de España. Ahora su influencia ha llegado a nuestro país (y, en algunos casos, han dado lugar a políticas públicas y privadas “nacionales”). De ahí que en el cuadro resumen se denominaran fuerzas del macro entorno internacional.

Para proceder a su análisis se han clasificado en varios tipos, aplicando las categorías del análisis PEST, frecuentemente utilizado para examinar la influencia del macro entorno (Grant, 2000; Wilson y Gilligan, 2005). Estas subcategorías se influyen mutuamente por lo que carece de interés delucidar qué ha ocurrido primero.

Figura 3. Fuerzas centrífugas



Empresa - ONG



Fuente: Elaboración propia.

a) Fuerzas políticas

La primera fuerza del entorno político que acerca a los dos agentes es la misma que llevó a que ONG participaran en los sistemas de gobernanza mundial. Esta fuerza es percibida más por las ONG que las empresas. Ante la percepción de progresivo abandono de funciones por parte del Estado, fruto, quizá, de la incapacidad para resolver a nivel nacional problemas de índole internacional, las ONG han cambiado su objetivo tradicional.

Para mí, la RSC es la respuesta de una pérdida estrepitosa de los derechos, de una pérdida del rol del Estado, de la legislación que existía para proteger esos derechos... Determinadas cuestiones que se ve que el Estado está perdiendo fuerza frente a las organizaciones de tipo empresarial y ese vacío lo han venido a cubrir las organizaciones sociales (ONGR).

En los últimos meses se observa un traspaso de responsabilidades que son del gobierno. La insistencia de los grupos de trabajo lleva a pensar que hay una dejación de funciones (ENC).

Además, tanto los organismos de gobierno internacional como los gobiernos nacionales y locales están impulsando la RSE. Varias iniciativas internacionales han tenido especial repercusión: el Pacto Mundial, las Normas de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos, los Principios Guía de la OCDE, y los documentos emanados del grupo de trabajo RSE de la Comisión Europea (para una revisión del papel del Estado en el fomento de la RSE véase de la Cuesta y Valor, 2005).

Estas iniciativas han tenido una traducción nacional, en la medida en que su eficacia depende de su correcta implantación a nivel local. La tabla siguiente resume la aplicación e introducción en España de estas iniciativas internacionales. Todas estas iniciativas españolas suponen la creación de foros de diálogo que necesariamente acercan a ONG y empresas, ya que ambos agentes participan en los mismos.

Tabla 2. Iniciativas internacionales y su implantación en España

Iniciativa internacional	Implantación en España
Pacto Mundial de Naciones Unidas	Creación de la red local Mesa Cuadrada del Pacto Mundial; creación de la ASEPPAM
Principios Guía de la OCDE	Creación del Punto Nacional de Contacto en el Ministerio de Economía, Secretaría de Comercio
Unión Europea	Creación de los grupos de trabajo en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo

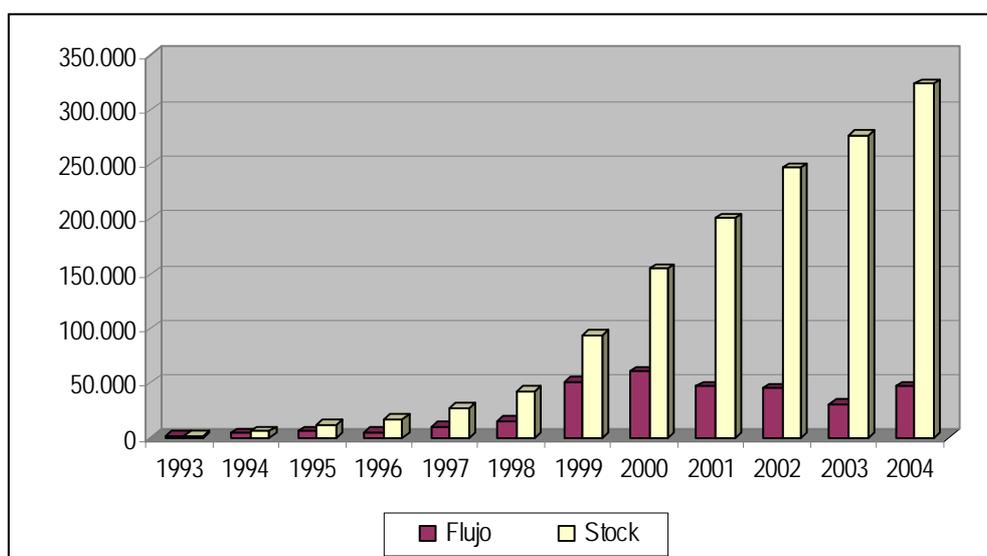
Fuente: Elaboración propia.

b) Fuerzas económicas

La primera fuerza económica citada explícita o implícitamente por las organizaciones entrevistadas es la participación de la empresa española en la “globalización”: esto es, la entrada en mercados internacionales, tanto de capital como de producto o trabajo.

La economía española ha estado marcada durante la última década por la internacionalización de las empresas españolas, especialmente en América Latina, convirtiéndose en una de las economías más abiertas del mundo. Después de que España se incorporara a la Unión Europea, el enfoque estratégico de las grandes compañías cambió gradualmente desde la defensa de su posición en el mercado doméstico, relativamente madura, hacia una agresiva expansión internacional (Figura 4).

Figura 4. Inversión directa bruta de España en el exterior (millones de €)



Fuente: Registro de inversiones Exteriores (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio).

Como decíamos, uno de los principales destinos de la inversión española es América Latina, especialmente en el sector servicios (telecomunicaciones, financieros y públicos) y, en menor medida, en el sector primario (gas y petróleo). En cuanto a países receptores de la inversión, los principales son Argentina, Brasil, Chile y México, economías que recibieron el 85% de la inversión española entre 1992 y 2001 (Analistas Financieros Internacionales, 2005).

La Tabla 3 recoge las principales empresas españolas inversoras en América Latina, pudiendo destacarse como principales factores impulsores de esa inversión los siguientes (véase Chislett, 2002):

- Los procesos de liberalización y privatización, consecuencia a su vez del paradigma económico liberal dominante, favorecieron que las empresas multinacionales españolas buscaran en América Latina nuevas oportunidades de negocio como protección frente a sus competidores europeos, contribuyendo así al proceso de concentración en América Latina, donde las empresas españolas ganaron amplias cuotas de mercado.
- La necesidad de capital para desarrollar las infraestructuras de la región.
- Los fuertes lazos lingüísticos, históricos y culturales.
- Un potencial crecimiento económico y poblacional mayor que en Europa.
- Una correlación negativa entre los ciclos económicos de España y América Latina.
- La diversidad en América Latina hace que la inversión no implique una excesiva concentración del riesgo.

Tabla 3. Inversión neta acumulada en 2003 por compañías españolas en América Latina (millones de €)

Company	Investment	Company	Investment	Company	Investment
Telefónica	32,650	Corp. Mapfre	454	FCC	100
Repsol YPF	20,858	Abertis	430	REE	88
Grupo Santander	16,433	Dragados	344	Acciona	70
Telefónica Móviles	5,330	Ferrovial	326	Ebro Puleva	67
BBVA	5,143	OHL	300	Amper	64
Endesa	3,117	NH Hoteles	230	Viscofán	53
Iberdrola	2,800	Terra Lycos	227	Abengoa	25
Unión Fenosa	2,493	Prosegur	225	Aldeasa	20
Gas Natural	860	Inditex	170	Mecalux	10
Águas de Barcelona	561	Prisa	152	Iberia	10
Altadis	508	Sacyr Vallehermos	136	Amdeus	5
Sol Meliá	500	TPI	111	Indra	3
Arcelor	484	ACS	105	TOTAL	87,760

Fuente: Arahuetes y Casilda (2004).

Así, las ONG destacan que se acercan a la empresa española porque ésta empieza a tener un impacto en las comunidades con las que trabajaban. Y es que otra consecuencia de la internacionalización es que las empresas, a su vez, se enfrentan a nuevos retos consecuencia directa de su estrategia de internacionalización. Efectivamente, las empresas españolas se encuentran con la necesidad de dar respuesta a los retos que surgen de las peculiaridades que presentan las filiales creadas en países del Sur.

En algunas empresas esos problemas se plantean con mucha más intensidad que en otros. Por ejemplo, el caso del sector textil, porque es intensivo en mano de obra, concentrado en países en vías de desarrollo, generador de empleo, en la mayoría de los países en vías de desarrollo suele ser el tercer o cuarto sector generador de ingresos y, lógicamente, eso tiene un impacto muy grande. Y la relación con talleres externos y proveedores tiene su importancia (ONGD).

Esta internacionalización ha llevado aparejada, en muchos casos, una mayor participación en los mercados de capital, cotizando en mercados bursátiles europeos y estadounidenses. Por eso, la empresa se ve afectada por otras fuerzas económicas que se han originado fuera de España y que recientemente han empezado a operar en nuestro país. Estas son la traducción al mercado de los movimientos sociales que reclaman una reforma en el sistema económico y que demandan mayor responsabilidad a las empresas.

Estas demandas se observan en los tres mercados donde opera la empresa: en el de capital, en el de producto y en el laboral. El mercado de capital reclama mayor responsabilidad a través de los productos éticos de inversión y de los índices éticos. En el mercado de producto se observa la aparición del segmento de consumidores responsables. En el mercado de trabajo, los trabajadores piden explicaciones a la empresa por su actuación en terceros países (véase Valor, 2005).

En relación con ello, la importancia de los activos intangibles de las empresas no ha dejado de crecer, reflejándose, en primer lugar, en su propio valor de mercado: según las estimaciones de Kendrick (1994), en Estados Unidos el peso de los activos intangibles en el valor de la empresa había pasado de representar el 30% en 1929 al 70% en 1990. Además de tener una fuerte repercusión en los mercados de capital, la reputación

aparece como una fuente de ventajas competitivas para operar en mercados de producto y de trabajo.

Estas tres fuerzas llevan al acercamiento por varias razones:

- Demanda de diálogo social para cotizar en índices éticos (por ejemplo en el índice FTSE4Good). Esta fuerza parece muy poderosa ya que las ONG insisten en que se ha producido un acercamiento con, mayoritariamente, empresas cotizadas (*Porque están en el IBEX-35 y todos lo están haciendo, ONGD*)
- Demanda de información de marcas “buenas” por parte de los clientes. Para cumplir con esta demanda debe iniciarse un proceso de verificación, primero, y comunicación después, de quiénes son estas marcas. Existe por tanto un fuerte potencial para las ONG, que pueden llegar a convertirse en “prescriptoras” de productos (*Las ONG son expertas en estos temas. Los técnicos de la ONG y los de la marca propia trabajan juntos para desarrollar el packaging o un producto. Somos conscientes que nosotros no somos prescriptores en estos temas. Vamos de la mano de las ONG, ENC*). Algunos de los estándares y etiquetas sociales ya creadas (por ejemplo, SA8000, AA1000 o GRI) exigen también diálogo con los *stakeholders*; entre ellos, con las ONG (Bendell, 2000b).
- Demandas de los trabajadores llevan a acercarse a ONG porque la empresa carece de la capacidad técnica y la legitimidad para resolver el problema (*Los 30.000 trabajadores nos exigen estos temas, ENC*)

La influencia de estos tres mercados es señalada repetidamente por los participantes y la importancia de los factores económicos ha sido puesta de manifiesto por varias encuestas a empresas realizadas en nuestro país. Así, la encuesta de PriceWaterhouseCoopers (2003) encontró que los factores que influyen a las empresas para que adopten políticas de RSE son la mejora de la reputación (91%), la obtención de ventajas competitivas (81%), la presión de los consumidores (67%), las demandas de los accionistas (63%) y de los empleados (63%). Por tanto, la importancia de los factores económicos en la adopción de estrategias de RSE es un hecho. Así mismo, Foretica (2004) y García de Madariaga y Valor (2005) llegan a las mismas conclusiones. Por último, un reciente documento del World Economic Forum exponía las razones de mercado para establecer alianzas con ONG y otros *stakeholders*⁸.

Sin embargo, se observa una diferencia importante. Las ONG entienden que la empresa sólo responde a esta fuerza (la económica) del entorno. Algunas ONG participantes entienden que estas fuerzas han pasado de ser una amenaza a convertirse en una oportunidad. La empresa se acerca a la ONG para aprovecharse de esta oportunidad de negocio.

Estas cuestiones las impone el mercado (ONGD).

⁸ “EMEA News: World Economic Forum wants more business/NGO partnerships”, Ethical Corporation, 21 enero de 2005, http://www.ethicalcorp.com/content_print.asp?ContentID=3407

En una sociedad que cada vez es más sensible a temas ambientales, obviamente las empresas ven una parcela importante para aumentar sus beneficios y su cifra de consumidores y darse una imagen corporativa más ambiental, más social (ONGE)

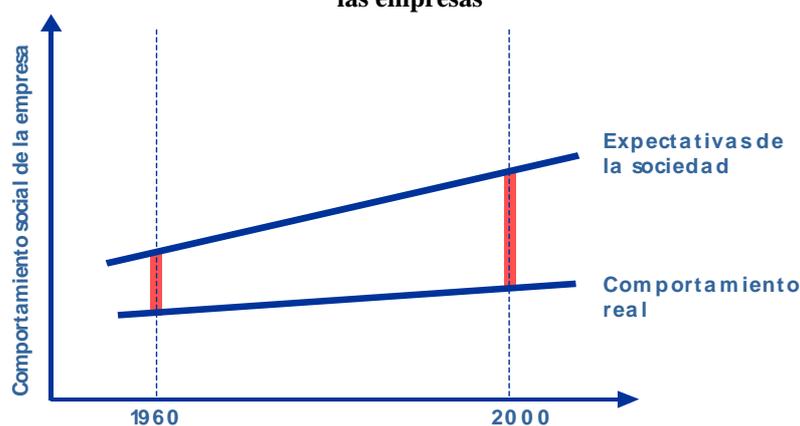
Muy pocas empresas han reflexionado sobre el concepto [RSC]. Básicamente las multinacionales son las que lo tienen más avanzado. Se han visto forzadas por el contexto internacional. Pero no siempre nace por presión, sino que también nace en muchas empresas por convicción profunda de que la empresa es un organismo que interactúa con diferentes grupos y esa interacción debe plasmarse en acciones y estrategias concretas (ONGD).

c) Factores sociales y tecnológicos

Se ha optado por presentar estas dos fuerzas juntas, por la estrecha relación que mantienen. Es una fuerza que acerca a ambos agentes la mayor demanda social de una actividad empresarial más coherente con los principios del desarrollo sostenible. Y, en relación con ello, el creciente número de grupos e individuos con interés e influencia en las actividades corporativas, unido a una mayor demanda de información y capacidad para acceder a la misma y para difundirla (Murphy y Bendell, 1999). Además, la facilidad y rapidez con la que se difunde información sobre los comportamientos empresariales ha incrementado intensamente el riesgo reputacional de las organizaciones.

Como se aprecia en la Figura 5, en las últimas décadas las expectativas de la sociedad hacia la asunción de responsabilidades más amplias por las empresas han crecido más rápidamente que la sensibilidad corporativa al respecto.

Figura 5. Distancia entre las expectativas de la sociedad y la realidad en el comportamiento social de las empresas



Fuente: Carroll y Buchholtz (2002).

Un buen ejemplo de esta evolución lo constituye los resultados del *Millenium Poll on Corporate Social Responsibility*, un estudio desarrollado por la empresa *Environics International* (www.environics.net), con el *Prince of Wales Business Leaders Forum* y la *Conference Board*: encuestas realizadas a 25.000 personas de 23 países de todo el mundo revelaron como principal expectativa hacia las empresas del siglo XXI su

compromiso con los valores de la sociedad y su contribución a los objetivos sociales, ambientales y económicos de las comunidades en las que actúan.

Esta tendencia se ha visto reforzada por la ola de escándalos corporativos y las crisis de confianza que han producido, conduciendo progresivamente a una mayor demanda de códigos éticos y de transparencia informativa con el desarrollo de memorias y auditorías de contenido no financiero, así como al creciente interés de los mercados financieros por este tipo de información y el consecuente desarrollo de la inversión socialmente responsable.

Otros factores no mencionados por los participantes por evidentes son la creación de coaliciones de ONG que promueven la RSE (el caso del Observatorio de RSC español o la red Puentes que aglutina a organizaciones holandesas, españolas y latinoamericanas) y la internacionalización de las ONG. De hecho, las ONG que más contactos han establecido con empresas son las que pertenecen a una red internacional.

Es la creación de movimientos sociales cuyo objetivo es la empresa la última fuerza social que lleva al acercamiento entre los dos agentes: la percepción de la empresa como centro (*locus*) de poder. A su vez, esta fuerza está relacionada con las fuerzas políticas, en la medida en que la sociedad percibe que los gobiernos han perdido autoridad y desplazan sus demandas a los agentes económicos (ver introducción).

Todas las ONG coinciden en que la empresa ha ido acumulando poder, configurándose hoy como un poderoso agente en el panorama internacional. La diferencia está en que unas ONG evalúan este poder creciente de forma negativa y otras de forma positiva o neutra.

Lo evalúan de forma **negativa** las ONG que ven a la empresa como un agente económico preocupado exclusivamente por la obtención de beneficios. Es decir, no sólo se percibe que la empresa ha ido acumulando más poder sino que además se cree que no lo está usando en beneficio de la colectividad sino en beneficio propio (Bendell, 2004; Korten, 1996; Hertz, 2001).

Estas ONG entienden que el paradigma económico actual es insostenible, tanto ambiental como socialmente, y que sus principales protagonistas son las empresas. Se tiende a considerar, pues, que la empresa es, en buena medida, responsable de algunos de los problemas globales, o, por lo menos, que potencialmente podría influir positivamente en el desarrollo de esas cuestiones y no lo está haciendo.

Las consecuencias ambientales están causadas por un sistema económico de producción, transporte, distribución y consumo que es altamente insostenible. Por tanto, si los actores fundamentales de ese modelo económico que, a partir de los años 80 se ha llamado la globalización económica, son las empresas, nosotros debemos denunciar a esos actores (ONGE).

No se puede tener una visión marxista o decimonónica de lo que la empresa aporta a la sociedad. Es tejido productivo, es bueno que una empresa vaya bien. Pero que vaya bien a costa no de los de siempre sino respetando un suelo de responsabilidad social (ONGD).

También juzgan de forma más negativa la situación de la RSE, y entienden que la empresa no ha interiorizado el verdadero significado de la RSE. Más aún, la definición de RSE es diferente entre los agentes.

- **Diferente, en cuanto al alcance.** Las empresas no aplican criterios de RSE en sus procesos de decisión en todos los niveles de modo integrado, sino que tienden a centrarse en la dimensión de RSE que más fácilmente puede apalancar en imagen: la acción social de la empresa, identificando con frecuencia ambos conceptos.

Sus directivos, cuando hablas con ellos, la llaman RSC pero en el fondo siguen teniendo una mentalidad muy asistencial, al antiguo uso, y no entra en su cadena de valor (ONGD).

Todavía la RSC está muy dirigida a la acción social (ONGD).

- **Diferente en cuanto al fin.** Para algunos, la RSE es el discurso que trata de reproducir el sistema, el “parche” para recuperar la legitimidad social perdida por la empresa, o una oportunidad de negocio. La RSE para la empresa no es más que una práctica de relaciones públicas, que se lleva a cabo sólo cuando y en la medida en que se traduce en una mejora de los beneficios (o cuando el no hacerlo puede traer una reducción de los mismos).

En consecuencia, toma prioridad la conveniencia sobre la convicción en el desarrollo de políticas de RSE, siendo la principal motivación la inversión en su imagen corporativa: tras muchas de las iniciativas y las decisiones que las empresas toman bajo el halo de la RSE esconden simples operaciones de marketing, por lo que aún es preciso pasar de las palabras a los hechos. Dicho de otro modo, no entienden que la introducción de políticas y estrategias de RSE exculpe en modo alguno a la empresa, puesto que no constituyen sino otra herramienta cosmética para mejorar su imagen ante una opinión pública crecientemente sensible social y ambientalmente. De alguna manera, la RSE contribuiría a perpetuar el sistema actual, por lo que rechazan de modo categórico la colaboración de las ONG con las empresas para el desarrollo de su RSE.

Ha sido primero debido a los escándalos y a tratar de legitimar socialmente las prácticas que surgieron hace 5 años... Todo eso afecta a la credibilidad del sistema y de las empresas. Como una fórmula para acallar esas voces, [aparece] la RSC (ONGD)

Las empresas lo han visto como una estrategia de ventas. Ahora tienen que aprender a hacerlo de otra forma (ONGD)

La labor que ha hecho la empresa hasta ahora no ha sido rigurosa ni solvente. Se ha orientado más hacia la comunicación que hacia la RSC. La competencia lo está haciendo y hay que hacerlo. Se hacen determinadas acciones aisladas. Por ejemplo, en materia de medio ambiente. Pero ya (ONGD).

Las empresas ven una parcela importante para aumentar sus beneficios y su cifra de consumidores, y darse una imagen corporativa más ambiental, más social al invertir dinero en estas áreas. (...). Todo eso son procesos de maquillaje, de lavado verde, donde no vemos ninguna mejora en la realidad de estas empresas (ONGE).

- Diferente en cuanto a la profundidad del compromiso.

Nuestras definiciones no coinciden. No se ha llegado a creer que la RSC es un sistema de gestión. Crean departamentos de RSC pero ellos mismos te declaran abiertamente que eso no lo pueden proponer porque lo cortaría tal o cual departamento, aunque ellos creen que es una acción necesaria a desarrollar (ONGD).

Ese contrapeso es necesario. El empresario español no se lo cree, que su empresa debe ser social. Lo hace porque no le queda otra (ONGD).

En consecuencia, estas ONG tienen como objetivos (Bendell, 2004: 21) ya sea eliminar, reducir o redefinir el poder de la empresa (lo que implica repensar la función y forma organizativa de la misma), sea resistir, redirigir o limitar ese poder (lo que implica buscar una forma de contrapoder).

