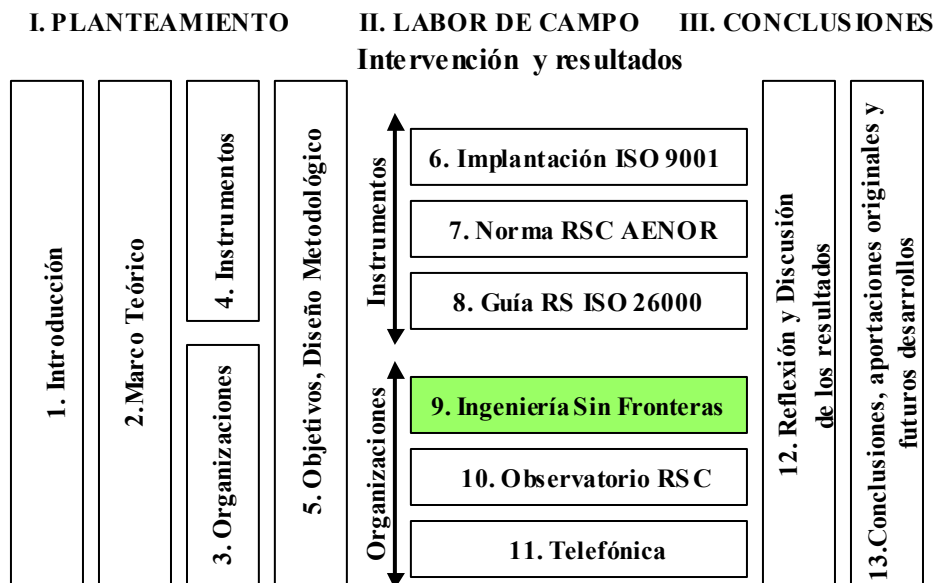


CAPÍTULO 9

EL PAPEL DE LAS ONG EN LA PROMOCIÓN DE LA RSC. INGENIERÍA SIN FRONTERAS



CAPÍTULO 9

EL PAPEL DE LAS ONG EN LA PROMOCIÓN DE LA RSC. INGENIERÍA SIN FRONTERAS

Ingeniería Sin Fronteras (ISF) es una Organización no Gubernamental de Desarrollo (ONGD), cuya misión fundacional es la aplicación de la tecnología al desarrollo humano y a combatir la pobreza.

En el Capítulo 3 *Las Organizaciones y su estrategia RSC bajo el enfoque de los grupos de interés*, se señalaban algunas pautas generales sobre la estrategia de las ONG en la promoción de la RSC así como sobre los instrumentos utilizados; en este capítulo, se analiza en profundidad la participación de ISF en la promoción de la RSC y en la elaboración de instrumentos RSC. Con el análisis de la actuación de una ONG concreta, se pretende, en esta parte de la investigación, conocer los elementos organizativos que influyen en su estrategia y en su forma de actuar; se obtendrán así características específicas de uno de los grupos de interés que está actuando en el marco general de promoción de la RSC, el de organizaciones “promotoras”.

Cuando AENOR creó el comité técnico de normalización CTN 165, invitó a ISF a participar como miembro así como a formar parte de su grupo técnico GT 2, cuya función es la elaboración de la norma UNE 165010 EX. Ética. Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. ISF ha participado de manera ininterrumpida, desde el comienzo del CTN 165 en el año 2000, hasta la fecha actual (julio de 2005).

La investigación se ha realizado mediante el método de “*Insider-Action Research*”; la doctoranda ha prestado apoyo técnico y ha coordinado la política y las acciones de RSC de ISF durante un período de más de dos años, desde mayo de 2002 hasta septiembre de

2004 y se ha mantenido en contacto con sus representantes desde la última fecha hasta la actualidad.

