

# EMPRESAS Y ONG EN EL MARCO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA: LA DINÁMICA DE SU RELACIÓN EN LA ESFERA PÚBLICA

Carmen Valor Martínez  
Amparo Merino de Diego

## ABSTRACT

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). Por otro, los llamados movimientos sociales han vivido un crecimiento espectacular tanto en tamaño como en capacidad y alcance, configurándose de modo creciente como agentes protagonistas en el desarrollo teórico y práctico de la RSE. A partir de ahí, este trabajo tiene como objetivo general analizar las características de la relación política entre empresas y ONG en España. En concreto, se estudian las dinámicas que se establecen en la relación pública, dada la influencia que éstas poseen sobre el desarrollo de la RSE en el contexto español y sobre las características de la relación en el ámbito privado.

## 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.

También como consecuencia de tales tendencias, los movimientos sociales organizados 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).

Además, como una novedad de las últimas décadas, cabe destacar que las ONG se han aproximado a las empresas para provocar el cambio en las operaciones empresariales (Bendell, 2004), mucho más allá de las tradicionales relaciones económicas en el marco de la acción social de la empresa y el *fundraising*. De hecho, según muestran recientes estudios, el 75% de los directivos entrevistados afirman haber tenido algún tipo de contacto o relación con ONG (citado en Phillips, 2005).

Sin embargo, aunque las mencionadas relaciones económicas entre ambos agentes han sido ampliamente estudiadas, mucha menos atención han recibido las relaciones políticas entre empresas y ONG, dentro de este nuevo contexto que marca la conceptualización de la RSE.

A nivel internacional, también ha recibido más atención la relación económica (Austin, 2000; Phillips, 2005; véase una revisión de estudios previos en Valor, 2004) y, aquellos estudios que tratan la relación política se han centrado fundamentalmente en ONG ambientales (Elkington y Fennell, 1998; Fineman, 1997; Murphy y Bendell, 1999).

Este hecho, unido a la relevancia que la RSE se está ha alcanzado dentro de las agendas políticas, tanto a escala nacional (por ejemplo, la creación de un Ministerio de RSC en Reino Unido) como internacional (por ejemplo, el Pacto Mundial de la ONU) (De la Cuesta y Valor, 2004), constituyen las principales motivaciones para la elaboración de este estudio con el objetivo general de analizar las relaciones relaciones entre empresas y ONG en el la esfera pública española y en el marco de la RSE.

El trabajo resulta una aportación novedosa a la literatura existente, al ampliar el objeto de estudio (de la acción social a la RSE, es decir, de la relación económica a la relación política en el ámbito público), el tipo de ONG (de medio ambiente a organizaciones de desarrollo y derechos humanos) y el contexto socioeconómico y cultural (España).

Finalmente, cabe destacar que el estudio comenzó dos meses después de que el gobierno publicara su intención de crear un grupo de trabajo para estudiar las posibilidades de aprobar una norma para la promoción de la RSE, es decir, cuando el debate sobre la RSE empezó a moverse con más contundencia al ámbito público.

## 2. METODOLOGÍA

La naturaleza social de nuestro objeto de estudio y la situación en la 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 bajo 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 la dinámica de la relación entre empresas y ONG en el marco de la RSE.

*Grounded Theory* no 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. Esto 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. Por eso, no se ofrece un capítulo de revisión de la literatura, sino que ésta se introduce en los resultados, ya que sirve para validar las categorías de conceptos que van “emergiendo” (Glasser, 1978; Locke, 2001; Punch, 1997; Strauss y Corbin, 1990).

- **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 de conceptos al máximo (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) para la elección de los informantes: se buscó la similitud de empresas y ONG a partir de la 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). En este caso, se recopilaron datos de diez ONG y siete empresas españolas a través de entrevistas semiestructuradas, de las que se incluyen extractos identificados con la leyenda que se muestra en la Tabla 1 para garantizar el anonimato<sup>1</sup>.

Con todo, debe aclararse que el alcance del muestreo condiciona la representatividad de la teoría formulada, puesto que los resultados 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.