En otro extremo están las organizaciones que evalúan de forma **positiva** (o, por lo menos, no de forma negativa) el papel preponderante que juega hoy la empresa, en la medida en que se entiende que es una oportunidad para llegar a determinados colectivos o para impulsar ciertas políticas, o incluso un referente para la mejora de los procesos de gestión de las organizaciones sociales.

La empresa es un agente fundamental en la sociedad española y que tiene una fuerza tremenda para llegar a un montón de colectivos. Nuestra pretensión fundamental es trabajar con la empresa para trabajar con esos colectivos (ONGD).

Entendemos la relación con el mundo de la empresa como una parte fundamental del cambio en el tema medioambiental (ONGE).

Me parece que [las ONG] tienen que aprender muchas cosas del sector empresarial; el principal tema que tienen que aprender es la orientación a resultados (ONGD).

La empresa es considerada como un potencial aliado para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Estas ONG se muestran menos recelosas de las empresas. Creen que la empresa está moviéndose en la dirección adecuada y reconocen que existe la voluntad de mejorar los resultados sociales con independencia del resultado en beneficios.

La empresa en genérico no es responsable ni culpable. Hay muchas otras causas. Hay muchas empresas que no son culpables. Y, aunque así fuera, eso no es un impedimento para que tú colabores con ella. (ONGD).

Las compañías que tienen una imagen pública, que invierten mucho en publicidad, que tienen accionistas, clientes individuales que pueden verse afectados. Ésas, ya sea por convicción o simplemente por mercado-conveniencia (cosa que también me parece a mí bien), éstas están avanzando y algunas se han dotado de una herramienta que es la RSC (ONGE).

A diferencia de las anteriores, los objetivos de estas ONG son redirigir o reforzar el poder de la empresa (Bendell, 2004: 21), fomentando los impactos positivos de la empresa o minimizando los negativos.

3.1.2. Fuerzas centrípetas o inhibidoras de la relación

En este apartado se analiza qué lleva al alejamiento entre ambos agentes, las fuerzas centrípetas de la relación, que tienen su origen en el micro entorno nacional y que, básicamente, se resumen en la negación por parte de las empresas del rol político de las ONG. Para desarrollar esta cuestión, comenzaremos con una explicación previa sobre la diversidad de misiones y roles que desempeñan las ONG, para entrar en las percepciones mutuas de ONG y empresas. Finalmente, y como consecuencia de lo anterior, terminaremos analizando la posibilidad de que exista un espacio para la negociación entre ambos agentes.

3.1.2.1. La diversidad de las ONG y los roles que desempeñan

Como paso previo para entender los obstáculos para la relación entre empresas y ONG, es necesario abordar la cuestión de la diversidad de las ONG desde el punto de vista de su ideología y su misión fundacional. Así, las ONG difieren en el rol que se auto-atribuyen, pudiendo distinguir dos roles predominantes, si bien no excluyentes: político y asistencial. Las primeras están más cerca de la caracterización de ONGD de cuarta generación que describe Kortén (1990), mientras que las segundas entrarían en el grupo de primera y segunda generación.

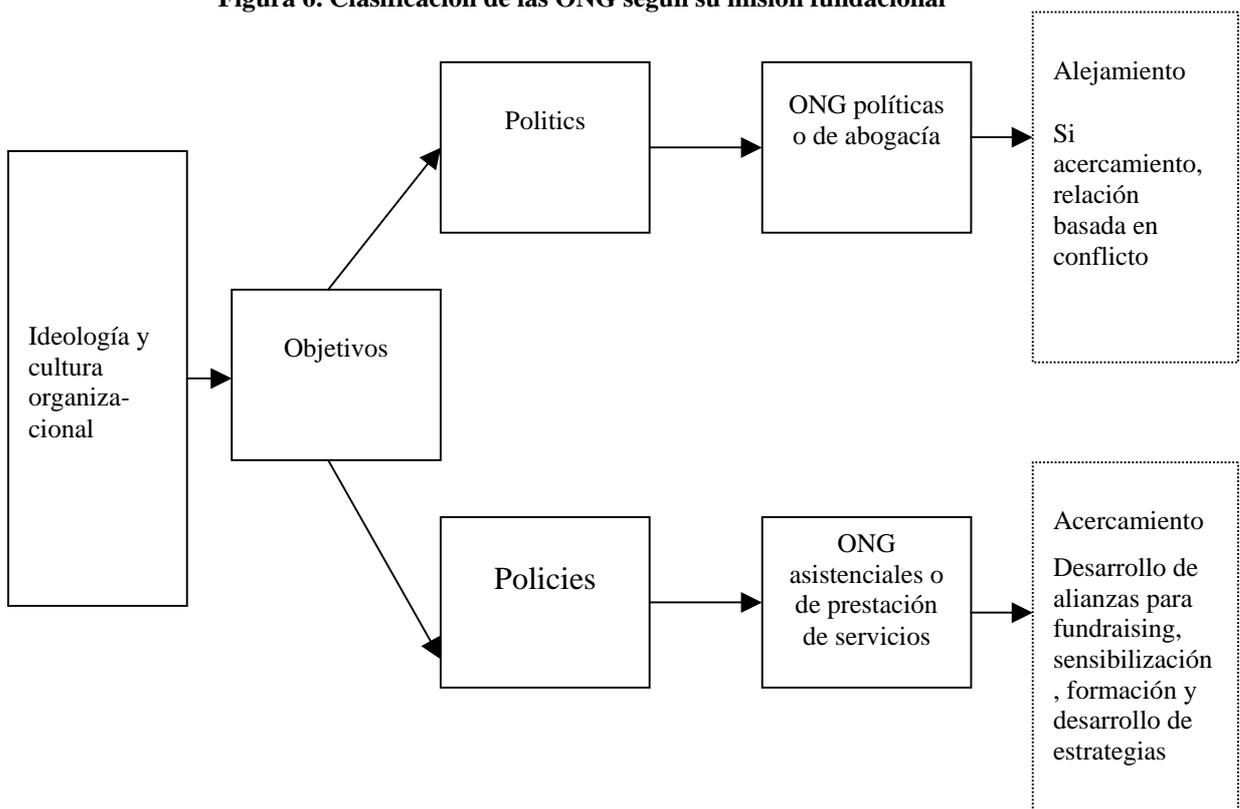
Estos dos roles están ampliamente aceptados en otros contextos culturales. Así, en el sistema anglosajón, se distingue dos tipos de ONG: las asistenciales, denominadas *charities*, y las que tienen un rol político (que puede coexistir con el asistencial) denominadas *advocacy groups* o *NGO*. Otros autores denominan a las primeras *advocacy NGOs* y a las segundas *Operational NGOs* (Teegan et al, 2004). Las dos organizaciones tienen en común que emprenden acción colectiva para cambiar realidades sociales. Es decir, todas las ONG se fijan objetivos políticos, si bien se diferencian en el espectro que marcan las dos traducciones que en inglés tiene la palabra político: como *policies* y como *politics*.

- Unas fijan objetivos políticos como *policies*, ya que su trabajo, o parte de su trabajo, es la colaboración en la elaboración, o la influencia en la elaboración de políticas públicas que contribuyan al Bien Común.
- Otras, además, fijan objetivos políticos como *politics*, configurándose de forma intencionada como una tercera fuerza de poder, frente al poder económico y político.

La diferencia entre estos dos tipos de ONG está relacionada con su misión fundacional. Así, las primeras se perciben como un solucionador de problemas sociales y tratan de influir sobre las políticas públicas que afectan a esta labor. Las segundas se perciben como un agente de transformación social, por lo que deben configurarse como una fuerza de poder en contrapeso al poder político (detentado por el Estado) y al poder económico (detentado por la empresa).

En definitiva, la actuación de las ONG y su forma de entender la relación con otros agentes es sumamente diversa, puesto que su misión fundacional se asienta en la ideología de sus miembros. La heterogeneidad es un elemento que aparece de modo recurrente entre los entrevistados, fundamentalmente en contraste con la homogeneidad existente entre empresas. Efectivamente, mientras que los distintos enfoques ideológicos y culturales de las ONG van a traducirse en una forma de operar también heterogénea, tanto en la esfera pública como en la privada, las diferencias culturales entre empresas quedan mucho más matizadas por su fundación no basada en cuestiones morales, sino materiales, relacionadas con la rentabilización de la inversión realizada por sus propietarios. La Figura 6 resume los tipos de misión fundacional y las consecuencias sobre su relación con las empresas, que desarrollamos seguidamente.

Figura 6. Clasificación de las ONG según su misión fundacional



Fuente: Elaboración propia.

a) ONG políticas

Las ONG con rol político tratan de influir en la realidad social y política que les rodea y persiguen fines políticos fuera de los confines tradicionales del aparato estatal (Teegan et al, 2004). Estas ONG creen que el Estado ha dejado de cumplir ciertas tareas y objetivos antes a él asignados. En cierta medida, entienden que el Estado ha cedido a las presiones y demandas de la empresa. De hecho, la mencionada responsabilidad de la empresa en los problemas globales se vería agudizada por su capacidad para ejercer presión e influir en el desarrollo de las políticas públicas, lo que convierte a los Estados y a los organismos internacionales en corresponsables y cómplices del mantenimiento de un modelo económico insostenible (Hertz, 2001; véase también Goldsmith y Mander, 2001).

Hemos visto cómo cada vez están más desregularizadas las políticas y cómo hoy en día no hay ningún control sobre los flujos de capital, sobre las inversiones directas. De hecho, todas las políticas en la UE favorecen cada vez más, no hay restricción, no hay control por parte del poder político para hacer un control real sobre el poder económico (...). Recordemos que hay más de 10.000 personas, de grupos de presión que hacen lobby en Bruselas, frente a igual 1000 o 2000 personas que son del ámbito social (ONGE).

Asimismo, estas ONG son sustitutas del Estado en la medida en que tienen la misión de posicionarse como un contrapeso al creciente poder de la empresa (coinciden, por tanto, con las que evalúan el poder de forma negativa). Parten de la hipótesis de que, en ciertas áreas, el Estado ha dejado de ocuparse del Bien Común y, por tanto, son ellas, representantes de la ciudadanía, las que acometen esta misión. Así, pues, se fijan objetivos políticos en el sentido de *politics* porque su misión estratégica es equilibrar el juego de fuerzas o la distribución de poder actual en el panorama global.

De esta forma, sus dos targets finales son los gobiernos y las empresas. La empresa es considerada como centro de poder y, por tanto, se incorpora a los públicos objetivos de la organización. El target instrumental es el ciudadano: tratan también de crear una masa crítica en torno a la visión social que promueven, buscando socios que suscriban y extiendan el programa de objetivos que defienden. Las ONG políticas actúan, pues, en todos los niveles del contexto tratando de modificar las estructuras de mercado, las estructuras políticas y las estructuras sociales (Schneidewind y Petersen, 1998). Se muestran, así, más cercanas a la visión activista de la sociedad civil (Kaldor, 2005) por la que los ciudadanos tratan de influir en las condiciones en las que viven, tanto directamente, mediante la autoorganización, como ejerciendo presión política.

b) ONG asistenciales

Las ONG de este grupo se centran, principalmente, en facilitar el desarrollo de los pueblos del Sur o de grupos desfavorecidos en el Norte, tratando de rellenar el vacío que el mercado no llena y que el gobierno no sabe, no puede o no quiere solucionar (Teegan et al, 2004). Acometen objetivos políticos en el sentido de *policies*, ya que éstos tienen como objetivo cambiar políticas (públicas o privadas) que están impidiendo el desarrollo sostenible de los grupos a los que atienden. Lógicamente, el abanico de estrategias que se derivan de este rol son diferentes a las organizaciones del primer grupo: al restringir

su función a la labor asistencial, se eliminan de la batería de estrategias todas las relacionadas con *politics*, esto es, ofrecerse como contrapeso de poder frente a la empresa. Se mantienen, sin embargo, las estrictamente relacionadas con la captación de fondos y la sensibilización para el desarrollo de proyectos asistenciales. Como se decía en la Introducción, la mayor parte de la literatura sobre RSE y ONG se ha centrado en este tipo de ONG.

La empresa necesita a la ONG, y la necesita sobre todo y fundamentalmente para canalizar su acción social. Porque si no, no legitima su acción social. En ese sentido la ONG sí es un interlocutor. Pero no lo es para decirme lo que tengo que hacer. Porque las ONG somos expertos en cooperación en cuarto mundo, en asistencia medica... Pero no somos expertos en derechos laborales, medio ambiente, que le podamos asesorar (ONGD).

Yo creo que las ONG aportan en ese sentido un conocimiento de los problemas sociales mucho más profundo: “zapatero a tus zapatos”. La empresa es buena haciendo lo que hace; ahora bien, si quiere trabajar en el campo social es mejor que lo haga de la mano de la ONG que conoce mucho mejor la problemática y allí se abre un campo de posibilidades muy grandes (ONGE).

3.1.2.2. La perspectiva de las ONG

La diversidad cultural e ideológica en la que se asienta su misión fundacional y las consecuencias en su relación con la empresa es expresada abiertamente por las propias ONG. Su orientación estratégica y cultural es, a su vez, consecuencia de distintos factores como la trayectoria histórica de la organización y el resultado de campañas pasadas, el perfil ideológico de sus socios o los recursos materiales y humanos de los que dispone.

Cada organización tiene su cultura, su forma de hacer. XXX siempre va a ser la referencia en comunicación, nosotros tenemos otro papel (aunque nos gustaría mejorar en comunicación) que es entrar en los sitios. Y cada uno a veces tenemos puntos de vista diferentes sobre cómo resolverlo, debido a nuestra cultura diferente (...). Yo creo que a todos nos empuja la sociedad, a cada uno su público. Evidentemente, nuestros socios entienden más una relación con una empresa porque nos es natural para ayudarnos en la financiación de un proyecto, si no es una empresa conflictiva, es que ni se lo plantean, porque está dentro de nuestra cultura, es absolutamente normal. Pero eso no lo sería entre el público, los socios de XXX o de XXX (ONGE).

De hecho, las organizaciones más orientadas a la confrontación y que persiguen objetivos políticos critican el enfoque colaborador con la empresa que desarrollan otras ONG. Consideran que las grandes ONG internacionales están recorriendo el camino del acercamiento a la empresa y a su modo de funcionamiento, facilitando el acuerdo, tal y como se pone de manifiesto en el seno de grandes eventos multilaterales.

Nuestro origen está en los movimientos sociales y nos diferenciamos mucho de ONG como XXX o XXX, que en muchos casos tienen un funcionamiento con criterios más empresariales, de rentabilidad. Nosotros no tenemos ese tipo de criterios (...). Luego también hay toda una creencia dentro de ONG, del ámbito

de la política del tercer sector, que es: como hay que hacer una ‘real politique’, hay que acercarse a los actores que actúan, que tienen el poder y quizá así no podemos hacer cambios radicales pero sí transformaciones progresivas. Nosotros creemos que eso no es así, ni se ha dado en todos estos años de experiencia ningún paso en ese sentido (...). Hemos visto también como XXX con XXX se dieron las manos con las empresas en la cumbre de Johannesburgo para un mejor entendimiento entre ONG ambientalistas y las grandes empresas. Todo eso son procesos de maquillaje, de lavado verde, donde no vemos ninguna mejora en la realidad de estas empresas (ONGE).

Estas organizaciones consideran que la colaboración puede interferir en la necesaria independencia para que la ONG desempeñe su labor de información y denuncia de las actividades empresariales. Como decíamos, se lamentan de la creciente identificación entre el funcionamiento de las grandes ONG internacionales y el de las corporaciones, aunque “nunca van a conseguir el poder que tienen las empresas multinacionales, porque no tiene los fondos, por ejemplo, para corromper a los funcionarios de Bruselas”. Entienden como principales razones para colaborar por parte de esas organizaciones:

- Unas dificultades crecientes de las ONG para conseguir financiación, por la pérdida de poder adquisitivo de la sociedad y la mayor competencia por los fondos.
- La creencia, con muy buenas intenciones, de numerosas ONG, especialmente en las de desarrollo, de que hay que acercarse a los actores para provocar cambios progresivos en vez de transformaciones radicales.
- Facilitar la siempre compleja aparición en los medios de comunicación, gracias a la cobertura de colaboraciones con las grandes empresas que, de algún modo u otro, financian esos medios.
- La ideología y la formación política de las ONG.

En cualquier caso, aun cuando la mencionada diversidad dé lugar a diferentes estrategias de acción, existe una tradición de recelo y desconfianza ante la empresa que la generalidad de las ONG tiende a mostrar en el ámbito público, tal y como se desarrollará en el apartado siguiente. Las ONG ofrecen como fuente de poder su superioridad moral y su mayor capacidad para identificar problemas sociales y ambientales generados por la actividad de la empresa. En el fondo, las ONG temen que, cediendo, contribuyan a acrecentar el poder de la empresa o a fomentar las prácticas de lavado de cara.

La literatura sobre iniciativas privadas o *multistakeholders* (Bendell, 2004; Utting, 2000) ha contribuido a acrecentar este temor. Se teme a la colaboración con la empresa porque se cree que ello deriva en el fenómeno conocido como *co-optation* o *co-optation*, esto es, una táctica de neutralización de un grupo de modo que sea absorbido por el sistema establecido. Asimismo, se teme esa colaboración porque se considera que frena el desarrollo de regulación, que aumenta el déficit democrático y que se instrumentaliza a la ONG. En este sentido, Bendell (2000b) repasa la literatura dirigida a gestores de RSE, en la que se explican las técnicas para relacionarse con los *stakeholders* de forma que se proteja la reputación de la empresa. Los autores de estos manuales aconsejan

comprometerse con los que representen una amenaza limitada y un gran potencial de cooperación con la empresa. Por eso, las organizaciones críticas con este enfoque defienden que se mantengan posiciones para maximizar la amenaza y rechazan cualquier estrategia que implique una cesión en los principios o valores, o un reconocimiento a la actividad empresarial.

(El discurso de la ONG es) tú lo estás haciendo mal, tú no sabes cómo tienes que hacerlo, y como eres empresa y lo único que te interesan son los beneficios, lo vas a hacer mal. Y la vas a cagar (sic) (ONGD).

Somos enemigos porque se encuentran con determinadas personas que representan a determinadas organizaciones que dicen determinadas cosas que a la empresa no le gusta oír. O que a representantes de determinadas empresas no les gusta escuchar. Y no solo organizaciones sociales, sino también a sindicatos.

Si vas a un foro y en el foro recibes dos tortas te quedas con pocas ganas de irte a otro foro para que te den otras dos (EC).

3.1.2.3. La perspectiva de las empresas

La fuerza última que lleva a que empresas y ONG se alejen, esto es, que no haya intercambios (sean de cooperación o de conflicto) entre ambos, se encuentra en la negación por parte de las empresas del rol político de las ONG, aduciendo falta de legitimidad, si bien acepta rotundamente su rol asistencial.

Aunque públicamente reconoce el valor del papel de denuncia de los comportamientos empresariales poco éticos, la empresa cuestiona la necesidad de un contrapeso de poder, dado que las posibilidades de acción de la empresa ya se encuentran limitadas por el marco institucional. Esto es, la empresa no cree que haya un abandono de funciones por parte del Estado (excepto en su rol asistencial); al contrario, entienden que el Estado (sería extensible a los sindicatos) sigue siendo un contrapeso efectivo de poder a la empresa.

Es que eso es casi pensar que como la empresa es mala de por sí, porque vamos a ver si realmente son tan buenos como dicen. Oye, para eso tengo unos jueces. Para eso tengo unos empleados y unos canales de denuncia de los empleados de que puedo estar haciendo mal las cosas. Para eso tengo unos medios que pueden denunciar (...). Yo creo que la empresa no necesita ningún contrapeso de poder adicional a los que tiene, que es una legislación que cumplir, unos jueces y un estado de derecho democrático. Sobre todo porque las ONG también acaban siendo empresas y ¿quién contrapesa su buen o mal hacer? (...). Pero además es que no son quiénes. Porque a mí si me dices ¿los sindicatos tienen que ser un contrapeso? Por supuesto, lo deben ser los empleados. Creo que tenemos otros stakeholders con mucho más derecho a ejercer de ese contrapeso (EC).

Por tanto, lleva al alejamiento el rechazo frontal al rol político de las ONG por parte de la empresa. Las ONG asistenciales, por el contrario, son bendecidas y se establecen contactos con ellas. Se evitan estos contactos con las ONG que mantienen un rol político claro o que se posicionan abiertamente como contrapeso al poder de la empresa.

Las ONG tienen una legitimidad importante desde el punto de vista que están actuando en un campo muy concreto para el que nacen y que forma parte de sus objetivos. Pero ellos tienen un monopolio de objetivos. Normalmente una ONG nace para luchar contra la pobreza (EC).

Las ONG deberían tener una función limitada a su propia función: estar donde no llegan los Estados y lo que no pueden hacer las empresas. No pueden pretender que las empresas cedamos a sus presiones políticas (...). Las ONG no pintan nada. No tienen ninguna labor que hacer. Si las ONG se meten en asuntos sindicales o hay invasión de funciones por un lado o hay dejación de funciones por el lado de los sindicatos (ENC).

Esta visión es compartida por las asociaciones empresariales, los sindicatos y el gobierno, que están aceptando de forma tácita las demandas de aquéllos que rechazan la participación de las ONG en el debate político sobre la RSE: al negar su rol político, se aleja a la ONG impidiendo su participación en determinados foros o introduciendo en el debate asuntos políticos sobre los que se entiende que la ONG no debe opinar. Es decir, el argumento de la “falta de legitimidad” para detentar un rol político se esgrime para impedir que las ONG, en general, participen en grupos de trabajo que tienen como fin la elaboración de políticas públicas. Esto es, grupos que, eventualmente, fijarán leyes y otro tipo de instrumentos legislativos para reducir o redefinir el poder de la empresa en la sociedad.