Para desarrollar este capítulo se van a analizar los siguientes temas:

- Misión y estrategia de ISF y su relación con la RSC
- Estructura organizativa de ISF y de su grupo RSC
- Recursos y capacidades de ISF como base de su estrategia
- Aportaciones de ISF en los instrumentos RSC. El papel de las ONG en la promoción de la RSC

En primer lugar, en el Apartado 9.1 *Misión y estrategia de ISF y su relación con la RSC*, se analiza cómo se desarrolla la estrategia de ISF para conseguir el cumplimiento de su misión; dentro del análisis se destacarán las relaciones existentes entre misión y estrategia de ISF con el enfoque RSC.

En el Apartado 9.2 *Estructura organizativa de ISF y de su grupo RSC* se indican las características organizativas de ISF y de su grupo RSC, así como los factores de esa estructura que influyen en su actuación.

Siguiendo la teoría de recursos y capacidades, una organización, para conseguir una estrategia de éxito, debe basarse en sus recursos y capacidades; éstos le proporcionarán la ventaja competitiva que le permitirá conseguir sus propósitos. En el Apartado 9.3 *Recursos y capacidades de ISF como base de su estrategia*, se analiza de qué tipo de recursos y capacidades está dotada ISF y cómo constituyen la base sobre la que se asienta su estrategia.

Por último, en el Apartado 9.4 *Aportaciones de ISF en los instrumentos RSC. El papel de las ONG en la promoción de la RSC*, se analizan las aportaciones concretas que ISF ha realizado a diversos instrumentos de RSC. Este apartado está muy relacionado, tanto con el capítulo donde se describían los tipos de instrumentos RSC, como con la parte de la investigación aplicada en la que se analizan los procesos de elaboración de los instrumentos. Así, por ejemplo, siendo ISF una de las organizaciones que ha participado en la elaboración de los borradores de la norma “UNE EX 165010 Ética. Sistema de

Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa”, se completa en este Capítulo 9, desde la visión del partícipe ISF, lo que en el Capítulo 7 se analizaba desde el conjunto del proceso de elaboración de la norma.

9.1 MISIÓN Y ESTRATEGIA DE ISF Y SU RELACIÓN CON LA RSC

La participación en el CTN 165 de AENOR fue la primera aproximación de ISF a la RSC; posteriormente su labor se ha ampliado a otras actividades específicas de promoción de la RSC, tales como la creación del Observatorio de la RSC, la organización y participación en foros RSC, la asociación para la promoción de la banca ética y la colaboración con el Pacto Mundial..., aspectos que se tratarán posteriormente con detalle. Sin embargo, si se señalara que la dedicación de ISF al campo de la RSC es sólo la conocida específicamente bajo el título de RSC, sería limitar la realidad, limitación derivada de la dificultad clasificatoria. Conviene destacar, que este tipo de interpretación, es una de las dificultades de carácter metodológico que existen en el campo de la RSC y se hace patente en cuanto se quiere, bien operar con la RSC, bien estudiarla.

De acuerdo con el objetivo de esta investigación, se analizará qué tipo de estrategias de ISF podrían considerarse dentro del campo de la RSC, pero en el Apartado 9.4 *Aportaciones de ISF en los instrumentos RSC. El papel de las ONG en la promoción de la RSC*, se profundizará en las actividades y elaboración de instrumentos a las que específicamente se les ha clasificado como RSC.

9.1.1 Visión de la RSC como una estrategia con efecto “palanca” para el logro de los objetivos de ISF

ISF considera que la RSC es una estrategia potente para el desarrollo, por tanto y en coherencia con la misión de la propia ISF, debe promover el enfoque RSC. La consideración de estrategia eficiente, la basa en el siguiente razonamiento (Durán, 2003):

- Las empresas, con su actividad económica tienen un gran poder sobre lo que se hace en el mundo y en cómo se hace.
- El enfoque RSC consiste fundamentalmente en incrementar la asunción de responsabilidad por las empresas, por su actividad y por sus productos, ante terceros.
- La RSC puede influir en que las empresas voluntariamente cambien sus pautas de comportamiento, por ejemplo incrementando la seguridad de los trabajadores en las fábricas situadas en países en desarrollo, tanto si están directamente gestionadas como si lo están indirectamente, a través de sus proveedores. Es decir, es una herramienta que facilita el cambio.
- Por tanto, el esfuerzo dedicado por una ONG a potenciar la RSC puede ser muy eficiente, al producir grandes resultados en relación con los recursos utilizados; se está utilizando una estrategia que produce un efecto “palanca”.