**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

Fuente: Elaboración propia

- **Análisis.** 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. En este estudio, cada entrevista fue transcrita inmediatamente y analizada antes de realizar la siguiente, codificando línea por línea. 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.
- **Fiabilidad y validez.** 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, siendo la

<sup>1</sup> Para preservar el anonimato se han eliminado de las citas las referencias a otras organizaciones o cualquier referencia a personas u organizaciones.

coincidencia inicial 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.

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 formales, pero no de contenido.

### 3. RESULTADOS

Del análisis de los datos recabados, observamos que la relación entre empresas y ONG en el ámbito público se caracteriza por una dinámica de acercamiento y alejamiento. Ésta es la categoría central que genera la teoría presentada en este trabajo.

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, es decir, 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).

Por el contrario, el término “alejamiento” es utilizado para describir la situación opuesta: un agente presiona para retirar al otro de la agenda, no lo considera como un *stakeholder* o intenta evitar que otros lo hagan.

Para entender la categoría central, es preciso describir el contexto bajo el que la investigación ha tenido lugar.

#### 3.1. CONTEXTO

En primer lugar, 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 relativamente nuevo en España, dado que se encuentra aún en una fase de introducción, y que pocas empresas han empezado a “entrar en el debate”.

*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.

*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 es reciente. Casi todas las ONG entrevistadas sitúan el origen de esta relación en los últimos años del siglo pasado o a comienzos de éste, siendo los últimos dos años en los que se ha producido un incremento notable en el número de contactos e iniciativas.

La dinámica de acercamiento-alejamiento está generada por dos tipos de fuerzas que se originan en el contexto internacional y nacional, respectivamente:

## a) Fuerzas centrípetas

Son aquellas condiciones del entorno que acercan a ambos agentes, acercamiento que, frecuentemente, adopta la forma de acuerdos de colaboración. Estas fuerzas se dan con mayor intensidad y desde hace más tiempo fuera de España.

### ▪ *Fuerzas políticas.*

Se relacionan con la percepción, especialmente por las ONG, del progresivo abandono de funciones por parte del Estado, fruto, quizá, de la incapacidad para resolver a nivel nacional problemas de índole internacional, y que ha conducido a que las ONG hayan 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<sup>2</sup>. 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 ASEPAM
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.

### ▪ *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. 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,

<sup>2</sup> Para una revisión del papel del Estado en el fomento de la RSE véase De la Cuesta y Valor, 2004.

relativamente madura, hacia una agresiva expansión internacional, especialmente orientada a América Latina (Chislett, 2002; 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 directa de la estrategia de internacionalización de las empresas españolas es que éstas se enfrentan a la necesidad de dar respuesta a nuevos 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.

Tales 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).

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, 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%).

- *Factores sociales y tecnológicos.*

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 exigencia 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.

Estas demandas han sido protagonizadas por la creación de movimientos sociales cuyo objetivo es la empresa y que tienen en común una percepción de la misma como centro (*locus*) de poder. 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 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 entienden que la empresa no ha interiorizado el verdadero significado de la RSE en distintas dimensiones:

- El alcance, ya que no aplican criterios de RSE en todos los niveles de decisión de modo integrado, sino que tienden a centrarse en la dimensión de RSE que mayor rentabilidad proporciona en términos de 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*).
- El fin, cuando consideran que 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 contemplada desde las relaciones públicas. Bajo esta perspectiva, se entiende que la RSE contribuiría a perpetuar el sistema actual, por lo 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 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).*

- *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).*

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).*

La empresa es considerada como un potencial aliado para el cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo que 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 de los resultados económicos.

*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.

## b) Fuerzas centrífugas.

Se trata de los factores que explican el alejamiento entre empresas y ONG y que, fundamentalmente, ocurren en la dimensión nacional. Básicamente, se resumen en la negación por parte de las empresas del rol político de las ONG, para lo que necesitamos 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. Los dos tipos de organizaciones tienen en común que emprenden la acción colectiva para cambiar realidades sociales, es decir, todas las ONG se fijan objetivos políticos. No obstante, se diferencian en su misión fundacional, permitiendo distinguir dos tipos de ONG: asistenciales y políticas.

#### ▪ *ONG asistenciales*

Se perciben como un solucionador de problemas sociales y 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). Tratan de influir sobre las políticas (públicas o privadas) que están impidiendo el desarrollo de los grupos a los que atienden, buscando contribuir al Bien Común. Es decir, trabajan para realizar cambios en el sistema.