Un ejemplo reciente de esta situación lo constituye el abandono de Amnistía Internacional del Grupo de Trabajo y el Comité Técnico de Normalización 165 “Ética” (AEN/CTN 165 ÉTICA) de AENOR para la elaboración de la Guía de recomendaciones sobre RSC, “por desacuerdos relacionados con la sustitución de la Norma por un documento de menor rango, una ‘Guía’, así como por algunas irregularidades y la actitud de obstaculización por parte de CEOE”⁹.

La creación del foro dual no facilita, no. A los sindicatos les suponemos una cierta competencia. Y se ha dejado mandar (ONGD).

La Administración podría jugar un papel fundamentalísimo, pero está muy condicionada por los criterios de CEOE y de sindicatos (ONGD).

Ahora hay dos foros paralelos. Esto dificulta. No tiene ningún sentido que haya dos foros. Lo ideal sería que estuviésemos en un solo foro donde estén representadas todas las partes. Básicamente lo que ha hecho el gobierno es poner un parche ahí, porque sindicatos y CEOE han dicho que era una cosa que tenía que tratarse dentro de la mesa de diálogo social (ONGR)

El gobierno quizás estas decisiones de no hacer un foro cuatripartito le da la razón a la patronal y a los sindicatos. Que creen que las ONG están metiendo en terrenos que no les corresponden (ONGD).

⁹ Europa Press, 18.07.2005.

Por todo ello, como se mostraba en la Figura 6, las fuerzas centrípetas llevan al alejamiento entre los agentes en la esfera pública, no en la privada. Porque es en la esfera pública donde puede producirse el cambio de paradigma, a través de la regulación, que es la demanda esencial de las ONG políticas (Ramos et al, 2004).

3.1.2.4. Causas del rechazo del rol político de las ONG

Este rechazo del rol político de las ONG hunde sus raíces en las condiciones del micro entorno que podrían organizarse en torno a las siguientes razones básicas:

- 1. Escasa tradición asociativa de la sociedad española.** Es preciso recordar que no existió en España una ley orgánica de asociaciones hasta 1978, lo que se traduce en una escasa tradición asociativa y una ciudadanía civil poco desarrollada. Sin embargo, en el Norte las primeras ONG nacieron a finales del siglo XIX. En los años 60 y 70 se produjo otra fuerte oleada con la aparición de una nueva generación de ONG cada vez más activistas y, en su mayoría, no religiosas (Sustainability, 2005). Así, cuando en el resto de Europa se fraguaba el movimiento de las ONG, en España no eran permitidas, excepto con fines asistenciales. En comparación con la tendencia internacional o con el desarrollo de colaboración entre gobierno y ONG en otros países (por ejemplo, Reino Unido), la participación política de las ONG en España, especialmente en el ámbito de la RSE, es muy limitada.

La sociedad española no es muy tendente al asociacionismo, ni a la cooperación, ni a la donación. En España puedes tener socios de todas las organizaciones de medio ambiente que están alrededor 100.000, sobre una sociedad de más de 40 millones. En Alemania eso es lo que tiene la fundación más pequeña. También es verdad que somos organizaciones que hemos perdido mucho tiempo, a diferencia de las de desarrollo, en profesionalizar nuestra comunicación, nuestro marketing, y eso ha influido mucho (ONGE).

Como consecuencia, el número de organizaciones con capacidad humana y material para abordar proyectos serios es muy limitado y concentrado en un puñado de grandes ONG de ámbito internacional.

- 2. El cambio en el sistema de gobernanza mundial,** que ha provocado cierta confusión en torno a los roles de los distintos agentes. Esto lleva a las empresas a solicitar que sea el Estado quien defina el papel que debe jugar cada uno. Esto es, en el fondo, lo que piden al Estado es que reconduzca a las ONG a su rol asistencial.

El papel de cada una (empresa y ONG) debe ser coordinado por quién representa a la sociedad (ENC).

- 3. Percepción sobre la falta de legitimidad de las ONG.** Al hablar de la legitimidad de las ONG es preciso diferenciar entre legitimidad fundacional y operacional. La legitimidad fundacional hace referencia a la legitimidad de la misión y objetivos de las ONG; es decir, la legitimidad fundacional es sinónimo de “legitimidad para existir”. Normalmente, esta legitimidad se discute a nivel

macro, para el Tercer Sector. La legitimidad operacional está relacionada con la forma en que las ONG dan cumplimiento a esta misión; esto es, legitimidad operacional es sinónimo de “legitimidad para operar” o la forma en que llevan a cabo sus actividades. Aunque ambos conceptos serán desarrollados de forma sistemática más adelante, se introducen ahora algunos argumentos relativos a la legitimidad operacional, mencionados en el discurso de rechazo del rol político.

- *La falta de autoridad moral.* Las ONG no tienen fuerza moral para exigir a la empresa comportamientos que ellas mismas no siempre llevan a cabo. Así, el argumento de la falta de autoridad moral se entremezcla con el de la falta de “accountability” de las ONG¹⁰.

¿Es que son espíritus puros? ¿Cómo toman sus decisiones? ¿Siguen ellos prácticas de RSC? ¿Cómo se arrogan el derecho a exigir lo que no cumplen? (EC).

Las ONG no tienen derecho a poner presión sobre las empresas. No tienen ninguna legitimación para ello (ENC).

El papel de las ONG sobre la RSC en las empresas es ninguno. Quiero decir, las ONG pueden colaborar con las empresas; aquéllas que quieran colaborar con las empresas tendrán que determinar en qué condiciones quieren colaborar, pero lo que no podemos aceptar es que las ONG se erijan en las fiscalizadoras de la actividad empresarial. Es decir, lo primero que tienen que hacer las ONG es ser ellas mismas responsables (...). Parece que son ellas, no se sabe muy bien por qué, las que tienen que determinar en qué medida una empresa es socialmente responsable. Yo creo que eso no corresponde a las ONG; nadie les ha aprobado, les ha autorizado a hacer eso (ONGD).

- *La falta de capacidad de gestión.* Esgrimen el argumento de la ineficiencia por parte de muchas ONG en la gestión de sus recursos, en la falta de profesionalidad, en la carencia de interlocutores especializados en RSE y en el uso de trabajo voluntario que dificulta el conocimiento personal y la continuidad de la relación.

Cuando se relacionan con una empresa, las ONG tienen que tener claro quién es su interlocutor y trabajar con profesionalidad (EC).

Me parece que también tienen que aprender muchas cosas del sector empresarial: el principal tema que tienen que aprender es la orientación a resultados. Da la impresión de que las ONG, como son instituciones que tienen un compromiso social, parece que están legitimadas para evaluar en qué medida otros organismos, en concreto el sector empresarial, cumple o no una función social.

¹⁰ Imagen que contrasta con la percepción positiva sobre las ONG observada entre los ciudadanos en encuestas como la mencionada anteriormente (CECU y Observatorio de la RSC, 2004).

(...).Las ONG son instituciones que están administrando recursos ajenos y tienen que responder de la administración eficiente de esos recursos. Y no lo están haciendo. Sería también muy conveniente lanzar a las ONG un mensaje de mayor rigor en la administración de sus recursos, una mayor evaluación del impacto de sus programas y, desde luego, mayor transparencia a la hora de informar sobre los recursos y el impacto. Eso es lo que tienen que hacer las ONG (ONGD).

- *La percepción de una agenda oculta.* Perciben que, con frecuencia, las ONG manipulan el uso de los medios de comunicación con fines políticos y de poder, aprovechando el miedo a que sean utilizados como plataforma de propaganda. Y es que entienden que las ONG pueden contaminar y distorsionar con mucha facilidad los mensajes sobre las empresas hacia el exterior.

Cuando una ONG te dice que estás incumpliendo determinadas cosas, no porque te lo diga es verdad. Pero voy a ver si es verdad. Te oigo, reflexiono y te contesto. Pero hay tendencias. Se oyen determinados casos donde detrás hay una intención clarísima de, no sé si de chantajes, o por lo menos de aprovecharse (EC).

- *La visión parcial de la realidad empresarial.* Existe una percepción unánime entre las empresas sobre la dificultad de establecer una interlocución sobre RSE desde una perspectiva global. Junto al sentimiento anterior, consideran que la relación se dificulta aún más por la especialización de las ONG, que conduce a una visión muy parcial de la realidad de la empresa y del ejercicio de su responsabilidad.

Creo que el gobierno corporativo, la ética, la transparencia, casi debería ser la base. Y quizá nadie te pregunta, cuando te acercas a una ONG, por esos aspectos, que para una empresa pueden ser fundamentales dentro de su responsabilidad corporativa (...). ¿Qué porcentaje de tus ventas donas? Mira, pues si no dono nada, puedo ser tremendamente responsable aunque no haga ni una sola donación. Pero eso en las ONG sociales. Las medioambientales, en cambio, no te preguntan nada por lo social, sólo te preguntan por tus impactos. Tienen una visión parcial. Cuando hablas con XXX, sólo les interesa la discapacidad, les da igual lo que estés haciendo en medio ambiente. Lo que no hemos encontrado son agentes sociales que, de una forma global, sean interlocutores para los temas de RSC (EC).

- *La multiplicidad de visiones.* Se refuerza la acusación de falta de legitimidad argumentando la mencionada heterogeneidad de posiciones entre las ONG, diversidad que no existe entre empresas y sindicatos, y que es señalada como un obstáculo también por las ONG. A las comentadas diferencias ideológicas se unen aspectos operativos como su tamaño, su alcance, los niveles de profesionalidad, las funciones que realizan o la masa social que representan. Esta situación no es exclusiva

de España, sino que es concomitante a la definición de Tercer Sector (Phillips, 2005). La diversidad de voces (de propuestas, de demandas, de programas, de proyectos) es vista por muchos autores como una debilidad de las ONG en su acercamiento a la empresa (Murphy y Bendell, 1999; Sustainability, 2005).

La empresa tenía que reducir los recelos que les suponen las ONG. En gran medida, si las actuaciones de las ONG fueran más coherentes (ONGD).

Debe haber más coordinación entre ONG. Estamos muy dispersos. Las de desarrollo por un lado, las de acción social por otro... Nos falta una línea común de acción como protagonistas. Estamos muy dispersos (ONGR).

3.1.2.5. En definitiva, ¿es posible la negociación?

Lo que subyace al argumento de la “falta de legitimidad” es el temor al mencionado cambio de paradigma que se está apuntando. Las ONG y los nuevos movimientos sociales llamados “anti-empresa” están impulsando un nuevo modelo económico y social, donde el fin último de la empresa no sea únicamente la generación de beneficios y, sobre todo, un nuevo paradigma que reduzca el poder de la empresa (Bendell, 2004). La RSE, tal como está planteada por las empresas, no encaja en ese modelo. Por su parte, las empresas perciben el recelo, la desconfianza y la satanización por parte de las ONG: tienen prejuicios sobre las intenciones de la empresa, encastillada en su exclusiva preocupación por la búsqueda de beneficios.

Yo creo que todos entendemos qué es una empresa, que sin perder de vista lo económico tiene en cuenta las derivaciones sociales y ambientales del desarrollo de su actividad y las integra en su toma de decisiones. Yo creo que en eso todos coincidimos. Ahora, ¿por qué lo hacemos la empresa? Porque creemos que es bueno para la empresa, pero en economía. Si no tuviese resultados y no crease valor, pues no lo haríamos. Yo creo que a otros agentes sociales les gustaría que lo hiciésemos aunque eso hiciese que la empresa dejase de ganar dinero, porque casi es un pecado que la empresa gane mucho. No todos, por generalizar, hay muchas que son muy pro-empresas. La mayor responsabilidad de una empresa es ganar dinero y mantener empleo y pagar impuestos (EC).

Efectivamente, aun valorando positivamente el papel constructivo de la crítica que las ONG pueden ejercer sobre determinados aspectos de la actividad empresarial, las empresas consideran que aquéllas tienen una tendencia general a centrarse en los elementos negativos y no reconocen los esfuerzos realizados. Es decir, perciben una actitud poco constructiva por parte de la mayoría de las ONG, cuando ponen el foco sobre lo que la empresa no hace y minimizan los avances logrados.

Creo que tienen una tendencia excesiva a decir “que no, que no, que no”. La óptica que siguen es la de ver la botella medio vacía y creo que deberían cambiar el enfoque, porque creo que si buscan una posición excesivamente crítica con las empresas, se van a encontrar al empresariado en contra. Se generará un bloqueo y una pelea y un titular de periódico, pero no la usaremos

(...). Entonces, veo más positivo decir “se ha ido hasta aquí, pero ¿ahora como llegamos al siguiente paso?” Y luego pensar que no todas las empresas vamos a la misma velocidad. Hay excesiva tendencia a valorar el todo por la parte (EC).

En realidad, ocurre que para buena parte de las ONG no es suficiente la mera adaptación de las políticas: buscan una revolución, no una reforma. Sin embargo, esto es interpretado por los otros agentes como una incapacidad para negociar.

Efectivamente, un problema recurrente desde la perspectiva de la empresa es que las ONG tienen poca capacidad de negociación, debido a que la introducción de cambios en sus posturas significa realizar cesiones que pueden ser malinterpretada por sus socios o por la sociedad en general. Sin embargo, como señalan algunos autores (Teegan et al, 2004: 465), tampoco gobiernos o empresas se han mostrado dispuestos en el pasado a negociar o a atender las peticiones de estos grupos hasta que ya era demasiado tarde, y sólo cuando la guerra u otra forma de cambio mediante la violencia ha obligado a incorporarlas. En otros casos, estos movimientos han sido eliminados.

Entre las ONG se experimenta cierto hartazgo sobre esa percepción acerca de que obstaculizan los procesos de negociación, cuando simplemente se trata de un proceso y que, por tanto, requiere su tiempo: no es cierto que busquen la confrontación en sí misma, pero sería utópico pretender llegar a un entendimiento rápido en aquellos temas en los que los fines y la razón de ser de las organizaciones participantes resultan incompatibles.

Por el contrario, las empresas parten de la hipótesis de que la negociación es posible en todos los puntos. El enfoque sobre la RSE que se ha mantenido desde algunos foros sólo ha servido para acentuar esta hipótesis de partida (véase Valor, 2005). El *business case* o la insistencia en presentar la RSE como una oportunidad de negocio y un escenario *win-win* ha llevado a que la empresa no acepte situaciones en las que necesariamente el escenario es de suma cero, porque exige un cambio estructural en la empresa o porque exige que la empresa disminuya su poder (Bendell, 2000a). Ésta es una concesión que la empresa no va a hacer y que la ONG no puede dejar de exigir, ya que entiende que ésa es la raíz del problema (Bendell, 2004). Por lo tanto, no siempre es posible la negociación.

Además, las ONG son conscientes del peligro del *managerial capture*. Este riesgo fue definido por Owen y cols. (2000, citado por Gao y Zhang, 2001: 254) como “la capacidad que tienen los directivos de controlar todo el proceso, incluyendo el grado de inclusión de los *stakeholders*, recogiendo y diseminando la información que creen es adecuada para mejorar su reputación”. Las ONG conocen la literatura dirigida a directivos en la que se explica cómo relacionarse con *stakeholders* con el fin de proteger la reputación de la empresa. Este tipo de enfoque de la relación con ONG ha sido muy criticado en la medida en que es perfectamente utilitario y, por tanto, “anti-ético, porque trata a las consideraciones éticas como poco profesionales e irrelevantes para la práctica empresarial” (Bendell, 2000a: 3). Las ONG rechazan negociar cuando el debate se plantea en términos únicamente del *business case* o cuando ven un potencial de *managerial capture* (recuérdese lo dicho en el apartado 0.).

Algunos autores insisten en que las “ONG deben darse cuenta de que los mercados son fundamentales para su futuro” (Sustainability, 2005) y desarrollan un *business case*

dirigido a la ONG para convencerle de que colabore con la empresa. En muchos casos, esta colaboración implica una cesión importante por parte de la ONG, que se solicita en aras de facilitar el proceso de negociación. Esto puede ser interpretado como una llamada a la *co-optation*, esto es, que puede llevar a diluir las demandas de los “activistas” (Utting, 2000: 27).

Pero las ONG políticas mantienen una postura deontológica: es una característica de los nuevos movimientos sociales que la prioridad es mantener los valores y las creencias sin adular; esto es más importante que victorias tácticas en el corto plazo. Los valores no se negocian (Byrne, 1997: 13). Esta posición por parte de las ONG políticas es la que la empresa rechaza, dado que estos valores suelen implicar un cambio de paradigma. Aunque, como decíamos, hay gran heterogeneidad entre las ONG, estos valores se pueden resumir en “violencia mínima, máximo bienestar, justicia social y política, mejora de la calidad medio ambiental” (Falk, 2000: 49) o, en síntesis, “derechos humanos, sostenibilidad y democracia” (Grzybowski, 2000).

Lógicamente, esta postura choca frontalmente con la de la empresa que tradicionalmente ha mantenido un enfoque utilitario donde los valores se mantienen si y sólo si contribuyen al beneficio (Valor, 2005). El resultado es que la empresa tacha a la ONG de confrontacional y le critica que no se muestre más cooperativa (Della Porta y Rucht, 2002).

No obstante, algunos autores sostienen que la confrontación es el único camino, para evitar ser asumido por el sistema (*co-optation*) (Sklair, 1998). Asimismo, lo que pretenden las ONG políticas es “mantener el capitalismo en tensión” (Sustainability, 2005: 9). Como explican los autores del informe “ONG del siglo XXI”, “al igual que el comunismo, en todas sus formas, ayudó a mantener al capitalismo en tensión y fomentó el progreso social, así, en un mundo en el que el mercado se está volviendo el paradigma dominante, las ONG y otros grupos de la sociedad civil están evolucionando para adoptar un papel similar con objeto de mantener a las grandes empresas (y los grandes gobiernos) bajo control”. Con todo, las ONG políticas sólo recurren a la confrontación, en principio, en lo que se refiere a los valores que deben inspirar el sistema, no a las estrategias de relación, como se explicará más adelante.

En definitiva, las dificultades para que se produzca la negociación entre empresas y ONG estarían asentadas sobre el temor de las empresas a una nueva forma de regulación que impulsan las ONG y que Bendell (Murphy y Bendell, 1999; Bendell, 2000a) denomina regulación cívica. Un tipo de regulación que emerge como un complemento a la regulación “legal” (creada por gobiernos) y la “auto-regulación” (creada por empresas). Un ejemplo de regulación cívica lo constituirían los estándares y etiquetas *multistakeholders*. La regulación civil evidencia que las ONG tienen una misión política, que intervienen en asuntos políticos (el medio ambiente y los derechos humanos pueden considerarse como asuntos políticos) y que están ganando poder frente a los otros dos agentes. Un poder que emana de su capacidad para movilizar a los consumidores y que se denomina *consumer politics*. A diferencia del poder estatal, la *consumer politics* se

ejerce en el mercado, no en las urnas, mediante *boycotts*, *buycotts*, protestas, manifestaciones, recogidas de firmas etc.¹¹

3.2. Estrategias de acción / interacción

Los participantes del estudio, sobre todo las ONG, coinciden en señalar la “relación tormentosa” que están manteniendo los dos agentes. Las partes entran con ideas preconcebidas y estereotipadas sobre la intención y el comportamiento de la otra parte, tal y como hemos explicado en el apartado anterior. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados son capaces de nombrar varias experiencias pasadas de colaboración. Se da, pues, una tensión evidente en las condiciones estructurales que se resuelve con una paradoja: el conflicto en la esfera pública y la cooperación en la esfera privada.

Parece que en público cada agente se enquistaba en un rol preconcebido y, con una situación dominada por comportamientos ofensivos-defensivos y de claro enfrentamiento, no se acercan posturas. Esta dinámica, sin embargo, no se observa en el ámbito privado, en las relaciones bilaterales, donde parece haber más espacio para el diálogo y la cooperación entre empresas y ONG. A continuación se explica la relación que mantienen ambos agentes en el ámbito público y en el ámbito privado.

3.2.1. Ámbito público: elaboración de políticas públicas

La relación tormentosa se ha producido predominantemente en la esfera pública. En el debate público, lo que se discute es la elaboración de políticas y se confrontan las fuerzas de poder, mientras que no parece orientado a la identificación de problemas y soluciones. De hecho, el debate público parece servir para que cada agente defienda su propia imagen, el estereotipo que representa ante los demás agentes, ya que entienden que “se deben” a sus principales grupos de interés (accionistas y clientes en el caso de las empresas, socios y beneficiarios en el caso de las ONG) y que éstos no van a aceptar un acercamiento de posturas. En los foros no hablan personas, sino “clases” o grupos de poder, de modo que los agentes parecen estar aprovechando el debate público para hacer un pulso de fuerzas y defender el poder conferido al rol detentado.

En foros abiertos, donde cada uno tiene que mantener una posición, preconcebida tanto por un lado como por el otro (ONGR).

La disposición a la cooperación existe hasta que se abre la caja de Pandora del debate sobre la RSE: la inspección del cumplimiento y la regulación. Efectivamente, se trata del principal caballo de batalla del debate público: las ONG entran en el debate buscando una serie de compromisos que la empresa no quiere aceptar. Al mismo tiempo, la ONG no es capaz de ver el esfuerzo que supone cumplir con esos compromisos.

Yo creo que deberíamos vernos más mutuamente como colaboradores y que se deberían olvidar un poquito de que si hay que hacer leyes, y hay que verificar (EC).

¹¹ Véanse los trabajos de Bendell citados para más información sobre la regulación civil.

Este rechazo a la verificación está en relación con el cambio de paradigma que persiguen las ONG y que podría resumirse en la expresión inglesa *accountability*: dar instrumentos a la sociedad civil para que “castigue” o “premie” los resultados sociales/medioambientales de la empresa; que sea la sociedad quién otorgue la licencia para operar de la empresa (Valor, 2005). Efectivamente, la necesidad de pasar de conceptos abstractos o intenciones a evaluaciones objetivas de resultados e impactos en aspectos de RSE es una de las claves para entender la discusión sobre verificación o escrutinio. Necesidad debida a que la sociedad y el mercado buscan la clarificación de conceptos y modelos para poder tomar decisiones económicas (consumo e inversión), sociales (laborales, educativas) o políticas (lobby, voto), y que éstas se basan en la accesibilidad universal de la información adecuada por parte de los ciudadanos.