Como consecuencia del razonamiento anterior y una vez contrastada la fuerza que en todo el mundo alcanzaban los principios y el movimiento RSC, ISF incluyó la RSC entre sus líneas estratégicas. El plan estratégico de esta ONG se perfila en varias líneas estratégicas, que se concretan a su vez en objetivos. Además se indican los medios para su logro, tales como campañas o proyectos.

9.1.2 Dificultad para delimitar las estrategias de ISF como RSC

El origen y razones de la dificultad de qué clasificar como RSC en una ONGD y qué no incluir bajo esta denominación, reside en las siguientes características:

- Lo amplio y poco delimitado que resulta el campo de la RSC
- La coincidencia con muchas de las materias de las que se ocupa una ONGD

Ante la cuestión planteada de qué parte de las actividades de ISF se podrían incluir como estrategia e instrumentos RSC, se tratará en primer lugar de delimitar el campo de la RSC mediante una serie de afirmaciones, que por aproximaciones sucesivas, indiquen lo que se incluye y lo que no se incluye en la RSC:

- La definición de los límites, de la frontera de lo que es y no es RSC no se puede encontrar en las materias incluidas en ella, ya que con su triple eje (económico, social y medioambiental) la RSC lo abarca todo.
- Lo específico de la RSC es la asunción de la responsabilidad que cualquier organización tiene, por todo tipo de actos, ante sus grupos de interés. El reto que supone la RSC es el seguimiento del vector de la responsabilidad: de “qué” es responsable la organización y “ante quién”. El “qué” significa encontrar la relación causa efecto y designar un nivel de suficiencia y el “ante quién” establece un nuevo modelo de equilibrio entre las partes, ante los grupos de interés.
- Pero el enfoque RSC requiere todavía mayor precisión para saber dónde operar. Esta precisión debe provenir del diagnóstico del efecto que producen los actos de las organizaciones. Cuanto más extremos sean los efectos de la actuación de las organizaciones, es decir, cuanto más beneficiosos o perniciosos, más debería ocuparse de ellos la RSC, para promoverlos o evitarlos. En esta designación de beneficioso o pernicioso hay al menos dos elementos a precisar: la gravedad del hecho y el nivel ético deseado. Por ejemplo, si los efectos son muy perniciosos

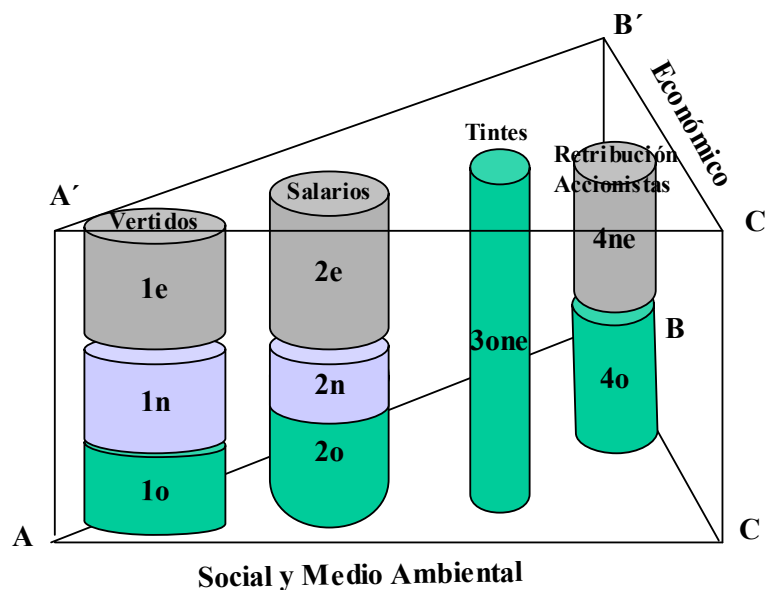
en la destrucción del medioambiente, la política de RSC debería establecer las formas de evitarlos.