Sus estrategias, por tanto, se relacionan 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 organizaciones.

*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 médica... Pero no somos expertos en derechos laborales, medio ambiente, que le podamos asesorar (ONGD).*

#### ▪ *ONG políticas*

Se perciben como un agente de transformación social, configurándose como una tercera fuerza de poder, en contrapeso al poder político (detentado por el Estado) y al poder económico (detentado por la empresa). 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 veía 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). Es decir, trabajan para cambiar el sistema.

*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).*

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.

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, tal y como desarrollamos seguidamente, en la negación por parte de las empresas de este rol político de las ONG, aduciendo falta de legitimidad, si bien acepta rotundamente su rol asistencial.

Por todo ello, mientras que en la esfera privada el acercamiento y la cooperación entre empresas y ONG asistenciales es la situación habitual, la relación basada en el alejamiento o en el conflicto se observa sólo con las ONG políticas y en la esfera pública. Y es que es en este ámbito 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).

### 3.2. DINÁMICA DE LA RELACIÓN

En el debate público se discute la elaboración de políticas y se confrontan las fuerzas de poder, de tal manera que no se orienta tanto a la identificación de problemas y soluciones como a que cada agente defienda su propia imagen, el estereotipo que representa ante los demás agentes. Efectivamente, 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. Esta dinámica, sin embargo, no se observa con tanta claridad en el ámbito privado, en las relaciones bilaterales, donde parece haber más espacio para el diálogo y la cooperación entre empresas y ONG.

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

El principal caballo de batalla del debate público es la inspección del cumplimiento y la regulación: 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).*

*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).*

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 quien otorgue la licencia para operar de la empresa (Valor, 2005).

*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).*

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.

En definitiva, como adelantábamos, la fuerza última que lleva a que empresas y ONG se alejen se encuentra en la negación por parte de las empresas del rol político de las ONG, aduciendo falta de legitimidad operacional de las ONG<sup>3</sup>. Las ONG asistenciales, por el contrario, son bendecidas y se establecen contactos con ellas.

*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).*

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. Por ello, 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.

*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*

---

<sup>3</sup> Distinguimos la legitimidad fundacional, es decir, la legitimidad de la misión y objetivos de las ONG, de la legitimidad operacional, relacionada con la forma en que las ONG dan cumplimiento a esta misión. Algunos argumentos relativos a la legitimidad, mencionados en el discurso de rechazo del rol político son: 1) falta de autoridad moral para exigir a la empresa comportamientos que no siempre llevan a cabo ellas mismas, mezclándose la falta de autoridad con la de "accountability" (¿Cómo se arrogan el derecho a exigir lo que no cumplen?, EC); 2) falta de capacidad de gestión, de profesionalidad y de interlocutores especializados (Me parece que también tienen que aprender muchas cosas del sector empresarial: el principal tema que tienen que aprender es la orientación a resultados, ONGD); 3) percepción de una agenda oculta, ya que perciben que manipulan el uso de los medios de comunicación con fines políticos (Se oyen determinados casos donde detrás hay una intención clarísima de, no sé si de chantajes, o por lo menos de aprovecharse, EC); 4) visión parcial de la realidad empresarial, relacionada con la especialización de las ONG (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); 5) heterogeneidad de posiciones entre las ONG que genera una diversidad de voces (de propuestas, de demandas, de programas, de proyectos) vista por muchos autores como una debilidad de las ONG en su relación con la empresa (Murphy y Bendell, 1999; Sustainability, 2005) (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, ONGR).

*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).*

Como decíamos, 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”<sup>4</sup>.

*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 dialogo 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).*

Lo que subyace a este argumento 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.

Además, 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.

Por su parte, las empresas perciben la tradición de recelo y desconfianza ante la empresa que la generalidad de las ONG tiende a mostrar en el ámbito público: consideran las empresas que las ONG tienen prejuicios sobre las sus intenciones, encastilladas en la exclusiva preocupación por la búsqueda de beneficios.

---

<sup>4</sup> Europa Press, 18.07.2005.

Finalmente, cabe destacar que esta dinámica de alejamiento y conflicto no se observa en otros países europeos, donde se han creado foros para el diálogo y el desarrollo de políticas integrados por empresas, sindicatos, Administración Pública y ONG.