Es una pena, cuando vas a los comités de AENOR o cosas así que ves el bando de las ONG diciendo “norma, norma, norma”. Ellos parece que lo único que quieren es que nos regulen, que nos verifiquen. Es como si no se creyesen nada de lo que las empresas estamos haciendo. En vez de vernos más como unos colaboradores para ellos, como unos colaboradores además importantísimos en el desarrollo de lo que ellos quieren fomentar. O sea, no entrar de entrada con desconfianza y decir “bah, sólo lo hace por imagen”, sino, pues no, a lo mejor no sólo lo hacemos por imagen (EC).

Primero es necesario un cambio de actitud. El primer paso es sentarse en la mesa de diálogo. Ser razonables. No ser radicales. Crear una serie de compromisos concretos en un tiempo determinado con un contenido específico. Si cuando hablamos de compromisos, la otra parte no quiere hablar de ello, no hay diálogo (ONGR)

Tienen mucho miedo a que salgan normas que obliguen a la empresa a hacer no sé qué (ONGD)

Un ejemplo de cómo se cambian las posiciones entre lo privado y lo público son los sindicatos: se han opuesto a que las ONG participen en el grupo que iba a examinar la creación de la ley por la promoción de políticas públicas sobre RSE, consiguiendo que se discuta en la mesa de diálogo social. Las ONG siguen participando como asesores de la mesa social a través del foro de expertos creado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Sin embargo, los sindicatos forman parte del Observatorio de la RSC (impulsado y dirigido por una ONG) y han defendido el papel de las ONG en la promoción de la RSE en otros foros, en los que no se trataba de crear políticas públicas, como, por ejemplo, el Pacto Mundial.

La existencia de este conflicto y de la permanencia de posturas iniciales en los agentes, podría cuestionar la utilidad de los foros *multistakeholder* tal y como están concebidos en la actualidad. Sin embargo, parece haber un sentimiento general acerca de que estos foros son inevitables, dada la necesidad que ha planteado la RSE de reflexionar y debatir sobre nuevos temas y con nuevas dimensiones, como, por ejemplo, la empresa y los Derechos Humanos en el marco de la globalización. Esto hace que los cauces de diálogo con nuevos agentes todavía se estén ajustando:

- Aunque hay un camino recorrido, el diálogo eficaz entre ONG y empresas en este nuevo escenario prácticamente está comenzando, por lo que requiere aprendizaje y tiempo.
- Es necesario el respaldo de las políticas públicas para el éxito de cualquier proceso que quiera poner en marcha el sector privado.
- Existen obstáculos a superar como el miedo por parte de las empresas a la fiscalización que va a ejercer la ONG de la actividad de la empresa a la hora de comenzar el diálogo con la misma.
- Ambos agentes resultan beneficiados por el diálogo, por lo que conviene avanzar en la superación de posturas enfrentadas.

Muestra de esa necesidad de tiempo y de aprendizaje puede mencionarse la mesa cuadrada del Pacto Mundial en España: sus primeros dos años de existencia han venido marcados por la permanencia de posturas enfrentadas sin apenas evolución y por la falta de coordinación y operatividad. Por ello, se plantea un cambio de forma de trabajar a través de la constitución de la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM), que responde a la necesidad de involucrar a un número reducido de participantes en favor de una mayor operatividad a la hora de tratar los temas que se debatan en la mesa cuadrada. En este sentido, las organizaciones sociales están a la expectativa, observando cómo funciona la Asociación, dado que no todas las organizaciones adheridas al Pacto Mundial son miembros de ésta. No obstante, un sentimiento compartido por buena parte de ellas es que la transformación del Pacto Mundial en la ASEPAM fue la transformación de un foro *multistakeholder* ineficaz en una asociación fundamentalmente empresarial en la que son sus miembros los que marcan las estrategias y las normas, en contra del espíritu *multistakeholder*, inclusivo y orientado a compromisos con el que nació el Pacto Mundial.

Por otra parte, puede ofrecerse una explicación alternativa a la anterior para entender por qué es necesario tanto tiempo para acercar posturas. Se trata de la denominada “fatiga del diálogo”, identificada tanto por empresas como por ONG, y que se deriva de los estudios sobre el poder de Bachrach y Baratz (1971) y Lukes (1993), así como de los realizados por Hardy (1994) acerca del poder en las organizaciones. Bachrach y Baratz expusieron su teoría sobre la segunda dimensión del poder: el de retrasar la toma de decisiones. De este modo, el poder se ejerce para evitar discutir ciertos problemas a través de distintas formas: evitar incluir esos asuntos en la agenda, delegar en comités creados *ad hoc* el análisis de los temas de referencia, invocar normas de procedimiento para evitar la participación de ciertos agentes en la toma de decisiones o re-elaborar reglas para bloquear las demandas. Lukes añadió una tercera dimensión de poder: el poder simbólico. Se trata de ejercer el poder para asegurarse de que no emerge el conflicto. Si emerge, se trata de contenerlo para que no llegue a articularse en forma de demandas concretas.

Así, podría pensarse que la gestión pública del debate sobre RSE está intencionadamente dirigida con el fin de evitar la inclusión de ciertos asuntos en agenda (en concreto, la verificación) y con el fin de dilatar el debate para posponer la toma de decisiones.

3.2.2. **Ámbito privado: estrategias de las empresas de acercamiento a las ONG**

Tal y como se ha puesto de manifiesto en las entrevistas realizadas, la iniciativa del acercamiento correspondía con más frecuencia a la ONG. Por lo tanto, no se dispone de experiencias suficientes para desarrollar en profundidad esta estrategia.

No obstante, sí cabe señalar que cuando la iniciativa corresponde a la empresa, la toma de contacto puede surgir por el conocimiento de la ONG a partir de experiencias previas relacionadas con la financiación de proyectos, en el contexto de un foro en el que participan ambos agentes o por el conocimiento especializado de la ONG en un área de interés para la empresa. No hay establecido un proceso formal para la selección del otro agente y/o la aceptación para cooperar con él o desarrollar una campaña en contra. Puede subcontratarse a un verificador externo, como Fundación Lealtad¹² en el caso de las empresas, o someter la decisión a una discusión interna en la organización.

No tenemos recursos para hacer due dilligence de las ONG con las que trabajamos. Por eso, aunque a veces es injusto, porque puede haber ONG fantásticas y proyectos maravillosos, pero la única forma que tenemos para tener cubierta esa due dilligence es que nos lo haya hecho un tercero. Que nos lo haya hecho la Fundación Lealtad para nosotros es esa garantía de que estamos trabajando con una ONG que sabemos que los fondos van a parar... La due dilligence nos la hacen. Porque en medio ambiente, ¿con quién trabajamos? (...). [Con] las más relevantes, internacionales, son organizaciones de credibilidad, con una reputación grande con las que nos interesa trabajar. Organizaciones que mejoren nuestra reputación, que nos aporten, que nos exijan además, porque ellos no se van a jugar al trabajar con nosotros su reputación (EC).

Tampoco es desdeñable la búsqueda de relación con una ONG persiguiendo su complicidad para obtener reconocimiento social y evitar así la presión de la ONG que pueda causar daños en su imagen corporativa.

En primer lugar todas buscan no tener conflictos, primer punto. En segundo lugar, a ser posible, el reconocimiento, pero no todas buscan alianzas con el mismo tipo de ONG. Es decir, si tú tienes una compañía de seguros te va a interesar no tener una mala relación con XXX, pero a la mejor no te interesa tener una excesivamente buena relación con ellos, porque el tipo de producto que vendes no está encajando con la imagen de la organización con la que... Es decir, en general sí van a buscar la relación, la complicidad y van a buscar que aquellos que tengan un papel más predominante opinen bien sobre ellos (ONGE).

¹² Creada por un grupo de empresarios en 2000, con el objetivo de promover una mayor transparencia en al gestión y resultados de las organizaciones sociales, de forma que aumente la confianza de particulares y empresas en estas instituciones y se facilite el acceso a fuentes de financiación. Para ello, ha establecido un código y un proceso de certificación para las ONG que voluntariamente lo soliciten. El resultado está disponible en la web de la Fundación (www.fundacionlealtad.org). Existen organizaciones homólogas en otros países, siendo quizá la más conocida NGOWatch (Ramos et al, 2004).

Esta misma dualidad en los objetivos ha sido señalada por otros autores. Así, Bendell (2000b) identifica ocho formas de intención para el diálogo entre empresas y ONG. De éstas ocho, dos suponen un enfoque de no participación que tiene como fin mejorar o proteger la reputación de la empresa, sin la disposición a cambiar prácticas o procesos para satisfacer las necesidades o demandas expresadas por los *stakeholders*. Estas dos formas son denominadas diálogo como manipulación y diálogo como terapia.

Por otro lado, al seleccionar a las ONG con las que dialogar, se observa que las empresas aplican el marco identificado por Mitchell y cols. (1997): las empresas eligen a las ONG a partir de criterios de legitimidad, poder, y urgencia. Entienden que un *stakeholder* tiene legitimidad cuando sus acciones son deseables o apropiadas, conforme a un conjunto de normas, valores, creencias y definiciones. Un *stakeholder* tiene poder cuando tiene o puede conseguir el acceso a medios coercitivos, utilitarios o normativos para imponer su voluntad en una relación. Por último, la urgencia implica una llamada a prestar atención inmediata a un asunto. La urgencia depende, a su vez, de dos condiciones: la sensibilidad al tiempo (un retraso en la decisión sería inaceptable para los *stakeholders*) y la centralidad (la importancia de la demanda formulada por el *stakeholder*).

3.2.3. Ámbito privado: estrategias de las ONG de acercamiento a la empresa

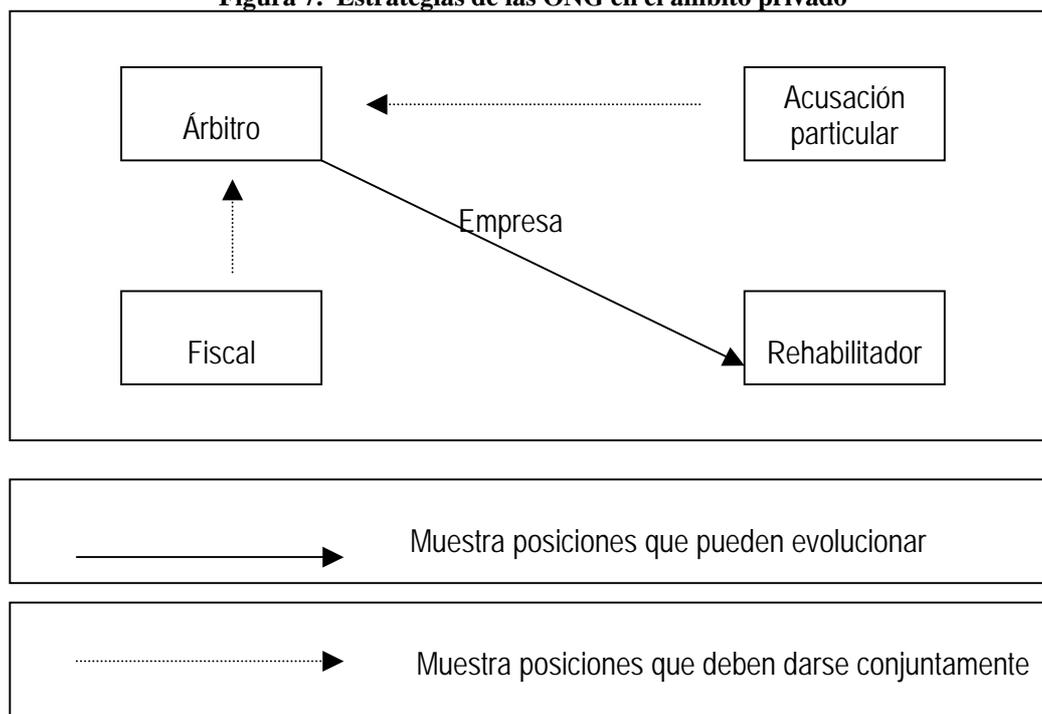
Cuando es la ONG la que se dirige a la empresa, se observan varias estrategias. Antes de explicarlas, es preciso recalcar que las ONG españolas reconocen no tener experiencia en enfoques cooperativos. Su objetivo tradicional de lobby era la administración, agente con el que solían utilizar un enfoque de presión o de presión y cooperación.

Eso [cita una campaña que realizó hace unos años] fue el embrión de cómo se trabaja con el sector privado, que no sea metiendo caña (ONGD).

Podemos distinguir cuatro tipos de estrategias con las que la ONG puede dirigirse a la empresa, pudiendo ser utilizadas por la misma organización en distintas secuencias y circunstancias. Las hemos caracterizado recurriendo a la metáfora del juicio: estrategia del árbitro, estrategia del fiscal, estrategia del abogado y estrategia del rehabilitador. Todas suponen considerar a la empresa como acusado y sentarle en el banquillo. Como en los juicios, el hecho de ser el acusado no significa que se sea culpable. Tampoco aquí se establecen estas categorías para decir que la empresa lo es, pero sin duda alguna es el acusado. No se menciona al juez o al jurado, porque este rol le correspondería a la opinión pública¹³.

¹³ Otros autores han establecido otras categorizaciones de ONG. Por ejemplo, Elkington y Fennell (1998) categorizan a los tipos de ONG respecto a la visión de la empresa y a las empresas respecto a la visión de la ONG. El objetivo aquí es establecer una categoría de estrategias, porque de los datos recabados se concluye que no es posible clasificar a las ONG, ya que una misma organización puede aparecer como “tiburón” o como “delfín”, según el objetivo que persiga en cada momento.

Figura 7. Estrategias de las ONG en el ámbito privado



Fuente: Elaboración propia

La Figura 7 resume las mencionadas estrategias, que se detallan a continuación:

- 1. Estrategia del árbitro.** En esta estrategia, la ONG inicia la relación ante la denuncia presentada por grupos afectados por la actividad de la empresa. A partir de ahí, inicia la estrategia, presentándose como árbitro entre “los denunciantes” y la empresa, “el acusado”. Oyen a las dos partes, recopilan información de otras fuentes, y terminan presentando a la empresa un informe, que podríamos llamar el “laudo”. Como en un proceso arbitral, el objetivo no es tanto remarcar la culpabilidad, sino dar solución al problema. Por eso, el informe siempre incluye unas recomendaciones prácticas y unas sugerencias de cómo pueden ser puestas en práctica.

La forma que creemos que podemos aportar es llevando al debate ejemplos concretos que, desde las comunidades de base, nos están pidiendo. Desde ahí se hace una investigación. Se lo comunicamos a la empresa. Le informamos que estamos haciendo una investigación y que tenemos una serie de dudas. Durante toda la investigación hay grupos de comunicación que están en contacto con la empresa. Antes de presentar el informe se hace una presentación a la empresa. El informe no siempre es público. No siempre optamos por una repercusión pública. A veces son informes de incidencia interna. Siempre se añaden propuestas. Y en la presentación se exponen las propuestas. De hecho, damos una oportunidad a que haya una replica por parte de la empresa (ONGD).

- 2. Estrategia del fiscal.** El fiscal actúa cuando ve indicios suficientes de delito. También en este caso, las ONG que adoptan esta estrategia parten de la hipótesis

(aunque no siempre la verbalicen) de que la empresa ha incurrido en un ilícito, bien sea por comisión bien sea por omisión. Con esta sospecha, inician una investigación, buscando pruebas incriminatorias. Como parte de la investigación, se le pide a la empresa que facilite determinados documentos. Si voluntariamente no lo hace, solicitan al juez (la sociedad) que adopte medidas de presión.

En el sistema judicial, es el poder judicial quien tiene la autoridad sobre las fuerzas del orden o el poder de represión del Estado. En este caso, las medidas solicitadas tienen elementos comunes con las que se pueden solicitar a un juez, en la medida en que todas ponen presión sobre la empresa. Se hace presión amenazando la integridad “económica” de la empresa, esto es, poniendo en peligro sus ventas, su cotización bursátil o, en general, su reputación pública. Las formas de hacerlo varían: información pública a través de los medios de comunicación, información en las calles, solicitud de envío de postales/e-mails a empresas para que atienda las demandas de la ONG.

La diferencia con la estrategia del árbitro es que aquí el objetivo es más establecer la culpabilidad (o no) de la empresa, antes que solucionar un problema.

Lo que es más en actividades de campaña el enfoque es de presión. Siempre que podamos elaborar informes y aportar documentación sobre el comportamiento de la empresa, pues mejor. O sea no hacerlo de forma gratuita, pero siempre buscando un cambio de rumbo en las prácticas de la empresa, sobre todo las que operan en terceros países, están deslocalizadas o tienen una gestión internacional. A partir de ahí lo que hacemos es envío de informes y cuestionario a las empresas. A los consumidores les pedimos que envíen tarjetas exigiendo a las empresas transparencia (ONGD).

Los casos observados en las entrevistas y otros recogidos en la literatura (Sustainability, 2005; Murphy y Bendell, 1999) muestran que este enfoque ha funcionado bastante bien, siempre que se han centrado en grandes marcas comerciales. Sin embargo, como señala el informe de Sustainability (2005), estas campañas suelen ser relativamente simplistas y sólo funcionan si existe una marca a la que atacar. Además, en determinados casos las ONG no tienen recursos suficientes para conseguir el impacto deseable que lleve al cambio en la empresa.

Tú vas a hacer cualquier campaña en la calle y a veces encuentras personas con mayor receptividad pero, en general, te cuesta mucho llegar a las personas (...). Eso significa para nosotros que cada vez tenemos que ser más espectaculares y más creativos. Y eso cuesta dinero y recursos que muchas veces no tenemos. Y, muchas veces, ante la cantidad de información que las personas reciben, eso se diluye muchísimo (ONGE).

Las tácticas para amenazar la integridad económica de la empresa son variadas y todas ellas entran dentro de lo que Bendell (2000a) denomina “consumer

politics”. Sin embargo, en las entrevistas no hemos encontrado que se recurra a este amplio abanico. Recogemos aquí las categorizaciones de Friedman (1999) (sobre los medios) y Sustainability (2005) (sobre los públicos) a los que puede dirigirse las medidas de presión.

Estas medidas de presión reciben el nombre genérico de boycott. Aunque se definía boycott como el intento de conseguir determinados objetivos pidiendo a los consumidores individuales que se abstengan de realizar determinadas compras en el mercado (Friedman, 1986: 97, citado por Friedman, 1999), la mayoría de los boycotts actuales no piden la no-compra. Al contrario, se entiende que los efectos secundarios de esta táctica son tan indeseables para las comunidades del Sur, que tratan de evitarse. Por lo tanto, se pide al consumidor que ponga presión a la empresa, de diversas formas. La tipología recogida en la tabla siguiente muestra algunas de las tácticas habituales (marcas con asterisco las que han sido utilizadas en España).

Tabla 4. Tipología de boycotts y públicos a los que se dirige

Tipología de boycotts		Públicos
Por el alcance geográfico	Local * Nacional * Internacional *	Empleados
Por la duración temporal	A corto plazo A medio plazo A largo plazo A tiempo completo A tiempo parcial	Clientes y proveedores
Por el objeto	De commodities De marcas * De empresas *	Inversores
Por la función	Instrumental * Expresivo * Punitivo Catalista *	Consejo de administración
Por la acción solicitada	De amenaza * De realización * Orientados a los medios de comunicación * Orientados al mercado Positivos (buycott) Negativos (sit-in, stand-in*, call-in *, mail-in *)	Colegas

Fuente: Friedman (1999); Sustainability (2005).

3. Estrategia de la acusación particular. Siguen esta actuación aquellas ONG que entienden que la empresa, “el acusado”, es culpable por definición, en tanto actores protagonistas de un sistema económico que consideran injusto e insostenible y en el que, para mantenerse vivas, van a tener que actuar de modo “ilícito”. Por tanto, entienden que su misión consiste en vigilar las actividades empresariales y denunciar a las empresas, haciendo aflorar ante la sociedad, “el juez”, los elementos que las hacen culpables. Buscan de este modo movilizar a la sociedad para que ella misma ejerza presión contra la empresa y los Estados, contribuyendo así al cambio de paradigma.

Si tenemos un modelo económico que se basa en un crecimiento económico constante y para ese crecimiento es necesario más consumo de recursos naturales y, por lo tanto, más emisiones de CO2, sólo al nivel del tema de cambio climático tenemos ya una deuda económica acumulada que ni estas empresas podrían pagar. Entonces ellos mismos son responsables de un proceso en el que nosotros no estamos fuera, porque también somos responsables a nivel de consumo, pero luego hay otras responsabilidades que repercuten directamente en las empresas: si hay una selva virgen o una zona protegida y se entra ahí sin el permiso de las comunidades, obviamente son violaciones que desconoce el consumidor. Por eso tenemos un especial interés en poner el énfasis en las campañas de información para que los consumidores sepan qué hay detrás de esas empresas. Y eso sólo se puede hacer cuando las cosas están muy claras y transparentes frente a la sociedad con la que interactúo. Por tanto, si yo tengo un convenio con esa empresa no podría decir las mismas cosas en la sociedad que me gustaría decir (ONGE).

Pueden utilizar las mismas herramientas de presión que en el caso anterior. La diferencia fundamental con la estrategia del fiscal estriba en el rechazo a cualquier tipo de contacto con la empresa. La posibilidad de un contacto con la empresa se considera sólo para dejar claro su posicionamiento.

Que no venimos a negociar nada, sino que venimos a dejar constancia de que hay organizaciones y personas que están vigilando estos procesos y que no piensen que pueden seguir impunemente con sus actividades. Nuestro papel siempre ha sido el mismo: nosotros nunca nos vamos a prestar de interlocución para el Estado o con el Estado o para o con la empresa, sino que nosotros venimos de los movimientos sociales y hacemos presión política desde la calle, hacemos sensibilización, denuncia e intentamos crear alternativas, dándolas fuerza a través de la creación de tejido social que sea capaz de, en un momento dado, ofertar a la sociedad modelos económicos alternativos (ONGE).