- Otro de los elementos para hacer operativo el enfoque de la RSC es que su forma de actuar es de complementariedad e igualdad. Si hay normativa legal que ya se ocupa de los efectos negativos de la actividad de las organizaciones, la operativa específica de RSC no actúa sobre ese elemento concreto. Se ha indicado que su forma de actuar es igualadora, porque la carencia o nivel bajo de normativa en algunos países, hace que la actuación complementaria de la RSC tenga efecto igualador entre países, de mundialización.

Si se continúa con el razonamiento anterior, cuando una ONGD como ISF tiene como misión el aplicar la tecnología al desarrollo humano, muchas de sus actuaciones caen dentro de las coordenadas de la RSC. Hay muchos puntos de coincidencia.

Los elementos indicados para delimitar el enfoque RSC se ilustrarán y clarificarán mediante el ejemplo de una empresa multinacional del sector textil, cuya fábrica se encuentra situada a la orilla de un río en un país en vías de desarrollo.

Figura 9.1 La delimitación del enfoque RSC



Fuente: Elaboración propia.

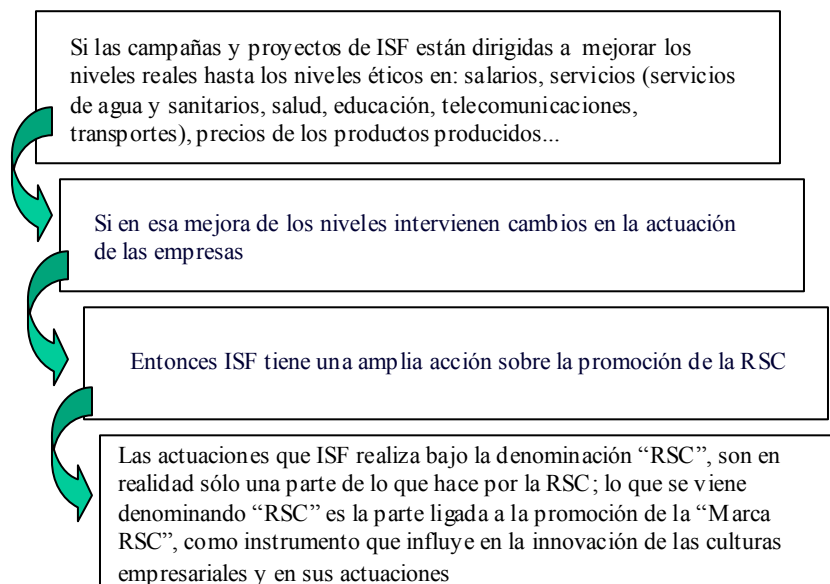
La Figura 9.1 representa las acciones y efectos de la actividad de la empresa y los posibles niveles de exigencia desde el enfoque de los grupos de interés; el significado y relación de las variables en el modelo utilizado es el siguiente:

- Los ejes que delimitan el plano base ABC son las dimensiones social y medioambiental (representadas en un solo eje) y la económica.
- En este plano, se representan cuatro de los elementos sobre los que tienen efecto las acciones de la organización: volumen de vertidos al cauce del río (1), los salarios de los trabajadores (2), los efectos de los tintes sobre la salud de los trabajadores (3) y la retribución a los accionistas (4).
- Estos cuatro elementos se representan mediante cilindros; el diámetro de la base indica la importancia del efecto de la acción y su altura indica el nivel de exigencia y realización de la prevención.
- Los niveles de exigencia y realización son cuatro:
 - o El nivel real llevado a cabo por la organización: nivel “o”.
 - o El exigido por la normativa del país que aplique: nivel “n”.
 - o El nivel requerido por un enfoque ético, acorde con las necesidades de los grupos de interés: nivel “e”.
- El nivel ético “e” establecido para la consecución de cada efecto, forma el techo A'B'C', delimitado por las mismas dimensiones: social-medioambiental y económica. En la realidad, este techo no es conocido para algunos elementos, o puede estar en continua revisión por la presión de las partes. Es lo que en los sistemas de gestión de la RSC se conoce como: *determinar las necesidades de los grupos de interés*. En la figura se ha dibujado que el nivel “e” es el mismo para todos, que todos los elementos tienen el mismo nivel de techo, pero éste puede ser muy variable, variable para cada elemento, cada organización, cada sector, cada país y cada momento en el tiempo. La tendencia general es a elevar el techo cada vez más e igualarlo entre organizaciones (empresas), sectores y países.
- En la figura, cada cilindro está constituido por varios cilindros superpuestos, cada uno de ellos significa el nivel de exigencia (de la organización, de la normativa y ético) en la prevención del efecto pernicioso de ese elemento.