#### 4. CONCLUSIONES

La relación entre empresas y ONG en la esfera pública se encuentra marcada por el alejamiento y la confrontación. Estos comportamientos vienen determinados por una fuerza protagonista: el miedo.

- 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.
- Por el lado de la ONG, el miedo a la *cooptación* lleva al conflicto en el ámbito público: el discurso de la ONG se radicaliza en público para demostrar que no han sido asimiladas al discurso o paradigma neoliberal.

Sin embargo, el conflicto también aparece junto a la cooperación como dos dinámicas que necesariamente deben darse unidas, ya que una refuerza la otra.

Así, en el ámbito público 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 disparidad en la forma de concebir la RSE por parte de ambos agentes 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 la legislación. 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 aquéllos que buscan el cambio, o cuando los *stakeholders* implicados difieren en la definición del problema.

Pero ese 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 autorregulación: la empresa propone a las ONG 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.

Por otro lado, se observa que las empresas cuestionan la legitimidad fundacional de las ONG con el fin de evitar su participación en la elaboración de políticas públicas. Sin embargo, 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 necesaria la existencia de actividades o estrategias basadas en el conflicto, para que las que buscan la cooperación puedan existir. 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. Efectivamente, son unas ONG las que generan el conflicto y otras con las que se decide colaborar, de modo que las empresas se muestran reacias a establecer el diálogo con las

organizaciones que utilizan tácticas de confrontación, prefiriendo negociar con aquéllas que recurren a formas cooperativas. No obstante, en el contexto español, la división de roles no está claramente establecida, por lo que una misma organización puede desarrollar, al mismo tiempo, diversos papeles.

Así, las estrategias basadas en el conflicto 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 daño potencial no es igual para todas las empresas: es mayor para las cotizadas, las que trabajan en sectores de gran consumo y las que, en general, derivan un valor importante 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. Adicionalmente, 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.

Para finalizar, los resultados obtenidos en este trabajo sugieren futuras líneas de investigación que permitan evaluar las consecuencias específicas de esta dinámica de alejamiento-conflicto. Como decíamos, se observa una tendencia a la colaboración en el ámbito privado para evitar la regulación en el ámbito público que merece mayor atención. Sería necesario, pues, realizar algún tipo de estudio longitudinal que permita analizar de forma separada estas iniciativas de colaboración y su impacto, por un lado, en la misión y la estrategia de las ONG en relación con la RSE y, por otro, en los procesos de dirección y gestión empresariales.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- ARAHUETES, A.; CASILDA, R. (2004): "Spain", en VODUSEK, Ž. (Ed.) (2004): *Foreign Direct Investment in Latin America: The Role of European Investors. An Update*, SOE/IIDB Working Papers Series, No. 5, Paris.
- AUSTIN, J.E. (2000): *The collaboration challenge*, Jossey-Bass, Nueva York.
- 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.
- CHISLETT, W. (2003): *The internationalization of the Spanish Economy*. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos.
- 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.
- ELKINGTON, J. y FENNELL, S. (1998): "Partners for sustainability", *GMI*, 24: 49-60.
- FINEMAN, S. (1997): "Constructing the green manager", *British Journal of Management*, 8: 31-38.
- 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.
- GLASSER, 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.
- HERTZ, N. (2001): *The silent takeover. Global capitalism and the death of democracy*, William Heinemann, Londres.
- KALDOR, M. (2005): *La sociedad civil global. Una respuesta a la guerra*. Tusquets Editores, Barcelona.
- KORTEN, D. C. (1996): *When corporations rule the world*, Earthscan, Londres. Reimpresión.
- LOCKE, K. (2001): *Grounded theory in management research*, Sage publications, Londres.

- MURPHY, D. F. y BENDELL, J. (1999): "Partners in time? Business, Ngos, and sustainable development", UNRISD Discussion Paper N° 109, UNRISD, Ginebra.
- 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.
- 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.
- SCHNEIDEWIND, U.; PETERSEN, H. (1998): "Changing the rules: Business-NGO partnerships and structuration theory", *GMI*, 24: 105-114.
- STRAUSS, A. L. (1987): *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge University Press, New 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.
- 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.