La otra diferencia fundamental con la estrategia del fiscal está en la posición dentro del sistema. El fiscal tiene una legitimación pública, que construye y que defiende. La acusación particular no busca esta legitimación. Sólo defiende a su “cliente”: el Bien Común.

- 4. Estrategia del rehabilitador.** Al rehabilitador no le concierne si el acusado es verdaderamente inocente o culpable. Su misión es trabajar con él para “reinsertarle”. Esta es otra estrategia observada entre las ONG. Se dirigen a la empresa con el fin de enseñarles ciertas habilidades, despreocupándose de si, efectivamente, son culpables o inocentes; es decir, no acometen la labor investigadora previa que sí hacían los árbitros y los fiscales. El fin es mostrarles un camino a seguir, proponer metas y dar unas pautas para llegar a ellas. Las habilidades que pueden enseñar están limitadas al ámbito en el que trabaja la ONG, su *expertise*. Se observa cierta especialización, de forma que las ONG están dirigiendo sus esfuerzos a acumular *expertise* en un tema concreto o sobre un sector en concreto.

La empresa en genérico no es responsable ni culpable. Hay muchas otras causas. Hay muchas empresas que no son culpables. Y aunque así fuera eso no es un impedimento para que tú colabores con ella. Lo que pretendemos es dialogar con ella para que, desde el diálogo y el acompañamiento, ayudarle (ONGD).

- 5. Estrategia del abogado.** Mucho más atípica, esta estrategia implica entender que existe un amplio espacio para el aprendizaje mutuo y para el intercambio entre empresas y ONG: éstas poseen un conocimiento especializado de problemas sociales y ambientales que la empresa necesita y aquéllas tienen una capacidad de gestión eficiente de sus recursos de la que en general carecen las ONG. Consideran que éstas no son agentes con legitimidad ni autorización para fiscalizar la actividad empresarial, para determinar en qué medida una empresa es socialmente responsable.

Lo que no podemos aceptar (y eso es una opinión mía que no te vas a encontrar normalmente en ninguna ONG) es que las ONG se erijan en las fiscalizadoras de la actividad empresarial (...). A lo que estamos asistiendo es a una serie de iniciativas impulsadas por determinadas ONG, que hablan de laboratorio de RSC e iniciativas semejantes y parece que son ellas, no se sabe muy bien por qué, las que tienen que determinar en qué medida una empresa es socialmente responsable. Yo creo que eso no corresponde a las ONG; nadie les ha aprobado, les ha autorizado a hacer eso (ONGD).

Esa posición de identificación con la empresa puede estar más matizada convirtiéndose en comprensión de la situación y las limitaciones de la misma, aunque también se encuentra muy condicionada por la relación de afinidad personal que pueda establecerse entre los individuos que actúan como interlocutores de ambas instituciones.

Conforme te vas conociendo, las empresas ya no son tan manazas, saben hasta dónde puedes llegar y lo que no vas a hacer. Hay casos muy interesantes de empresas con las que empezamos con puro patrocinio y cómo hemos ido avanzando, y a veces ni se conoce esa relación hacia fuera (ONGE).

Una vez señaladas las principales estrategias desarrolladas por las ONG, cabe señalar que, las diferencias culturales entre ONG y, por tanto, en su orientación estratégica, no representan necesariamente un obstáculo para la cooperación entre ellas, tanto formal como informal. En concreto, entre las ONG ambientalistas es relativamente frecuente colaborar (“hace años que hemos dejado las tonterías, las diferencias”) para el desarrollo de determinadas campañas de presión, para la elaboración de una agenda común en las relaciones con la Administración competente o, simplemente, para el intercambio de información que impida las interferencias mutuas en las campañas que estén llevando a cabo. En este último caso, es típica la situación en la que una ONG más orientada a la colaboración con la empresa introduce como uno de los criterios para llevar a cabo una colaboración determinada, que no perjudique una eventual acción de presión contra esa empresa por parte de otra ONG. Esa cooperación entre ONG ambientalistas, por otra parte, se ve favorecida por el conocimiento personal, con

frecuencia arraigado en el tiempo, de los responsables de las organizaciones y por el hecho de compartir una misma razón de ser.

Para concluir, consideramos muy ilustrativo recordar la clasificación, complementaria a la anterior, que lleva a cabo Bendell (2000a), sobre las estrategias o actividades realizadas por ONG con el fin de obtener cambios en la empresa a partir de dos variables:

- El lugar de la actividad, esto es, si la actividad depende de que la ONG consiga fondos en el mercado (dentro o fuera del mercado).
- El estilo de la relación (de confrontación o de cooperación).

También señala Bendell (2000a) que estas actividades pueden y suelen utilizarse en combinación según el objetivo perseguido por la organización y según las condiciones contextuales. Un resumen de la formulación de este autor se ofrece en la Tabla 5.

Tabla 5. Resumen de la tipología de actividades de ONG propuesta por Bendell

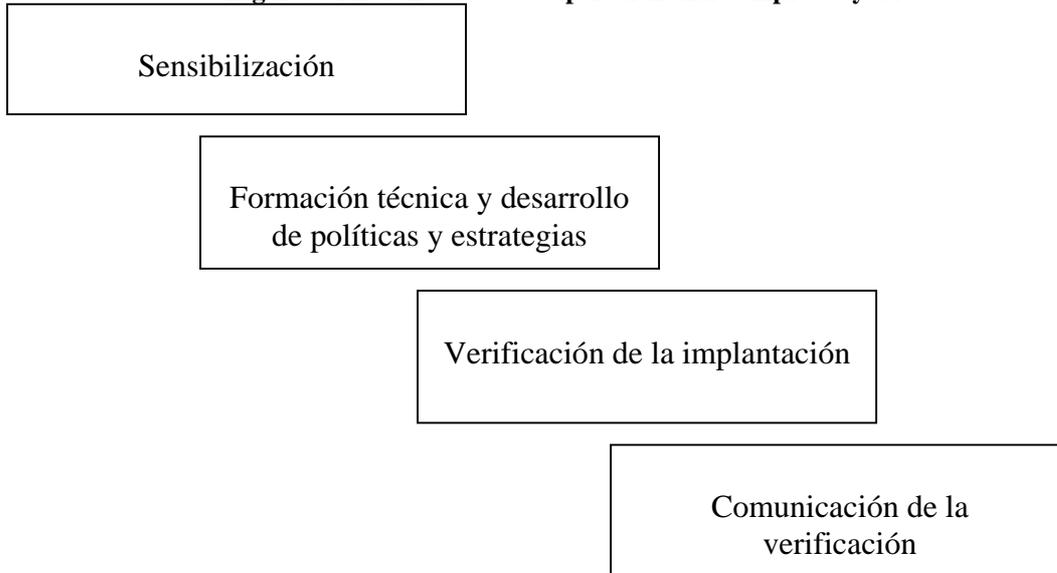
		Estilo de confrontación	Estilo de cooperación
¿Trata la ONG de conseguir fondos con esa actividad?	No. Fuera del mercado	Forzando el cambio , mediante tácticas dirigidas a movilizar a la opinión pública (boycotts, huelgas, lobby para conseguir regulación).	Promoviendo el cambio , mediante la negociación de acuerdos con empresas, aconsejando a empresas sobre sus políticas, comunicando las mejores prácticas en un área determinada, publicando investigaciones para la formación de directivos de RSE
	Sí. Dentro del mercado	Produciendo el cambio , mediante el desarrollo de sistemas alternativos de producción basados en sistemas de valores totalmente diferentes al de la práctica empresarial tradicional. Es el caso de iniciativas de comercio justo.	Facilitando el cambio , mediante la prestación de servicios de consultoría, formación o investigación. Estas actividades pretenden conseguir fondos para la ONG, al tiempo que persiguen obtener un cambio en las políticas o prácticas de la empresa.

Fuente: adaptado de Bendell (2000a: 242-245)

3.2.4. Ámbito privado: modalidades de cooperación

Las formas en las que pueden materializarse la colaboración son muy diversas: formación, acciones de concienciación de la sociedad, voluntariado corporativo, planificación y gestión de las relaciones corporativas con la comunidad, financiación de acciones sociales y ambientales, ecoeficiencia, emprendimiento social, prestación de servicios profesionales, patrocinios y cesión de recursos, etc. En definitiva, en numerosos aspectos que pueden agruparse coincidiendo con las diversas fases de implantación de la RSE en la empresa. Así, la intervención de la ONG puede darse en cualquiera de estas fases (Figura 8).

Figura 8. Modalidades de cooperación entre empresas y ONG



Fuente: Elaboración propia.

- 1. Sensibilización.** Se trata de “convertir” a la empresa a la RSE como filosofía de gestión. Es relativamente frecuente que ese objetivo se materialice en una colaboración para el desarrollo de proyectos de voluntariado corporativo que permitan concienciar a los empleados acerca de algún tema social o ambientalmente sensible.

En cuanto a relaciones bilaterales hemos tenido una relación muy estrecha con Cajas de Ahorros. Estamos muy especializados en este sector, por un lado por nuestro conocimiento y experiencia en el sector financiero y por otro porque creemos que es uno de los sectores con mayor protagonismo e influencia para el cambio empresarial. Entonces, intentamos que sean conscientes y que reconozcan esa labor de intermediación y, por otro, que luchen contra la exclusión social (ONGD).

Una relación de fundraising o del proyecto de financiación es casi simbólico, para entrar en la empresa y que los empleados vean que se está haciendo algo (...). Un trabajo que nosotros estamos empezando a hacer: llegar a los empleados para que dentro de la empresa se genere una contradicción, una protesta y un cuestionamiento de lo que está haciendo la empresa. Nos hemos dirigido a las empresas pidiéndoles cambios y hemos hecho una campaña donde el ciudadano presiona para pedir que se hagan cambios dentro de la compañía (ONGE).

- 2. Formación técnica y desarrollo de políticas y estrategias.** Este segundo ámbito de colaboración abarca actividades de formación sobre la gestión de dimensiones determinadas de la RSE, así como asistencia para el desarrollo de políticas y estrategias de RSE, incluyendo toda la gama de alianzas para el ejercicio responsable de las actividades de la cadena de valor de la empresa y para estructurar el diálogo con la sociedad.

En el primer caso, las empresas desarrollan proyectos concretos de colaboración, normalmente a través de una relación duradera y basada en la confianza y en el conocimiento personal de los participantes. Se llevan a cabo con ONG especializadas en temas relacionados con las actividades de la cadena de valor que la empresa considera clave. Por ejemplo, acuerdos con diversos tipos de ONG para facilitar la integración laboral de empleados con discapacidad, para mitigar el impacto de una instalación sobre la fauna local, para introducir criterios ambientales en la elaboración del producto o para hacer más accesible el servicio a clientes con discapacidad.

Por otra parte, el diálogo con la sociedad y la dificultad para articularlo y estructurarlo es una preocupación muy extendida entre las empresas participantes, dado que se trata de un grupo de interés disperso y difícil de aprehender. Y las ONG desempeñan un papel especial en esta preocupación por arrogarse el protagonismo en ese diálogo.

En este sentido, las ONG se han convertido en un factor estratégico para la empresa, dada su capacidad de escrutinio y fiscalización de las actividades empresariales, reforzada por el desarrollo de las tecnologías de comunicación e información. Tal capacidad ha sido fundamental para impulsar a las empresas a establecer cauces de diálogo con estos grupos para conocer sus expectativas sobre las actividades de la empresa e integrarlas en la definición de su estrategia. Ese diálogo, no obstante, no está exento de dificultades, debido a la complejidad que introducen factores de la relación que ya hemos venido destacando:

- La heterogeneidad de las ONG, que es percibida por las empresas como un importante obstáculo a la hora de estructurar el diálogo con la sociedad, dada la dificultad de identificar a los interlocutores representativos y, por tanto, de gestionar el acercamiento a los mismos.
- La existencia de posturas ofensivas-defensivas por parte de las empresas y las ONG, asociada a los fines, la razón de ser y los posicionamientos de ambas organizaciones, a menudo incompatibles.
- La confusión en torno a la RSE que existe en muchas organizaciones y la falta de consenso en la forma de entender el concepto, producida fundamentalmente por la tendencia en numerosas instituciones a identificar la RSE con la mera colaboración de la empresa con ONG para el desarrollo de su acción social.
- La necesidad, sumamente compleja, de encontrar mecanismos e indicadores de representatividad de las ONG de ese grupo disperso que es la sociedad.

Este tipo de colaboración suscita ciertos interrogantes en torno a la oportunidad y la conveniencia de que las ONG desarrollen un rol de consultor/asesor, lo que conduce de nuevo a la mencionada cuestión de la heterogeneidad de las ONG. No obstante, aunque puedan ser muy diversos los tipos de organización que se incluyen dentro de la denominación de ONG, la sensación general entre los participantes es que las ONG no deberían actuar como consultoras, especialmente las organizaciones que mantienen una

postura más crítica hacia la actividad empresarial. Tal rol no se encuentra entre sus fines fundacionales, y ejercerlo iría en detrimento de su credibilidad e independencia, aparte de que las ONG tienen un sistema de financiación y unos recursos que no les permitiría realizar ese papel, compitiendo con organizaciones de naturaleza diferente. En este sentido, existen instituciones que, aunque con frecuencia acogidas a la denominación genérica de ONG, dentro de su naturaleza y sus objetivos sí tiene cabida la función de consultoría.

No obstante, las ONG sí pueden actuar como copartícipes en otro tipo de procesos relacionados con el desarrollo de la RSE, desempeñando un papel como interlocutor válido en el proceso de discusión política acerca de la RSE y, según su especialización, participando en los múltiples foros sobre las diversas vertientes de la RSE.

Yo creo que a las ONG les gustaría ahora extralimitarse muchísimo en sus funciones, en sus objetivos. A mí me gustaría que estuviesen cada una a lo que están, que cada uno tuviésemos nuestro rol y que no se pasase de lo que cada uno hace. Pero luego, claro, XXX, XXX, son consultoras realmente. Se llaman fundaciones, pero son consultoras. Yo creo que lo que ahí empieza a haber es mucha confusión y es la creación de consultoras con el nombre de fundaciones y parece que estas haciendo... Yo cuando he contratado a XXX les pago, a XXX les pago, con lo cual yo creo que se está confundiendo ahí es el rol consultor con el rol fundación. Y ahí es lo que se está haciendo cierto lío (EC).

Nosotros no asesoramos, no somos asesoría, no somos consultoría. A veces si se dirigen a nosotros y piden un consejo, se lo damos, pero no asesoramos ni cobramos, no es nuestro mundo (ONGE).

No creo que las grandes empresas, que tienen unas cifras económicas de miles de millones necesiten la ayuda de la ONG para que les hagan un plan sobre cómo pueden mejorar su RSC. Si hay alguna ONG que se presta a hacerlo, que lo haga, pero yo creo que en gran parte es una pérdida de tiempo, porque las empresas si quieren saber, lo saben. Y hoy día estamos en un día de información y formación. Entonces, desconfío mucho que esa sea una labor de las ONG, enseñar a las empresas cómo tienen que mejorar. (...) No creo que las empresas necesiten herramientas, sino que necesitan esas relaciones para presentarse frente a la opinión pública con una imagen verde y tener convenios firmados con las más grandes ONG ambientalistas del mundo, eso da una imagen muy importante (ONGE).

- 3. Verificación de la implantación** (talleres, cumplimiento de códigos, memorias de sostenibilidad). La colaboración en esta fase, no obstante, puede resultar un tanto controvertida en la medida en que esa actividad verificadora puede entrar en conflicto con la faceta de denuncia que eventualmente realice la organización que verifica y, por tanto, con su independencia y su credibilidad, especialmente si se introduce algún mecanismo para hacer pública esa verificación. Efectivamente, el papel verificador por parte de las ONG suscita no pocas dudas entre los entrevistados, debido a que consideran:

- Que la verificación debería quedar en manos de organismos públicos.

Como entremos en la guerra de la verificación y de a quién contrato y cuánto me cuesta, lo único que estás montando es negocio para todas las fundaciones, ONG, consultoras que quieren vivir a costa de esto. Y a mí eso es lo que me parece que es una pena. Ya te digo que a mí me encantaría que en el Ministerio de Trabajo, en la presidencia del gobierno, en la CNMV, en el Banco de España o donde les dé la gana, se monte un organismo verificador, pero financiado por las empresas, pero todas una cuota igual. Porque es que, además, en la medida en que pagas, si yo en vez de pagar 30 pago 60, a lo mejor resulta que la verificación es mejor en el resultado final (EC).

- Que las empresas pueden malinterpretar el papel de la ONG y utilizarla como un mero elemento de imagen corporativa.

En la formulación de la política de la empresa rara vez se cuenta con agentes externos. Normalmente las empresas acuden a nosotros cuando quieren que opinemos sobre su memoria de sostenibilidad: qué nos parece, si es completa, si habría que avanzar por algún lado... Cosa que está bien, pero a ese nivel. Y la mayoría ni eso, te invitan si acaso un día a un acto de presentación de la memoria y con eso han cumplido. Con eso han hablado con los stakeholders (ONGE).

- Que las ONG no están legitimadas para ejercer esa función de verificación o que, simplemente, estarían apartándose de su razón de ser.

Lo que no podemos aceptar (y eso es una opinión mía que no te vas a encontrar normalmente en ninguna ONG) es que las ONG se erijan en las fiscalizadoras de la actividad empresarial (...). Yo creo que eso no corresponde a las ONG; nadie les ha aprobado, les ha autorizado a hacer eso (ONGD).

Yo creo que las ONGD se deben dedicar al desarrollo, ni a la denuncia, ni a la verificación. No veo a ninguna ONGD, no me imagino a XXX, sí que les gustaría, pero no me los imagino viniendo aquí a verificar si ésta es una empresa responsable o no lo es. Creo que se deben dedicar a lo que saben hacer y a lo que hacen muy bien (EC).

De todos modos, la discusión no debería orientarse tanto a dilucidar si las ONG deben o no verificar, sino más bien a qué papel deben desempeñar en los procesos de verificación o reconocimiento. Es decir, si deben constituir una fuente de información básica para asegurar la independencia e integridad de los procesos de verificación y reconocimiento, dadas las carencias en la fiabilidad de los sistemas actuales de verificación, tanto desde el punto de vista técnico como por la falta de independencia de los intereses de los auditores y de los auditados.

- 4. Comunicación de la verificación** (sellos y etiquetas sociales). Entre las organizaciones entrevistadas no se ha encontrado ningún caso de sello social formal para comunicar una actividad previa de verificación. Las ONG con misión política no aceptan asesorar o evaluar los planes de RSE o los códigos éticos ni aceptan colaboraciones en la comunicación de la verificación. Esto es, no aceptan poner su marca, como un sello que acredite la bondad de una determinada práctica empresarial o unos buenos resultados sociales/medio ambientales.

Nosotros no ponemos el sello, ni respaldamos, ni avalamos la estrategia de nadie. Ni hacemos listas negras ni listas blancas. Cuando hacemos algo con una empresa no es porque esté en la lista. Remarcamos actuaciones positivas o negativas que son remarcables (ONGD).

No obstante, sí se han detectado algunas experiencias informales en las que la ONG acepta que se mencione su nombre asociándolo al de una empresa que ha generado algún tipo de avance.

Yo se lo digo a las empresas cuando les proponemos algo, yo no tengo problema en, si de verdad hay un avance importante, ponerme junto al presidente de una compañía y decir “este señor ha cumplido y la compañía va avanzando” porque creo que es un estímulo. Lo hacemos muy pocas veces, pero es un estímulo y va en beneficio de nuestro objetivo. (ONGE).

Aun así, las ONG que mantienen esta posibilidad perciben el riesgo de conductas incoherentes por parte de otros agentes que resten credibilidad a este tipo de actuaciones.

Pero si hago eso y el de al lado lo hace también y es mentira, está a la vez devaluando digamos que esa ventaja de comunicación que tiene el otro que lo hace bien, que ha invertido un montón, que se lo ha trabajado (ONGE).

Asimismo, estas ONG mantienen muchas prevenciones ante la decisión de asociar su imagen a la de una empresa, en la medida en que entienden que se trata de uno de los principales riesgos que corren en su relación con la empresa, al poder ver su reputación contaminada por un eventual escándalo relacionado con alguna actuación irresponsable de esa empresa. De ahí la importancia de realizar un adecuado proceso de due dilligence para la selección de las empresas con las que trabajar en este nivel que minimice los riesgos asociados. Un proceso que, no obstante, no es habitual encontrar entre las ONG.

3.3. Condiciones o moderadores

En este apartado se examinan qué características de los agentes afectan a la evolución de la relación entre los dos agentes en la esfera privada; por tanto, hasta cierto punto determinan el éxito de las estrategias anteriores. Dentro del paradigma de codificación utilizado, estas características reciben el nombre genérico de condiciones.

En la práctica, estas variables actúan como moderadores, ya que moderan la relación entre las estrategias y sus resultados.

Dado que se examinan estas condiciones en el ámbito privado, se analiza su influencia para el acercamiento entre ambos agentes. Lógicamente, las condiciones relativas a la empresa, las enuncian las ONG; las condiciones relativas a la ONG, las enuncia la empresa. No obstante, en el apartado siguiente, dedicado a las condiciones relativas a la empresa se hace referencia a variables que actúan como moderador para los dos agentes.

3.3.1. Empresa

Por el lado de la empresa cabe destacar su naturaleza jurídica, el elemento personal (existencia de facilitadores), la actitud de la alta dirección y la cultura corporativa.