- En el ejemplo se han representado tres situaciones distintas:
 - o La primera situación es que la empresa no cubre la legislación, y además el nivel ético es aún superior al de la legislación, es el caso de los elementos “Vertidos” y “Salarios” en la Figura 9.1. La actuación de una ONG como ISF sería en primer lugar tratar de que la empresa cubriera el nivel legal obligado por la legislación. El nivel salarial para una vida digna de los trabajadores entronca directamente con el desarrollo humano y el de que los vertidos al río no superen los límites permitidos, tiene una estrecha relación con la vida actual y con la futura de la población (desarrollo sostenible). La segunda fase de actuación, tendría por objetivo promover que la empresa llegase a los niveles que la “ética” está señalando en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y las comunidades locales. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es la autorregulación de la empresa a ese nivel superior. (Durán, 2004). Otra de las formas de actuación es tratar de que el nivel legal sea cada vez más exigente, y reforzar el control ejercido por los gobiernos.
 - o La situación representada para el elemento de la retribución a los accionistas, es que la legislación cubre suficientemente el nivel ético, pero la organización no lo alcanza. El problema podría encontrarse, por ejemplo, en las condiciones de tratamiento igual a los accionistas pequeños y grandes. El enfoque RSC se limitaría, al menos en una primera instancia, a promocionar el cumplimiento de la normativa existente. Una ONG de desarrollo como ISF, no tendrá, en general, actuaciones en este caso.
 - o La situación óptima es la reflejada para el elemento “tintes”; en la Figura 9.1 hay representado un único cilindro, porque las exigencias y la asunción de la responsabilidad están igualadas. La tecnología aplicada por la empresa en los colorantes cubre tanto los estándares legales del país, como lo percibido por los trabajadores en cuanto a sustancias dañinas para la salud. No hay acciones RSC a realizar con este elemento. A medida que el nivel de conocimiento vaya profundizando en los efectos de las sustancias sobre la salud, los niveles de exigencia podrían incrementarse.

En la estrategia de RSC, en sus campañas, ISF aboga por un salario justo como uno de los medios para eliminar la pobreza, dirige sus esfuerzos para la obtención de un desarrollo sostenible, en el que el agua desempeña un papel fundamental, es decir realiza actuaciones sobre los elementos representados en la Figura 9.1. En la Figura 9.2 *Actuaciones de ISF en promoción de RSC, más amplias que las clasificadas como “Marca RSC”*, se continua la línea argumental dirigida a analizar la contribución de ISF en la promoción y desarrollo de la RSC.

Figura 9.2 Actuaciones de ISF en promoción de RSC, más amplias que las clasificadas como “Marca RSC”



Fuente: Elaboración propia.

Es decir, concluyendo, que con una visión menos de “nomenclatura” y más de contenido, gran parte de las estrategias y actuaciones de ISF pueden ser catalogadas como RSC. Así, para otras organizaciones, unas acciones dirigidas a la obtención del salario justo podrían encontrarse dentro de lo que en su estructura organizativa y funcional se considera como “actuaciones RSC”. O unas campañas de sensibilización sobre los consumidores para que compren productos con un reparto “ético” de los márgenes a lo largo del sistema de valor. Como se observa, en las ONGD no hay un criterio unificado de clasificación de actividades como “acciones RSC”, sino que se

suele denominar “acciones RSC” a lo que en realidad es la promoción de la “marca RSC”.