- **Naturaleza jurídica.** Dentro de la naturaleza jurídica se observan diferencias por el tipo de sociedad (cooperativa versus anónima; cotizada versus no cotizada) y el grado de internacionalización. La forma cooperativa frente a la sociedad anónima influye, fundamentalmente, en el sentido de que parece marcar la cultura corporativa y, en especial, la percepción del negocio y de los empleados. Asimismo, las empresas cotizadas son más sensibles a la repercusión pública de sus acciones y de las actividades de denuncia por parte de las ONG (ver epígrafe sobre Contexto).

En muchos casos se ha pasado a unas medidas puramente cosméticas, como herramienta de comunicación, pero eso poco a poco ha obligado a que eso vaya calando en el espíritu de la empresa. También es verdad que eso ocurre más con multinacionales, con las empresas que dependen más de los accionistas, con empresas que son más vulnerables a la calle y al mercado, al impacto de la comunicación. Las empresas que son más cerradas, que son familiares, son muy difíciles de entrar (ONGE).

- **Elemento personal.** La importancia de que existan “facilitadores” dentro de la empresa que aboguen por el cambio y lo lideren, lo que puede contribuir a reorientar posiciones iniciales de conflicto por parte de las ONG hacia la colaboración, es subrayado por las organizaciones sociales entrevistadas. Es decir, se pueden modificar las estrategias como, por ejemplo, aparentar ser rehabilitador o incidir en el aspecto del árbitro, sin recurrir a ser fiscal.

Estamos en conversaciones con XXX y creemos ver en esa persona un cierto aliado que puede facilitar ciertos avances y que eso lo facilita si tenemos una comunicación más positiva (ONGD).

Pero tengo esperanzas porque veo que dentro del grupo de trabajo el tipo que lo lleva, cree en la RSC, tiene las ideas bastante claras, y conoce los resortes y sabe cómo moverse. Creo que tiene un interés personal en que XXX, igual que lidera otros aspectos, lidere la RSC. Y, en su caso, yo claramente le pregunto: ¿si hacemos esto, te ayuda o te perjudica? (ONGD).

Además, ambos agentes coinciden en la relación personal y la afinidad que pueda establecerse entre los interlocutores de la empresa y la ONG como elemento que condiciona definitivamente el desarrollo y resultado de la relación. En este sentido, las ONG con una actitud más orientada a colaborar con la empresa encuentran positivo tener unos interlocutores claros en la empresa que, normalmente, suelen liderar los recién creados departamentos de RSE o similar, y cuyo convencimiento de las bondades de esta filosofía de gestión suele ser muy superior a la que reina en el conjunto de la organización.

[referido a muchos de los responsables de la relación con las ONG en empresas] *Los veo como una prolongación nuestra en las empresas, son quintacolumnistas. (ONGE).*

- **Actitud de la alta dirección** La falta de compromiso de la alta dirección con el desarrollo de la RSE y las relaciones con ONG que puede llevar asociado se reconoce (tanto por las empresas como por ONG) como un obstáculo interno de la empresa para el avance en sus estrategias de RSE. En muchos casos, los interlocutores de las empresas se apoyan en las ONG con las que colaboran para abrir el camino de la alta dirección dentro de la empresa.

Nosotros también tenemos problemas [en el departamento de medio ambiente] para plantear cosas en la empresa. Entonces, las ONG nos ayudan a transmitir la importancia de la relación con ellos para posicionarnos mejor de cara al futuro, para adelantarnos a futuros problemas, evitar posibles denuncias en el futuro... Nos ayudan a romper barreras internas. Tenemos que escuchar de la alta dirección frases como “estáis metiendo al enemigo en casa”. Esto todavía no está superado, falta comprensión para la colaboración con las ONG. No está asumido por la alta dirección, hay que demostrar que eso proporciona un beneficio para la empresa y en eso estamos (EC).

- **Cultura organizacional.** Determina la apertura a las ONG por parte de las empresas, condicionada por elementos como una mayor tradición de cooperación con ONG, la existencia de personas con formación y experiencia en ONG, el ámbito geográfico que abarca o el grado en el que la cultura de la transparencia es un valor importante para la organización.

3.3.2. ONG

Por el lado de la ONG, las condiciones para el acercamiento se encuentran marcadas por la legitimidad social de la organización, que puede explicarse por dos dimensiones: la legitimidad fundacional y la legitimidad operacional.

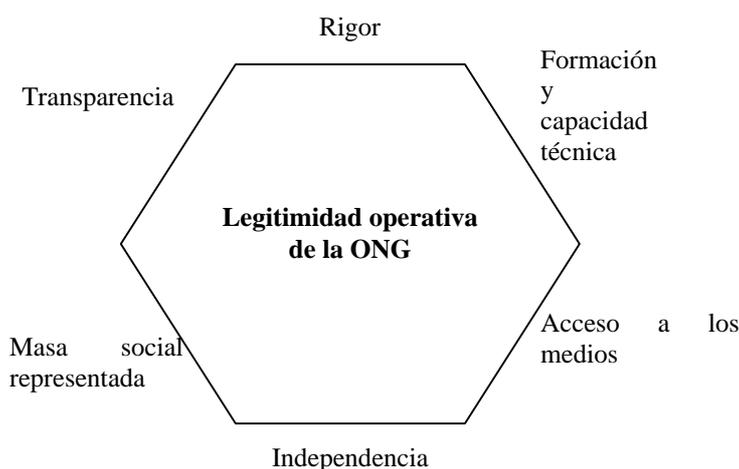
La primera dimensión hace referencia a la definición de la misión de la ONG, en términos de *politics* o de *policies*. Como señalamos en el epígrafe dedicado al análisis de las fuerzas centrípetas, esa dualidad de misiones constituye la base a partir de la cual se desarrolla la fuerza centrípeta básica: la negación del rol político de las ONG. De ahí que la legitimidad fundacional fuera desarrollada en la mencionada sección y nos centremos ahora en la legitimidad operacional como principal condicionante para el acercamiento.

Efectivamente, las entrevistas realizadas muestran que la empresa juzga la legitimidad operativa de la ONG antes de decidir establecer intercambios con ellas.

Las empresas suelen rechazar también en lo privado el acercamiento a las ONG con misión política, favoreciendo a las de tipo asistencial frente a aquéllas que tienen objetivos políticos (por ejemplo, que ponen presión a los gobiernos para que cambien tal o cual política) pero no misión política. Sin embargo, pueden decidirse a cooperar con una ONG con misión política (esto es, con legitimidad fundacional percibida baja) si la legitimidad operativa percibida es alta. Confrontados con una ONG con fuerte misión política, la empresa suele declinar establecer diálogo con ellas y opta por acercarse a una ONG de ámbito similar, pero con una misión menos política y una visión más reformista.

La legitimidad operativa es resultado, a su vez, de diferentes variables. Es, por tanto, la legitimidad operativa u operativa un constructo multidimensional que denominaremos en adelante **hexágono de la legitimidad** (Figura 9) y que pasamos a desarrollar seguidamente.

Figura 9. El hexágono de la legitimidad operativa de las ONG



Fuente: Elaboración propia.

- **Rigor:** la profesionalidad del trabajo que realizan, en el sentido de la eficiencia con la que emplean sus recursos y la precisión y capacidad de trabajo que demuestran, para lo que se recurre, cuando es posible, a valoraciones de entidades externas.

Que nos lo haya hecho Fundación Lealtad [referido al proceso de due diligence para la selección de la ONG] para nosotros es esa garantía de que estamos trabajando con una ONG que sabemos dónde los fondos van a parar (EC).

Es una idea bastante extendida entre las empresas, pero también entre las ONG, los problemas de escasez de recursos y de ineficiencia en el uso de los mismos como una limitación de la capacidad de acción de la mayor parte de las ONG, cualquiera que sea su misión fundacional y de sus objetivos.

No existe ese procedimiento formal [para el desarrollo de las campañas de cooperación/denuncia], en primer lugar, porque no tenemos a nadie que pueda hacer ese trabajo. El trabajo que hacemos nosotros es voluntario, por lo que ninguno de nosotros en XXX tiene el tiempo para hacer ese trabajo y no seguimos un trabajo estructurado, como debería ser. Ese es uno de nuestros fallos. En los materiales que sacamos, la utilización de nuestro lenguaje y la eficacia de las campañas que realizamos, deberíamos tener ese proceso estructurado, pero no tenemos los recursos para hacerlo (ONGE).

Puede verse el apartado 0, referido a las causas del rechazo del rol político de las ONG, en el que se hace referencia también a los problemas de capacidad de gestión de las ONG como parte de esa casuística.

- **Formación y capacidad técnica:** estrechamente relacionada con la variable anterior, hace referencia al conocimiento especializado y experiencia de la ONG, que se evalúa por las recomendaciones que propone, por el trabajo que hace en otros ámbitos. También se infiere de su notoriedad y reputación o de su participación en foros de expertos. De la formación técnica se deriva la autoridad moral: “sabe de lo que habla” = “lo que habla es verdad”. Esta variable cobra más importancia en la relación con la empresa, porque el conocimiento y la información son más apreciados en este ámbito.

Las ONG tienen que tener claro quién es su interlocutor y trabajar con profesionalidad (EC).

La autoridad viene dada por la información, no por su relación con categorías morales abstractas. Esta dimensión se encuentra influida por la dimensión de la ONG y su orientación internacional. De las ONG internacionales se percibe que tienen más recursos (económicos y humanos) y por tanto mejor formación.

Sin proponérselo conscientemente XXX ha alcanzado un nivel de objetividad y profesionalidad que le lleva a tener un aval, sobre todo en temas de derechos económicos, RSC, e inversiones éticas. Esto tiene que ver también con su vinculación a la universidad. Y por las personas que están trabajando que tienen prestigio en estos ámbitos. Este prestigio se transfiere a la organización (ONGD).

Las organizaciones de los foros tienen gente preparada, mayor conocimiento, mas sentados los principios y más difícil refutar su postura (ONGR).

Por el contrario, los pequeños movimientos sociales, con misión política, normalmente tienen una financiación muy exigua procedente prácticamente en exclusiva de un número muy bajo de socios y cuya actividad se asienta en el trabajo voluntario.

A las organizaciones de medioambiente se les exige un montón: que mantengas una actividad continua, que estés a un nivel técnico tremendo, que estés en todo tipo de mesas (...). Todo eso implica una organización

entera puesta a ese servicio y, además, el papel con los medios, apoya a las empresas (ese papel de lubricar...) y eso no se corresponde con el desarrollo que ha tenido en España el movimiento ecologista: la mayor parte de las ONG en España son pequeñas, que sobreviven como pueden y que siguen en la denuncia, ni siquiera han elaborado herramientas de comunicación esenciales, o sea, es un movimiento de resistencia (ONGE).

- **Acceso a los medios.** Es un indicador de legitimidad social y credibilidad de la ONG en la medida en que los medios de comunicación se hacen eco de sus campañas e informes. La opinión pública cree en esta ONG. Este aspecto podría ser un indicador del poder de la ONG, aunque aquí no se usa en ese sentido.

En general, como cabe esperar, la cobertura de las actividades de las ONG es mayor cuanto mayor es el esfuerzo de comunicación de la ONG y menor cuanto más crítica es con el sistema (organizaciones con misión política relacionadas con los nuevos movimientos sociales). Este tipo de organizaciones lamentan de modo especial la falta de independencia de los medios de comunicación, que son una pieza más que refuerza y perpetúa el paradigma económico que desean cambiar.

Hoy en día, en la opinión pública, que son los grandes medios de comunicación, uno sólo tiene cabido cuando a estos medios de comunicación les interesa que esto salga. Si la mayoría de los financiadores de estos medios son las grandes empresas, lógicamente, los que hagamos una política de denuncia y rechazo a estas empresas, no saldremos en los medios de comunicación, porque tienen miedo a perder la publicidad de estas grandes empresas. Sin embargo, si yo firmo un convenio con estas grandes empresas en temas como, por ejemplo, la RSC, podría hacer que en notas de prensa o en informes... salgan los nombres conjuntamente (ONGE).

- **Masa social que representa:** las ONG basan el acercamiento en su representatividad social, esto es, son interlocutores válidos, suponen el canal apropiado de comunicación con ese *stakeholder* genérico y difícil de identificar que es la sociedad. Por eso, la masa social que representan es un elemento clave de la legitimidad operativa. La masa social abarca tanto a los beneficiarios de la ONG, como al número de socios o colaboradores estables, así como a los ciudadanos que participan en las actividades y llamadas a la acción de las organizaciones sociales, sin establecer un vínculo formal con la organización. El tipo de socio está más ligado a la independencia que a su representatividad social (“quién está detrás”).
- **Independencia,** tanto ideológica (no asociada a partidos políticos), como operativa (asociada a las fuentes de financiación de las ONG). Por ejemplo, se puede tomar como indicador la política de captación de fondos: si rechazan dinero de empresas a las que están investigando o con las que están colaborando en materia de RSE; o si rechazan cualquier patrocinio empresarial, aunque no estén colaborando.

Cuando estas recibiendo fondos ¿eres un interlocutor válido? Es como el problema del consultor-auditor (ONGR).

Jamás hemos aceptado dinero de empresas con las que estemos haciendo algo en RSC. Y si se tuviese se corta... Para nosotros es más importante mover la RSC que la acción social (ONGD).

Cuando el tema es especialmente polémico porque la empresa es polémica y puede perjudicar nuestra imagen, nuestra credibilidad, pero vemos que tenemos que trabajar con ella porque es un actor central dentro del problema, jamás se pone de por medio ningún tipo de fundraising (ONGE).

- **Transparencia.** Si da información puntual sobre sus estados financieros, gestión económica, composición de los gestores, tendencia ideológica, posición pública en determinados aspectos, etc., así como sobre la posible existencia de una agenda oculta en la ONG.

Estas dimensiones de legitimidad operativa se pueden poner en relación con las estrategias de acercamiento de las ONG, dado que, para cada estrategia es necesario estar fuerte en una o varias de las variables anteriores. Esto es, todas las dimensiones actúan conjuntamente, pero la empresa presta más atención a ciertas variables dependiendo del enfoque de acercamiento que haga la ONG (la estrategia del abogado no está condicionada a la legitimidad operativa de la organización).

- En el caso del árbitro es clave el rigor, la formación y la independencia. Estos son las variables mediadoras clave para que la estrategia de árbitro tenga éxito.
- En el caso del fiscal y la acusación particular es clave el acceso a medios y la masa social que representan.
- En el caso del rehabilitador es clave la legitimidad fundacional antes que la operativa; dentro de la operativa es clave la formación y el rigor.

3.4. Consecuencias

Como hemos venido señalando a lo largo del trabajo, la relativamente reciente y escasa presencia de la RSE en la vida de las empresas españolas, y limitada a grandes corporaciones con presencia internacional, hace que la existencia de intercambios entre empresas y ONG para el desarrollo de la RSE, sea igualmente reciente y escasa. Efectivamente, Waddel (2000) identifica un ciclo de respuesta empresarial a la presión de las ONG que pasa por cuatro etapas:

1. La empresa se resiste a tener en cuenta a las ONG y desarrolla estrategias de relaciones públicas antes que de RSE para satisfacer esas demandas.
2. La presión de las ONG sobre los gobiernos lleva a la aprobación de legislación que obliga a la empresa a satisfacer esas demandas.

3. La empresa adopta una postura proactiva que puede denominarse de forma genérica estrategia de RSE.

4. En ocasiones se evoluciona a una cuarta etapa en la que la empresa identifica cómo responder a las demandas de las ONG de forma que se conviertan en oportunidades de mercado.

Los datos recabados hacen ver que en España predomina de modo general la primera fase, si bien algunas empresas (fundamentalmente las cotizadas y las multinacionales) han pasado a la fase tres debido, fundamentalmente, a las tendencias y presiones del contexto internacional.

Por tanto, la inmadurez de la situación y la insuficiencia de experiencias que, además, tengan un recorrido suficientemente largo, no permite realizar un análisis exhaustivo para medir el éxito o el fracaso de las diversas estrategias de acción/interacción entre los dos actores en el marco de la RSE. En cualquier caso, la medición del éxito o fracaso de una iniciativa de RSE con la empresa no es tarea sencilla. Así, destaca el marco que, basado en trabajos de Robin Broad y John Cavanagh, proponen Ramos y cols. (2004, 72) a partir de seis criterios. Este marco de medición amplía la dirección en la que deben medirse los objetivos y resultados de las iniciativas de acercamiento a la empresa (sea con la colaboración sea con el conflicto).

1. Cambios en el comportamiento de las empresas.
2. Fortalecimiento de la capacidad gubernamental para dar seguimiento a las prácticas empresariales a través de la legislación u otro tipo de instrumentos.
3. Fortalecimiento de la capacidad de las ONG para dar seguimiento a las prácticas empresariales e influir sobre ellas.
4. Cambio de la opinión pública y/o de los patrones de consumo.
5. Fortalecimiento del movimiento de rendición de cuentas mediante la creación de nuevas alianzas entre organizaciones.
6. Incorporación de nuevos actores al movimiento pro rendición de cuentas.

A pesar de las mencionadas dificultades, sí se han detectado ciertos puntos fuertes y débiles para la eficacia de la relación entre empresas y ONG en el marco de la RSE (para el cumplimiento de los anteriores criterios), tal y como señalamos a continuación:

▪ ***Debilidades***

- Existe una heterogeneidad muy amplia entre las misiones fundacionales, las culturas organizacionales y los objetivos de las ONG que, incluso, se extienden al propio concepto de ONG. Esta situación genera diversas dificultades:
 - Produce numerosos interrogantes acerca de qué tipo de ONG pueden/deben participar en el desarrollo de la RSE y qué papel, si es que les corresponde alguno, han de desempeñar en este

contexto. Las empresas tienden a resolver esta cuestión negando el rol político de las ONG, aceptando tan sólo el asistencial. Esto da lugar a una ambigüedad del rol de las ONG que genera una disposición a cooperar en la esfera privada, a la par que no se acercan posturas en la esfera pública. Por otra parte, se dificulta la gestión del doble papel de denuncia y colaboración que desean mantener algunas ONG.

- Dificulta el ejercicio eficaz de un rol político por parte de las ONG, es decir, su participación como grupo en los foros y mesas de expertos en los que se gesta la elaboración de políticas públicas, frente a otros colectivos mucho más “monolíticos” como empresas y sindicatos.
 - Representa un obstáculo para las empresas que desean articular su diálogo con la sociedad, a la hora de seleccionar interlocutores representativos de este stakeholder tan difuso y, posteriormente, de encontrar indicadores apropiados para valorar la eficacia del diálogo.
 - Dificulta la existencia de procesos de colaboración entre ONG para lograr cambios. Por el contrario, a pesar de la diversidad cultural en las empresas es mucho mayor la comunidad de intereses descargados de valores morales.
 - La heterogeneidad, por otra parte, suele implicar la especialización de las ONG en el área de actividad correspondiente con su misión fundacional. Tal especialización no encaja bien con la multidisciplinariedad y transversalidad asociada a ejercicio de la RSE.
- Carencias en el conocimiento técnico, tanto teórico como práctico, por parte de muchos responsables en las empresas de las estrategias de RSC o de los que representan sus intereses en los foros. Esta falta de profesionalidad es frecuente también entre ONG, Administración e, incluso, en el mundo académico. Situación que deriva en enfrentamientos ideológicos más que en discusiones técnicas, más fáciles de desbloquear, constituyendo un obstáculo para la cooperación.
 - Cuando se produce algún tipo de intercambio entre empresas y ONG, existe consenso acerca del desequilibrio en la asunción de riesgos por parte de ambos agentes.
 - El riesgo de verse arrastrado por una eventual crisis reputacional del socio es mucho mayor para una ONG, que recibiría un fuerte impacto sobre su imagen, normalmente asociada a los valores morales de su misión fundacional, a la integridad y al trabajo por el Bien Común.

- Las ONG se encuentran expuestas a la posibilidad de ser un mero instrumento que la empresa emplea para disponer de un “sello social” que mejore su imagen corporativa. En este sentido, un mal uso de las herramientas de comunicación por parte de la empresa, que no estén transmitiendo con precisión la realidad de sus actuaciones, puede acabar banalizando y devaluando el mensaje que la ONG intenta transmitir, reduciendo así su eficacia en el cumplimiento de sus objetivos, especialmente, cuando se trata de objetivos políticos.
 - Existe para las ONG el riesgo de co-option al cooperar con una empresa, es decir, de verse absorbido por un sistema en vez de lograr modificarlo en el sentido de la misión que les da su razón de ser.
- La tradicional debilidad del tejido asociativo en España, a lo que se añade el escaso apoyo de la Administración Pública para el fortalecimiento de las ONG (especialmente acusado en el caso de las ONG conservacionistas), se traduce en unas organizaciones sociales que han de dar cumplimiento a sus fines bajo una creciente exigencia de profesionalidad pero con unos recursos habitualmente exiguos, lo que merma su capacidad para desarrollar una actividad eficaz y eficiente en este marco.
 - Esa situación se extiende en otro sentido a la empresa: en correspondencia con la mencionada inmadurez en el desarrollo de la RSE en España, aún suele ser muy limitado el compromiso real de la alta dirección con la aplicación del enfoque RSE de modo integrado en todos los procesos de toma de decisiones empresariales. Ello va asociado a unos departamentos responsables de las estrategias de RSE que, con frecuencia, carecen de los recursos y, más importante, del poder formal e informal para hacer frente a las crecientes demandas de actividad en este área.
- ***Puntos fuertes***
 - La evolución del contexto corporativo internacional y la complejidad de los problemas asociados está favoreciendo el concurso de distintos agentes para el desarrollo de la RSE.
 - El reconocimiento de que existen posibilidades de creación de valor como fruto de la colaboración para ambos agentes y de que la complementariedad de sus respectivas capacidades puede multiplicar el impacto positivo de su acción sobre la comunidad.
 - En el caso de las empresas, el esfuerzo por desarrollar una relación sistemática e integrada en su cadena de valor con ese grupo de interés disperso y difícil de aprehender que es la comunidad puede facilitar la obtención de mejoras en la gestión de

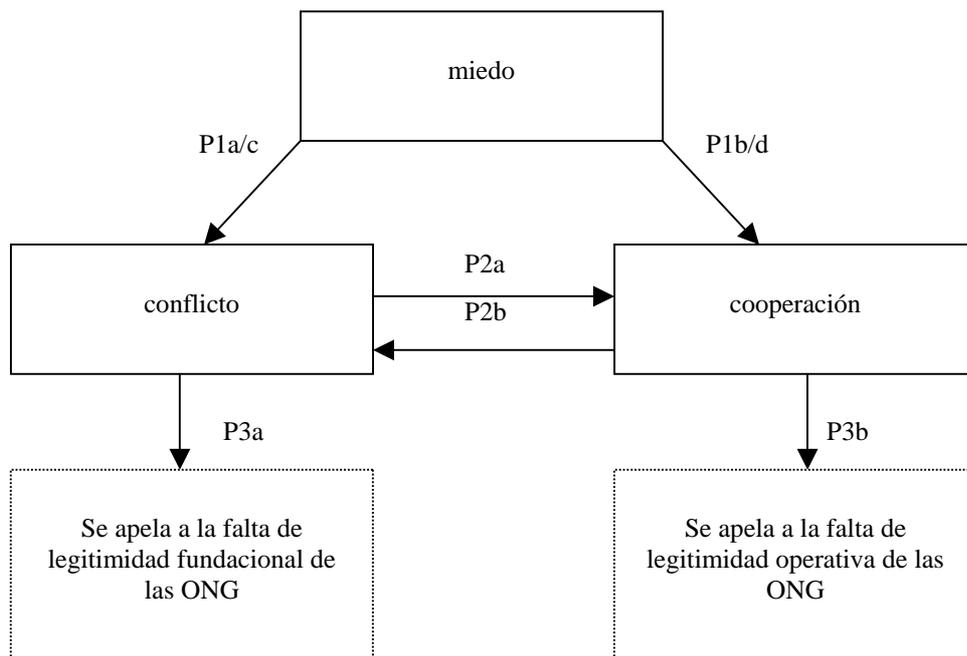
sus procesos, en su capacidad de innovar, la reducción de riesgos y el desarrollo de oportunidades y ventajas competitivas.

- En el caso de las ONG, este nuevo tipo de la relación con empresas, más allá del tradicional acceso a recursos financieros, puede contribuir a un fortalecimiento institucional y una mayor profesionalidad, credibilidad y visibilidad que les permita, a su vez, el acceso a otro tipo de actores como los sindicatos.
- Las ONG actúan de facto como canales de demanda social, capacidad que la empresa necesita para el ejercicio de su responsabilidad.
- Ambos agentes son grandes dinamizadores sociales que poseen una gran capacidad para generar cambios.
- La sintonía personal entre los interlocutores de empresas y ONG con ayuda a superar los eventuales obstáculos organizativos y culturales que impiden el desarrollo de la RSE.

4. TEORIAS PARA EXPLICAR EL POR QUÉ Y EL CÓMO DE LA RELACIÓN ENTRE LA EMPRESA Y LA ONG

En esta sección se desarrolla de un modo sistemático las dos teorías fruto de esta investigación. Con este apartado se da cumplimiento al propósito principal de la metodología utilizada, ya que en GT el fin es abstraer los datos y pensar de forma teórica antes que descriptiva (Goulding, 2000). La sección anterior describía el resultado de la fase de codificación axial. Este apartado presenta el resultado de la codificación selectiva. La Figura 10 recoge las categorías centrales de esta teoría, que se enuncia en forma de proposiciones, de forma que puedan ser falsadas en siguientes estudios.

Figura 10. Resumen gráfico de las categorías centrales



El miedo aparece como la fuerza que determina los comportamientos de los dos agentes tanto en el ámbito público como en el ámbito privado. Por el lado de la empresa, el miedo a la regulación o la imposición de la verificación o auditoría social por ley lleva al alejamiento o conflicto en la esfera pública (P1a). En el ámbito privado, el miedo a que la ONG recurra a tácticas confrontacionales que resulten en daños reputacionales y, por ende, económicos, le lleva a la cooperación (P1b).

Por el lado de la ONG, el miedo a la *co-optation* lleva al conflicto en el ámbito público: el discurso de la ONG se radicaliza en la esfera pública para demostrar que no han sido asimiladas al discurso o paradigma neoliberal (P1c). El miedo al empeoramiento de las condiciones sociales o el miedo a la pérdida de recursos económicos lleva a la cooperación en el ámbito privado (P1d).

El conflicto y la cooperación aparecen como dos dinámicas que necesariamente deben darse unidas, ya que una refuerza la otra. Este refuerzo se da en dos sentidos.

Por un lado, el conflicto público favorece la colaboración en el ámbito privado (P2a). En la esfera pública, se genera conflicto porque las ONG insisten en la necesidad de regulación y verificación, ya que consideran que los avances en materia de RSE no son decisivos ni relevantes. La mencionada disparidad en el concepto RSE provoca esta llamada a la regulación: las ONG tratan de introducir su definición de RSE en el cuerpo legislativo, de forma que se aseguren el cambio.

Este conflicto genera tensión en el seno de la empresa, porque se teme un cambio de paradigma, una institucionalización de los valores que promueven los movimientos sociales, mediante su incorporación en el cuerpo legislativo. En parecidos términos, Lach (1996, citado por Murphy y Bendell, 1999: 32) señala que el conflicto aparece cuando los que se benefician del status quo se ven amenazados por aquellos que buscan el cambio, o cuando los *stakeholders* implicados difieren en la definición del problema.

Este temor sirve de acicate para la cooperación privada: con el fin de atemperar las llamadas a la regulación, las empresas tratan de desarrollar esquemas de colaboración con ONG en la esfera privada. Así, se desplaza la modalidad de verificación de la regulación estatal a la auto-regulación: la empresa propone a ONG a que participen en iniciativas de índole privada (por ejemplo, comités), que asesoran, supervisan o dan su opinión experta en la elaboración de códigos de conducta.

Además, se observa que las empresas cuestionan la legitimidad fundacional de las ONG (P3a) con el fin de evitar su participación en la elaboración de políticas públicas. Esto afecta sólo a las ONG con misión política; esto es, a las ONG que tratan de convertirse en un contra-poder frente a la empresa, tratando de frenar la progresiva influencia en todas las esferas de la vida social que tiene la empresa.

Al mismo tiempo, en el ámbito privado, es necesario la existencia de actividades o estrategias basadas en el conflicto, para que las que buscan la cooperación puedan existir (P2b).

Esta misma idea ha sido presentada por varios autores. Así, Jules Peck de WWF (Reino Unido) señalaba que “el juego del policía bueno y el policía malo funciona realmente bien. Cuando nos ponemos de acuerdo en un objetivo global WWF suele

llamar a la puerta trasera para trabajar con las empresas entre bambalinas, mientras que otros grupos generan presión golpeando a la puerta principal” (Sustainability, 2005: 17). También Fowler y Heap (2000) y los casos de estudio recogidos en Bendell (2004) muestran que la doble táctica del “palo” y la “zanahoria” (the stick and the carrot) se ha revelado exitosa en el área de medio ambiente.

Estas estrategias basadas en el conflicto (esencialmente, la estrategia del fiscal y la de la acusación particular) avivan el miedo de la empresa (miedo al daño reputacional) lo que fuerza la disposición a la colaboración. Es importante el potencial de conflicto porque los directivos tratan de mantener a las ONG a distancia y sólo aceptan mantener contactos cuando el no hacerlo puede suponer un daño para la reputación de la organización. Por eso se afirma, que la vergüenza pública es una de las posibles fuerzas que llevan al cambio en la organización (Fineman, 1997).

Se observa, además, que el potencial de daño no es igual para todas las empresas. El daño potencial es mayor para las empresas cotizadas, las que trabajan en sectores de gran consumo y las que, en general, derivan valor de su marca. Por eso, estas empresas son más proclives a establecer canales de diálogo con ONG si perciben que existe un riesgo de exposición pública. Al mismo tiempo, la cultura de la organización y el elemento personal (existencia de directivos abiertos a la negociación) influyen en la disposición a establecer el diálogo con las ONG.

Sin embargo, son unas ONG las que generan el conflicto y otras con las que se decide colaborar. Las empresas se muestran reacias a establecer el diálogo con las organizaciones que utilizan tácticas de confrontación, prefiriendo negociar con aquellas que recurren a formas cooperativas. Esta tendencia ha sido corroborada en otros estudios (véase, por ejemplo, Fineman y Clarke, 1996). En el contexto español, y a excepción de las ONG de tipo medio ambiental, la división de roles no está claramente establecida. En el ámbito social, no hay muchas ONG orientadas a la RSE, por lo que la misma organización debe desarrollar, al mismo tiempo, diversos papeles.

En el ámbito privado la legitimidad fundacional no se cuestiona. Incluso ONG con clara misión política, si no mantienen posiciones de confrontación de forma constante en el tiempo, pueden ser admitidas para el diálogo siempre que su legitimidad operativa percibida sea alta (P3b).

5. IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

5.1. Implicaciones académicas

En este apartado se destacan las contribuciones de este trabajo al marco teórico sobre relación empresa – ONG tanto en el caso español como su extrapolación a otros contextos político-culturales. En esta discusión se señalan también futuras líneas de investigación que deben completar y profundizar en algunos de los aspectos clave encontrados en este estudio.

Como se decía en la metodología, la teoría presentada hace referencia al contexto analizado. La muestra escogida incluye únicamente a empresas y ONG que han realizado alguna actividad de acercamiento al otro agente. Debería validarse, pues, si el marco teórico presentado se aplica a otro tipo de organizaciones no analizadas como PYMEs. Así mismo, la teoría hace referencia a un marco temporal concreto. El trabajo de campo fue realizado durante el periodo noviembre 2004 - marzo 2005. La evolución del fenómeno puede alterar algunas de las proposiciones enunciadas en este informe.

Del marco propuesto analizado emergen algunas cuestiones que merecen ser tratadas en futuros estudios. En primer lugar, destaca el papel que tienen las ONG como verificadores de los procesos y resultados de políticas de RSE en la empresa. Como se decía al formular la teoría conflicto-cooperación, se observa una tendencia a dejar entrar a las ONG en el ámbito privado para evitar la regulación en el ámbito público; es decir, se observa una tendencia a la colaboración con el fin de evitar la regulación.

Esta tendencia merece mayor atención. En nuestro país, apenas se ha investigado la existencia de códigos internos de conducta y su influencia en los planes estratégicos y/o procesos operativos en las empresas. Cuando se realizaron las entrevistas, esta colaboración era incipiente de forma que estas iniciativas no habían empezado a “dar frutos”. Sería necesario, pues, realizar algún tipo de estudio longitudinal que permita analizar de forma separada estas iniciativas de colaboración y su impacto en los procesos de dirección y gestión en la empresa.

Sin embargo, en otros países sí se ha investigado los resultados de los procesos de auto-gestión o auto-regulación en materia de RSE. Estos códigos se denominan códigos de segundo nivel o códigos multi-stakeholders, ya que resultan de la participación de varios stakeholders en su elaboración. Normalmente, entre los stakeholders aparecen las ONG. Además, esta auto-regulación se complementa con lo que algunos autores denominan regulación cívica o política de los consumidores. Los problemas derivados de este doble enfoque han sido analizado por varios autores (véase un resumen de las posturas en de la Cuesta y Valor, 2004), por lo que se ofrecerá aquí un resumen basado, en ese trabajo, de las principales limitaciones; se remite al lector a estas publicaciones para conocer las recomendaciones estratégicas derivadas de estos enfoques.

Seis son los principales obstáculos para la eficacia de la auto-regulación o de la regulación cívica:

- **Los free-riders.** Como se decía La regulación civil exige una masa social informada y dispuesta a actuar como activista en el mercado. Estudios anteriores realizados en otros países muestran que sólo un pequeño segmento de población está dispuesto a ello. Los consumidores responsables están en países desarrollados, suelen ser mujeres, con alto nivel de educación y alto poder adquisitivo. El resto se beneficia (de ahí la denominación de free-riders) de su actuación, pero no participa de forma activa. Cuanto más pequeño sea este segmento (en España no existen estudios que permitan medir su tamaño), menos eficaces serán las iniciativas de regulación cívica o auto-regulación
- **Asimetrías de información.** Los ciudadanos no siempre tienen acceso a la información sobre los resultados sociales y medio ambientales de la empresa. No todas las empresas publican memoria medio ambiental. Además, no siempre

estas memorias están verificadas por terceros. Tampoco tienen acceso a los informes que emiten las ONG y otros agentes sociales (organizaciones de consumidores). Los costes de transacción asociados a la tarea de localizar y asimilar esta información mantienen y amplían las asimetrías de información.

- **Asimetrías de poder.** El activismo de los consumidores sólo puede ser eficaz en aquellos sectores donde no existan asimetrías de poder. Incluso cuando los consumidores actuaran como activistas en el mercado, el impacto podría ser muy pequeño. Los mayores consumidores son el Estado y las empresas. (el comercio entre-empresas representa el 1 tercio del comercio total). Sólo en las industrias de bienes de consumo podrían lograrse cambios con la regulación cívica.
- **Sectores limitados.** En relación a lo anterior, las campañas de ONG se dirigen únicamente a empresas de bienes de consumo final, no a componentes. No podemos esperar cambios, pues, en estas industrias suponiendo que sólo se contara con regulación cívica.
- **Objetivos limitados.** Además, dentro de estas industrias, parece que son más proclives al cambio o más responsivas hacia la regulación cívica las empresas que tienen una marca que dañar. El hecho de contar con una buena reputación hace a la empresa vulnerable. Por tanto, el poder del consumidor puede hacer daño a una marca cuando hay una marca a la que hacer daño. Así, no podríamos esperar cambios de las empresas que no derivan valor de su marca.
- **Bienes públicos frente a bienes privados.** El último obstáculo a estas iniciativas resulta de una reflexión moral, antes que empírica. Recurrir únicamente a fórmulas de auto-regulación o regulación cívica implica considerar los derechos humanos como bienes privados, que se compran y se venden, a los que se puede poner, pues, un precio. De esta forma, la señal que se envía al mercado es que el consumidor debe pagar un precio *premium* por una bien para el que, en su producción, no se han violado los derechos humanos. Sin embargo, los derechos humanos son bienes públicos, y por tanto, susceptibles de protección pública. Las iniciativas de auto-regulación están, así, limitadas desde su propia definición, ya que suponen considerar los derechos humanos como bienes privados.

Otro resultado destacable se deriva de proposición acerca de que el tanto el conflicto como la cooperación son necesarias en el ámbito privado para el éxito de las estrategias identificadas. Las estrategias de conflicto (fiscal y acusación particular) necesitan para su funcionamiento una masa social que apoye los llamamientos de las ONG que recurren a estas estrategias. Sin embargo, no hay estudios en España sobre la participación ciudadana en campañas realizadas por ONG y dirigidas a la empresa. No se conoce la preferencia por los distintos tipos de boicot, la eficacia comparativa de los distintos medios utilizados en el pasado (postales, email, correo postal, boca a boca, recogida de firmas en la calle) ni de los mensajes empleados. No se conoce tampoco el perfil del “ciudadano activista” ni los temas que han conseguido mayor repercusión.

Sin embargo, para que las estrategias de conflicto funcionen, y, con ellas, las estrategias de cooperación, es preciso contar con una masa social informada y activa que responda a las llamadas de acción de las ONG. Las acciones de fiscal y acusación

particular dependen en una masa social que pueda ser movida a la acción. Si no existe esta masa social, si, por ende, no hay posibilidad de conflicto, las otras estrategias de colaboración puede que resulten en los comportamientos esperados.

La importancia estratégica de este tema es, pues, evidente. Sería necesario completar el estudio que se presenta con estudios sobre participación ciudadana o, en palabras de otros investigadores, estudios sobre la dimensión del fenómeno conocido como “regulación cívica”, en España.

Finalmente, cuando la evolución y la madurez de las experiencias de relación entre empresas y ONG en el marco de la RSE lo permitan, un segundo estudio de similares características permitiría extraer conclusiones que enriquezcan este punto de partida, permitiendo analizar con la suficiente perspectiva histórica los resultados de las diversas estrategias ahora observadas, así como las eventuales nuevas estrategias y formas de interacción.

5.2. Implicaciones para ONG

Los resultados de este estudio son particularmente importantes para las ONG y pueden servir de referencia estratégica a la hora de guiar la definición y ejecución de su política de relación con la empresa.

Debe destacarse la referencia constante a la legitimidad de la ONG. Como se decía, del análisis de los comentarios de los participantes se observa el uso de la palabra “legitimidad” con un doble significado: legitimidad fundacional y legitimidad operativa.

La legitimidad fundacional se refiere a la legitimidad percibida de los objetivos de la ONG. En concreto, se observa el rechazo al rol político de las ONG, esto es, se rechaza que las ONG traten de presentarse o configurarse como un contrapeso de poder al poder político (Estado) y económico (empresas). Se admite, por tanto, a las ONG asistenciales, las que tratan de solucionar problemas sociales, pero no a las ONG de transformación social. La legitimidad de estas para existir se cuestiona, a veces, incluso, de forma contundente.

Este es un problema de tipo macro ya que concierne a un porcentaje del Tercer Sector, en concreto, a las ONG que entran dentro de la categoría de “de abogacía” (no es posible procurar cifras para determinar el tamaño de este segmento). Es, además, un problema macro porque es el resultado de otras fuerzas estructurales sociales y políticas, como el sistema de gobernanza español y la escasa tradición asociativa y de participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas.

Es evidente que las ONG deben trabajar de forma conjunta por modificar esta percepción si desean ser admitidos en las mesas de negociación de leyes, normas y otros tipos de regulación. Más aún, las ONG deben contar con el apoyo de otros agentes sociales, si quieren ser admitidos a participar en estos foros. En el caso español, parece que las ONG deben contar con el apoyo de sindicatos para conseguir el acceso a estos foros públicos.

A nivel individual, la clave está en la legitimidad operativa. En el ámbito privado, la condición para el acercamiento entre los dos agentes, pasa por el juicio que la empresa

realiza de la legitimidad operativa de la ONG. El hexágono citado de la legitimidad puede servir como base para el análisis, de forma que, cada ONG identifique las dimensiones en las que debe mejorar si desea mejorar su percepción global ante la empresa. Como se decía al desarrollar el hexágono, la ONG debe ser consciente que las dimensiones varían en importancia según la estrategia general de acercamiento a la empresa. Por lo tanto, el análisis y planificación tendentes a mejorar la legitimidad operativa percibida debe hacerse dentro de un marco más amplio de toma de postura estratégica ante la empresa.

En este sentido, los resultados de este estudio muestran no sólo que hay espacio para desarrollar distintas estrategias, sino que deben darse simultáneamente para que tengan éxito. Por tanto, las ONG deben comenzar por decidir y establecer sus objetivos en relación a la empresa. Esta decisión está íntimamente conectada con la definición de la misión y la cultura organizacional de la organización. El resultado de este proceso de reflexión es la definición de la(s) estrategia(s) que se acometerán, así como del abanico de tácticas asociadas a cada estrategia. La elección de las estrategias estará condicionada a la percepción pública de legitimidad, ya que el éxito de cada una está asociado a la evaluación positiva de ciertas dimensiones del constructo denominado “legitimidad operativa”. Para elegir las tácticas, la ONG debe analizar críticamente sus recursos y capacidades; especialmente cuando estas tácticas impliquen el apoyo de los ciudadanos: algunas de las formas de boicot identificadas (por ejemplo, la recogida de firmas en la calle o el envío masivo de postales) exigen que la ONG disponga de ciertos recursos económicos y humanos.

Las ONG deben enfocar de forma estratégica su relación con la empresa en materia de RSE. En este sentido, el marco esbozado al hablar de las Consecuencias parece especialmente apropiado. Esta propuesta amplía los objetivos y las áreas en las que las ONG deben medir resultados: respecto a la empresa, respecto a la ciudadanía, respecto a la Administración, respecto a la ONG, respecto a otras ONG y respecto al movimiento por la *accountability* o por la RSE. La vinculación entre estrategias de ámbito privado con las de ámbito público exigen ampliar el marco de fijación de objetivos y medición de resultados.

5.3. Implicaciones para empresas

Como se ha venido mencionando a lo largo del trabajo, heterogeneidad es una palabra frecuentemente pronunciada en torno a la caracterización de las ONG. Esta diversidad de misiones fundacionales y de objetivos genera cierta confusión en muchas empresas, especialmente en aquéllas que perciben la necesidad de llevar a cabo un diálogo sistemático y estructurado con sus *stakeholders*. Mientras el diálogo con algunos grupos como los clientes, los accionistas o los proveedores son relativamente fáciles de abordar de modo sistemático, hablar con la sociedad e integrar sus expectativas en la elaboración de la estrategia y las políticas de la empresa puede resultar una tarea sumamente compleja.

En el desarrollo de ese diálogo y, de modo más amplio, en la creciente consideración de las ONG como un factor estratégico para las empresas, los resultados del trabajo puedan ser de ayuda para éstas en la medida en que son analizadas y categorizadas las percepciones de distintas organizaciones de la sociedad civil en su relación con la

empresa y las estrategias que se desprenden de ellas. Este análisis puede facilitar a la empresa el necesario conocimiento de un agente esencial en la red de relaciones en las que está inmersa y constituir una orientación para el desarrollo de eventuales estrategias de acercamiento a él y de establecimiento de cauces de diálogo.

También en esta línea, la formalización de la colaboración entre ONG cuyos fines y valores se encuentren alineados, a través de la creación en redes y asociaciones en las que cada organización pudiera aportar sus habilidades específicas, permitiría superar algunos de los obstáculos que impiden a empresas y ONG avanzar en el desarrollo de sus estrategias que impliquen algún tipo de conexión con el otro agente.