9.1.3 Tipos de relaciones con las empresas en las estrategias de las ONGD

En el análisis que hace ISF sobre las relaciones existentes entre las ONGD y las empresas se observan múltiples puntos de contacto entre ambas y por tanto posibles influencias mutuas. En la Tabla 9.1 *Las relaciones de las ONGD con las empresas*, se observa cómo las funciones de las ONGD se realizan con ayuda o en colaboración con las empresas, o bien para influir sobre algo que repercute en la actividad de las empresas. La clasificación realizada en la Tabla viene a señalar cómo la actividad de las organizaciones está entrelazada, y no es posible una separación radical en dos mundos aparte.

Las ONGD desempeñan tres tipos de papeles en la sociedad y esto les lleva a relacionarse con las empresas de varias formas; en esta relación promocionan el enfoque RSC de las empresas. Las tres funciones a desempeñar por las ONGD, las relaciones con las empresas que se originan y algunos ejemplos concretos en esa relación, se reflejan en la Tabla 9.1

Tabla 9.1. Las relaciones de las ONGD con las empresas

Funciones de las ONGD	Relaciones con empresas	Ejemplos
Promotores de Proyectos de Desarrollo y Ayuda Humanitaria (Resolución de problemas concretos, satisfacción de necesidades básicas)	Las empresas financian proyectos Las empresas y las ONGD son socios en la ejecución de proyectos	Donaciones de Fundaciones de Empresas, Obra Social ISOFOTON e ISF
Generación de Capital Social (Más de un millón de socios, voluntarios, redes...)	Las ONGD influyen en los trabajadores y en los consumidores Elaboración de normas y códigos “éticos”	Campaña “carro de la compra” Norma de RSC de AENOR
Influencia en decisiones (Reforzando la representación de los intereses de los grupos más vulnerables)	Denuncia de comportamientos irresponsables Influencia en regulaciones	Campañas NIKE, FCTE Medicamentos genéricos, OMC, comercio de armas

Fuente: Carlos Mataix, 2003.

Dentro de la anterior clasificación, la elaboración de normas y códigos éticos se encuentra, al igual que algunas de las campañas para concienciar a los consumidores, entre las acciones destinadas a generar capital social, es decir, transformar a la sociedad. Como la elaboración de normas éticas se ha realizado por el grupo RSC de ISF, se la incluye dentro de la estrategia denominada RSC; sin embargo, como otras acciones como la campaña de “carro de la compra” relacionada con el comercio justo, no ha sido realizada por este grupo, no se la clasifica así.

Algunas de las cuestiones para el debate que se plantean en el seno de ISF sobre las relaciones con las empresas son:

- La financiación (de ISF) proveniente de las empresas corresponde a su acción social, pero, ¿ésto puede denominarse responsabilidad social?
- En la generación de “capital social” se está favoreciendo la responsabilidad del “ciudadano”, ¿o sólo intereses de consumidores?
- La influencia en las decisiones requeriría : ¿más ética y menos política?

En cuanto a la primera cuestión planteada, hay que tener en cuenta que la acción social, la filantropía, está incluida en la RSC, pero sólo como una de sus partes. La acción social es la parte más fácil de comunicar y es utilizada ampliamente por las empresas cuando les interesa mejorar su imagen. Cualquier organización/empresa debe contar con una diagnosis de su propia situación, como la del modelo de la Figura 9.1, indicando si tiene carencias en sus niveles legales y éticos. Así mismo la diagnosis debe indicar cómo son de importantes las repercusiones de esas carencias. Las aportaciones filantrópicas, no dirigidas a la solución de la problemática diagnosticada, no cumplen con la RSC. (Durán, 2004).

La cuestión de la financiación de las ONGD por medio de las aportaciones de las empresas genera en aquellas mucho debate interno, por las posibles repercusiones negativas que pudieran producirse, que básicamente provienen de:

- Posibles presiones de los donantes limitando la independencia de las actuaciones de la ONGD.
- Erosión de la imagen de la ONGD por su vinculación con la empresa donante.