Por otro lado, cuando la relación con las ONG se concibe más allá de la tradicional alianza para el desarrollo de la acción social empresarial, las empresas (así como las ONG) tendrán que desarrollar procesos sistemáticos de *due dilligence* que permitan definir con precisión los criterios de selección de los socios más apropiados, bajo un enfoque proactivo (es más habitual que la iniciativa del contacto sea tomada por una ONG) y un modelo de trabajo que facilite la rendición de cuentas y la eficacia del objeto de la relación, y siempre en coherencia con la visión-misión de la empresa, con su identidad, con los valores de su cultura organizacional y con los recursos disponibles.

En este sentido, será necesario superar los obstáculos internos que con tanta frecuencia tienen lugar en las empresas, relacionados con la falta de cultura de la cooperación con estos nuevos actores y, todavía más importante, la falta de un compromiso real de la alta dirección con la integración de la RSE en todos y cada uno de los ámbitos de decisión empresarial. Un compromiso que permitiría mejorar la capacidad operativa de unos departamentos de RSE o similar, a menudo carentes del poder formal e informal y de los recursos suficientes para poder operar con eficacia en el desarrollo de los objetivos formalmente planteados y, en concreto, en el conocimiento y la relación con organizaciones de la sociedad civil.

Con respecto a la legitimidad de la empresa, el creciente peso de las ONG, y de la masa social que representan, en el panorama corporativo global les configura una representatividad y una voz cada vez más potente en la determinación de la legitimidad para operar que la sociedad da a las empresas. Además, como fruto de una interacción más consciente y organizada entre empresas y ONG, en sus diversas modalidades, la rendición de cuentas y la transparencia en la actividad de ambos agentes puede verse claramente incrementada, con los consiguientes beneficios para la sociedad.

Finalmente, podrían destacarse cuatro elementos básicos sobre los que se asienta una relación entre empresas y ONG cuando se busca el desarrollo de proyectos comunes: 1) la confianza mutua y la credibilidad que permite reconocer al otro agente como un interlocutor válido; 2) el equilibrio tanto en las aportaciones como en los resultados y el aprendizaje que pueden lograr ambas partes, lo que requiere el claro acuerdo sobre las condiciones sobre las que se cimienta la relación; 3) la competencia y la capacidad profesional de los dos actores; 4) el compromiso y la flexibilidad en el proceso de construcción de la relación.

5.4. Implicaciones para organismos públicos

Entre los resultados obtenidos de este trabajo destaca la constatación de un interés por la cooperación entre empresas y ONG que se refleja en sus relaciones en el ámbito privado. Esa disposición a cooperar contrasta con las posiciones inamovibles en el debate público de dos agentes que buscan defender la imagen estereotipada que representan ante sus respectivos públicos y que suele estar en oposición a la que representa el otro, de modo que el debate no se orienta generalmente a la identificación de problemas y soluciones.

En este sentido, la Administración tiene un reto fundamental para establecer un marco generalmente reclamado por los participantes para facilitar el desarrollo de las distintas estrategias y que podría definirse en tres vertientes:

1. Estableciendo un marco que clarifique el desarrollo de la RSE y facilite así los diversos procesos de cooperación. En este sentido se encontrarían diversas iniciativas que están en marcha en la actualidad:
 - Las desarrolladas en el seno de la UE que, además del foro *multistakeholder*, ha creado un grupo de alto nivel en el que están representados los gobiernos con el objetivo de crear una estrategia europea.
 - El trabajo de la subcomisión de Responsabilidad Social Corporativa creada por la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Congreso de los Diputados y que tiene como objetivos clarificar el concepto y elaborar un informe para mandar al Gobierno una estrategia de respaldo a la gestión ética de las empresas
 - La mesa de diálogo social integrada por empresas y sindicatos, en cuyo seno se quiere tratar el tema de la RSE.
 - El foro de expertos impulsado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, que realizará propuestas no vinculantes para el Gobierno a partir de una agenda de temas propuestos por la Administración.
2. Fomentando y facilitando la transparencia sobre la actividad de las organizaciones y el acceso a una información veraz e independiente por parte de la sociedad que incremente su capacidad para conocer la realidad que le rodea y, en consecuencia, su libertad para realizar elecciones individuales y colectivas.
3. Reafirmando el papel del Estado, de modo que se defina un marco institucional que marque con claridad las reglas del juego y los mecanismos de control sobre las actividades empresariales, abriéndose a los nuevos actores que están adquiriendo un protagonismo creciente en el nuevo sistema de gobernanza mundial.

Por otra parte, asumiendo la conveniencia de que la Administración fomente la existencia de foros *multistakeholder*, dada la necesidad que ha planteado la RSE de reflexionar y debatir sobre nuevos temas y con nuevas dimensiones, como, por ejemplo,

la empresa y los Derechos Humanos en el marco de la globalización, la eficacia de estos foros estará marcada en buena medida por el cumplimiento de una serie de condiciones como las siguientes:

- Una delimitación clara de objetivos, sin la cual la capacidad de decisión del foro queda muy distorsionada.
- La existencia de un procedimiento estructurado para la toma de decisiones, cuya paralización con frecuencia se asienta en la incertidumbre acerca de este procedimiento.
- La coordinación dentro de los distintos grupos que forman parte del foro. En ausencia de esta coordinación, el foro recibirá aportaciones más o menos enriquecedoras, pero no resultará útil para adoptar decisiones eficaces.
- La capacidad de negociación, la cesión de posturas para poder llegar a acuerdos en puntos medios y la verdadera voluntad de ponerse de acuerdo, por encima de la utilización del foro para hacer pública una determinada posición. En este sentido, se confirma la necesidad de tiempo y aprendizaje que permita una mayor madurez en los temas de debate que facilitará la consecución de posiciones comunes.

Por último, teniendo en cuenta las limitaciones existentes, y siguiendo las recomendaciones expresadas en el taller de expertos, cabría destacar como temas que deberían estar incluidos en la agenda de los foros sobre RSE en los que se encuentran ONG y empresas, los siguientes:

1. Establecer cauces de diálogo estructurado, con elementos objetivos para poder evaluar la calidad de ese diálogo que las empresas mantienen con la sociedad en el marco de la RSE. (Empresa)
2. El debate sobre la necesidad de un marco jurídico para el desarrollo de políticas de RSE. Si bien, por una parte, la RSE constituye un elemento de diferenciación y de competitividad para las empresas, la ausencia de ese marco jurídico también puede dar lugar a eventuales diferencias entre lo que las organizaciones dicen y lo que realmente hacen. (Sindicato)
3. Clarificar conceptos y delimitar la relevancia de los contenidos para que se juzgue la calidad de la responsabilidad ejercida por las empresas. (Empresa)
4. Definir los procedimientos de verificación y certificación, directamente relacionados con la credibilidad de las empresas. El marco regulador debería fijar la espinosa cuestión del proceso y los organismos responsables. (Sindicato/ONG)
5. La responsabilidad social en las PYMES. En ausencia de una marca, como ocurre en el caso de las grandes corporaciones, se requiere un importante impulso por la Administración Pública y por las grandes empresas con las que las PYMES trabajan (Académico/Sindicato)

6. BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, L.E. (1998): *La mirada cualitativa en Sociología. Una aproximación interpretativa*. Madrid: Fundamentos.
- ANALISTAS FINANCIEROS INTERNACIONALES (2005): La percepción de los inversores europeos de los riesgos macroeconómicos, regulatorios e institucionales en América Latina y el Caribe, Banco Interamericano de Desarrollo, París.
- ARAHUETES, A.; CASILDA, R. (2004): "Spain", en VODUŠEK, Ž. (Ed.) (2004): *Foreign Direct Investment in Latin America: The Role of European Investors. An Update*, SOE/IDB Working Papers Series, No. 5, París.
- ARTS, B. (2000): "Political influence of NGOs on International Environmental Issues", en LAWTON, T. C., ROSENAU, J. N. y VERDUN, A. C. (Ed.): *Strange powers. The parameters of international relations and international political economy*, Ashgate, Burlington: 132-147.
- AUSTIN, J.E. (2000): *The collaboration challenge*, Jossey-Bass, Nueva York.
- BACHRACH, S. y BARATS, M.S. (1970): *Power and poverty*, Oxford University Press, Londres.
- BELTRÁN, M. (1985). "Cinco vías de acceso a la realidad social", en GARCÍA FERRANDO, M.; IBÁÑEZ, J.; ALVIRA, F. (comp.) (1990). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Alianza Editorial, Madrid, pp. 17-47.
- BENDELL, J. (2000a): "Civil regulation. A new form of democratic governance for the global economy?", en Bendell, J. (Cont.Ed.): *Terms for endearment. Business, NGOs and Sustainable Development*, Greenleaf Publishing y New Academy of Business, Sheffield (UK): 239-254.
- BENDELL, J. (2000b): "Talking for change? Reflections on effective stakeholder dialogue", Documento de Trabajo de la New Academy of Business.
- BENDELL, J. (2004): "Barricades and Boardrooms. A contemporary history of the corporate accountability movement." *Technology, Business and Society*, Programme Paper No. 13, UNRISD, Geneva.
- BIERSTEKER, T. J. y HALL, R. B. (2002): "Private authority as global governance", en HALL, R. B. y BIERSTEKER, T. J. (Ed.): *The emergence of private authority in global governance*, Cambridge University Press, Cambridge: 203-222
- BYRNE, P. (1997): *Social movements in Britain*. Routledge, Londres

- CARROLL, A.B. Y BUCHHOLTZ, A.K. (2003). *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, 5th ed. Thomson-South Western, Ohio.
- CECU y Observatorio de la RSC (2004). *La opinión y valoración de los ciudadanos sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España*, Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa, Madrid.
- COLEBATCH, H. K. (1998): *Policy*, Open University Press, Buckingham
- CHISLETT, W. (2003): *The internationalization of the Spanish Economy*. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos.
- CHOI, C.J., CHENG, P., KIM, J.B., ELDOMIATY, T.I. (2005): “Dual responsibilities of NGOs. Market and institutional responsibilities and ethics, *The Journal of Corporate Citizenship*, 17, Spring: 26-29
- DE LA CUESTA, M. y VALOR, C. (2004): “Fostering corporate social responsibility through public initiative: from the EU to the Spanish case”. *Journal of Business Ethics*, 55(3): 275-293
- DELLA PORTA, D. y KRIESI, H. (1999): “Social movements in a globalizing world: an introduction”, en DELLA PORTA, D., KRIESI, H. y RUCHT, D. (Ed): *Social movements in a globalizing world*: 3-22
- DUNOFF, J (1998): “The misguided debate over NGO participation at the WTO”, *Journal of International Economic Law*, 1(3), pp. 433-456
- ELKINGTON, J. y FENNELL, S. (1998): “Partners for sustainability”, *GMI*, 24: 49-60
- FALK, R. (2000): “Resisting globalization-from-above through globalization-from-below”, en GILLS, B. K. (Ed): *Globalization and the politics of resistance*, Palgrave, Nueva York: 46-56
- FINEMAN, S. (1997): “Constructing the green manager”, *British Journal of Management*, 8: 31-38
- FINEMAN, S. y CLARKE, k. (1996): “Green stakeholders: industry interpretation and response”, *Journal of Management Studies*, 32 (6): 715-730
- FORETICA (2004): *Responsabilidad Social de las Empresas. Situación en España*. Forética, Madrid
- FOWLER, P. y HEAP, S. (2000): “Bridging troubled waters. The Marine Stewardship Council”, en Bendell, J. (Cont.Ed.): *Terms for endearment. Business, NGOs and Sustainable Development*, Greenleaf Publishing y New Academy of Business, Sheffield (UK): 135-148.

- FRIEDMAN, M. (1999): *Consumer boycotts. Effecting change through the marketplace and the media*, Routledge, Nueva York
- GAO, S.S. y ZHANG, J.J. (2001): “A comparative study of stakeholder engagement in social auditing”, en ANDRIOF, J. y MCINTOSH, M. (Ed), *Perspectives of corporate citizenship*, Greenlaf Publishing, Sheffield: 238-278.
- GARCÍA DE MADARIAGA, J. y VALOR, C. (2004): “Análisis de la implantación del modelo sostenible entre empresas españolas multinacionales”. *Actas del XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Alicante.
- GILLS, B. K. (2000): “Introduction. Globalization and the politics of resistance”, en GILLS, B. K. (Ed): *Globalization and the politics of resistance*, Palgrave, Nueva York: 3-11
- GLASER, B. G. (1978): *Theoretical sensitivity. Advances in the methodology of Grounded Theory*, The Sociology Press, California
- GOLDSMITH, E. y MANDER, J. (Ed) (2001), *The case against the global economy and for a turn towards localization*, Earthscan, Londres.
- GOULDING, C (2000): “Grounded Theory methodology and consumer behaviour, Procedures, Practice and Pitfalls, *Advances in Consumer Research*, 27, pp. 261-266
- GOVERDE, H. y VAN TATENHOVE, J. (2000): “Power and policy networks”, en LAWTON, T. C., ROSENAU, J. N. y VERDUN, A. C. (Ed.): *Strange powers. The parameters of international relations and international political economy*, Ashgate, Burlington: 98-111
- GRANT, R. M. (2000): *Contemporary strategy analysis*. Blackwell Business, Malden (MA). 3ª edición, cuarta reimpresión.
- GREENALL, D. y ROVERE, D. (1999): *Engaging Stakeholders and Business-NGO Partnerships in Developing Countries. Maximizing an Increasingly Important Source of Value*. Centre For Innovation in Corporate Responsibility, Ottawa
- GRZYBOWSKI, C. (2000): “We NGOs: a controversial way of being and acting”, *Development in Practice*, 10(3&4): 436-444
- HALL, R. B. y BIERSTEKER, T. J. (2002): “The emergence of private authority in the international system”, en HALL, R. B. y BIERSTEKER, T. J. (Ed.): *The emergence of private authority in global governance*, Cambridge University Press, Cambridge: 3-22
- HARDY, C. (1994): “Power and politics in organizations”, en HARDY, C. (Ed.): “Managing strategic action”, Sage, Londres: 220-240

- HELD, D. y MCGREW, A. (2002): *Globalization/Anti-globalization*, Polity Press, Cambridge
- HERTZ, N. (2001): *The silent takeover. Global capitalism and the death of democracy*, Wiliam Heinemann, Londres.
- KALDOR, M. (2005): *La sociedad civil global. Una respuesta a la guerra*. Tusquets Editores, Barcelona
- KENDRICK, J.W. (1994): "Total Capital and Economic Growth", *Atlantic Economic Journal*, 22(1): 1-18.
- KORTEN, D. C. (1996): *When corporations rule the world*, Earthscan, Londres. Reimpresión.
- LIPSCHUTZ, R. D. y FOGEL, C. (2002): "Regulation for the rest of us? Global civil society and the privatization of transnational regulation", en HALL, R. B. y BIERSTEKER, T. J. (Ed.): *The emergence of private authority in global governance*, Cambridge University Press, Cambridge: 115-140
- LOCKE, K. (2001): *Grounded theory in management research*, Sage publications, Londres.
- LUKES, S. (1993): "Three distinctive views of power compared", en HILL, M. (Ed): *The Policy Process. A reader*, HarvesterWheatsheaf, Hemel Hampstead
- MARTINEZ, J.L., SIMON, C. y AGÜERO, A. (2003): *La acción social de la empresa: El caso español y latinoamericano*, Prentice Hall - Financial Times, Madrid
- MILLAR, C.C.J.M.; CHOI, C.J.; CHEN, S. (2004): "Global Strategic Partnerships between MNEs and NGOs: Drivers of Change and Ethical Issues", *Business and Society Review*, 9 (4): 395-414.
- MITCHEL, R. K., AGLE, B. A. y WOOD, D. J. (1997): "Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- MURPHY, D. F. y BENDELL, J. (1999): "Partners in time? Business, Ngos, and sustainable development", UNRISD Discussion Paper N° 109, UNRISD, Ginebra.
- O'BRIEN, R., GOETZ, A. M. SCHOOLTE, J. A. y WILLIAMS, M. (2002): *Contesting global governance. Multilateral economic institutions and global social movements*. Cambridge University Press, Cambridge, Reimpresión
- PANDIT, N. R. (1996): "The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method", *The Qualitative Report*, 2(4), <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-4/pandit.html> (acceso 20 de marzo de 2004)

- PHILLIPS, R. (2005): "Australian NGOs. Current experiences of corporate citizenship", *The Journal of Corporate Citizenship*, 17, Spring: 21-25
- PIERRE, J. y PETERS, B. G. (2000), *Governance, politics, and the state*, MacMillan Press, Londres
- PRAKASH, A. (2002): "Beyond Seattle: Globalization, the Nonmarket Environment and Corporate Strategy". *Review of International Political Economy*, 9 (3): 513-537.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2003) "Responsabilidad social de la empresa: tendencias empresariales en España", <http://www.pwc.com/es/esp/ins-sol/spec-int/index.html#rsc> (acceso 10 de julio de 2004)
- PUNCH, K. F. (1998): *Introduction to social research. Quantitative and qualitative approaches*, Sage publications, Londres
- RAMOS, E., PUEYO, R. y LLARÍA, J. (2004): "Las organizaciones de la sociedad civil y la responsabilidad social corporative. Algunos casos destacables", Documento de Trabajo elaborado por Fundación Ecología y Desarrollo para Fundación Avina.
http://www.ecodes.org/documentos/archivo/Ecodes_OSC_y_RSC_2004.pdf
- RICHTER, J. (2001), *Holding corporations accountable: corporate conduct, international codes and citizen action*, Zed books, Nueva York
- SCHNEIDEWIND, U.; PETERSEN, H. (1998): "Changing the rules: Business-NGO partnerships and structuration theory", GMI, 24: 105-114
- SCHOLTE, J. A., O'BRIEN, R. y WILLIAMS, M. (1998): "The WTO and civil society", WP No14/98, julio, Center for the Study of Globalisation and Regionalisation, University of Warwick, Coventry.
- SHAW, T.M., MACLEAN, S. J. y NZOMO, M. (2000): "Going beyond states and markets to civil societies?", en LAWTON, T. C., ROSENAU, J. N. y VERDUN, A. C. (Ed.): *Strange powers. The parameters of international relations and international political economy*, Ashgate, Burlington: 391-406
- SKLAIR, L. (1998): "Social movements and global capitalism", en JAMESON, F. y MIYOSHI, M. (Ed): *The cultures of globalization*, Duke Univ. Press, Durham: 291-311
- SKLAIR, L. (2002): *Globalization. Capitalism and its alternatives*, Oxford University Press, Oxford, 3ª edición.
- STARR, A. (2000): *Naming the enemy: anti-corporate movements confront globalization*, Zed Books, Londres

- STRAUSS, A. L. (1987): *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge University Press, Nueva York
- STRAUSS, A. y CORBIN, J. (1990): *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*, Sage Publications, California
- SUSTAINABILITY (2005): “Las ONG del siglo XXI. En el mercado por el cambio”, <http://www.sustainability.com/insight/research-article.asp?id=51> (acceso 1 de septiembre de 2005).
- TEEGAN, H., DOH, J.P., VACHANI, S. (2004): “The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda”, *Journal of International Business Studies*, 35; 463-483
- UNCTAD (2005): *Informe sobre las inversiones en el mundo. Las empresas transnacionales y la internacionalización de la investigación y el desarrollo. Panorama general*. Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra.
- UTTING, P. (2000): “Business Responsibility for Sustainable Development”, Occasional Paper No 2, UNRISD, Geneva.
- VALOR, C. (2003): “Social alliances for fundraising: how Spanish nonprofits are hedging the risks”. *Journal of Business Ethics*, 47 (3), pp.209-222.
- VALOR, C. (2004): *La relación de la empresa con la comunidad. Un modelo de planificación y ejecución*. Tesis Doctoral No Publicada. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- VALOR, C. (2005): “Corporate social responsibility and corporate citizenship: towards corporate accountability”, *Business and Society Review*, 110.2: 191-212
- VON HAYEK, S. (sin fecha): “Public-private partnerships in global governance: how are they legitimized”. <http://cpogg.org/paper%20amerang/Stephanie%20von%20Hayek.pdf>
- WADELL, S. (2000): “The win-win rationale for partnership with NGOs”, en Bendell, J. (Cont.Ed.): *Terms for endearment. Business, NGOs and Sustainable Development*, Greenleaf Publishing y New Academy of Business, Sheffield (UK): 193-206
- WADDOCK, S. (2001): “Integrity and mindfulness. Foundations of corporate citizenship”, en ANDRIOFF, J. and M. MCINTOSH (Ed): *Perspectives on corporate citizenship*. Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 26-38.
- WILSON, R.M.S. y GILLIGAN, C. (2005): *Strategic marketing management. Planning, implementation and control*. Elsevier, Oxford, 3ª edición.
- YOUNG, O. R. (1999): *Governance in world affairs*, Cornell University Press, Ithaca

7. ANEXO I. LISTADO DE ENTREVISTADOS

Empresas	BBVA
	Eroski
	Ferrovial
	Iberdrola
	INDUYCO
	Repsol-YPF
	Telefónica

ONG	ADENA
	Caritas
	Codespa
	Ecologistas en Acción
	Economistas Sin Fronteras
	Fundación Entreculturas
	Intermón-Oxfam
	Nizkor
	Observatorio de la RSC
	SETEM
	UNICEF

8. ANEXO II. ASISTENTES TALLER DE EXPERTOS

<i>NOMBRE</i>	<i>ORGANIZACIÓN</i>
Alfonso Garre	AENOR
Roberto Suárez	CEOE
Juan Alfaro	Club de Excelencia en Sostenibilidad
Carlos Sánchez Fernández	Confederación Sindical de CCOO
M ^a Luisa Leal	Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo
Cecilia Furió	Europa Press
José Ángel Moreno	Foro de Reputación Corporativa
Eva Ramos	Fundación Ecología y Desarrollo
Joaquín Garralda	Instituto de Empresa
Cecilia Carballo	Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa
Elena Valderrábano	Pacto Mundial en España
Begoña Morales	Soluziona (CECOD)
Alma Pérez	Fundación CODESPA (CECOD)
Javier Sota	CECOD
Patricia Argerey	CECOD
Carmen Valor Martínez	CECOD
Amparo Merino de Diego	CECOD