En el caso de ISF, se ha establecido un procedimiento estricto, que debe cumplirse para que se acepte la financiación de una empresa. Es por tanto preceptivo analizar cada caso individualmente. Entre los medios a utilizar, para controlar y juzgar si puede establecerse relación con una determinada empresa, se incluye la información sobre RSC de la empresa; ésta proporciona la mejor información sobre la actuación ética de la empresa.

La información RSC de una empresa, por ejemplo a través de su Informe de Sostenibilidad, permite a las ONG y específicamente a ISF, considerar si una empresa es susceptible de ser considerada como aliada, como donante. Esta es una de las aplicaciones de los instrumentos RSC de información/comunicación: el facilitar las relaciones entre las empresas y sus grupos de interés, en este caso las ONG.

Los Informes de Sostenibilidad aportan a las ONG la información que precisan sobre las empresas, de forma similar a cómo los informes que realiza la Fundación Lealtad, que

se comentaban en el Capítulo 3, proporcionan a las empresas información sobre las ONG. (Fundación Lealtad, 2005).

Las otras dos cuestiones planteadas para debate, sobre “ciudadanía” y “ética” muestran la exigencia de los planteamientos en la ONGD que se está analizando y cómo cada decisión es sometida a un análisis en profundidad sobre sus efectos reales.

El que ISF tenga como misión la aplicación de la tecnología al desarrollo humano no significa que no tenga en cuenta los problemas medioambientales; ello se basa en el concepto de “desarrollo sostenible” por el que estos dos ejes de la RSC están relacionados.

En la Tabla 9.1. se indicaba que una de las funciones de las ONGD, y entre ellas ISF, era la “influencia en las decisiones”; las acciones para llevar a cabo esta influencia pueden ser distintos tipos de campañas. Las campañas van dirigidas a influir en quien tiene que tomar la decisión: sean gobiernos, organismos internacionales o empresas; el medio que utilizan es la presión ejercida por personas concienciadas por medio de la campaña. Uno de los ejemplos de utilización de campañas en la estrategia ISF es la de los Objetivos del Milenio, en la que ISF está muy comprometida. La Declaración del Milenio fue firmada en el año 2000 por 189 Jefes de Estado y de Gobierno, en el marco de las Naciones Unidas. Los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio que se comprometieron a alcanzar para 2015 son los siguientes:

- Erradicar la pobreza extrema
- Lograr la educación primaria universal
- Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer
- Reducir la mortalidad infantil
- Mejorar la salud materna
- Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades
- Garantizar la sostenibilidad ambiental
- Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

A pesar del compromiso adquirido, un informe, realizado por 265 especialistas dirigidos por el profesor Jeffrey D. Sachs, ha puesto de relieve que estos objetivos no se lograrán

en muchos de los países en desarrollo, a menos que se cambie, tanto la financiación como la puesta en práctica de las acciones previstas. “*Este informe fue el detonante para que un gran número de ONG de Desarrollo de todo el mundo organizaran una campaña internacional de presión política sobre los gobiernos de los países desarrollados para que, en el tema de la pobreza, se pase de la retórica a los hechos.*” (Sánchez Jacob, 2005)

Como se señalaba anteriormente, la estrategia de ISF incluye la presión política sobre quien tenga capacidad de actuar. En el caso de los Objetivos de Desarrollo del Milenio son directamente los gobiernos, pero las acciones son realizadas en último término por las empresas. Las empresas también presionan mediante sus “*lobbys*” en los órganos de decisión. Por tanto el tipo de campañas como la que se analiza, es un ejemplo de intento de cambiar el equilibrio de reparto, empresa-otros, equivalente a lo que la RSC pretende.

La campaña para lograr los citados objetivos se considera, para esta investigación, un ejemplo muy representativo de la estrategia que ISF utiliza, tanto si es para un objetivo clasificado como RSC como si no está clasificado de este modo. En el diseño y realización de la campaña de los Objetivos de Desarrollo del Milenio pueden destacarse los siguientes elementos:

- Se trata de una campaña internacional.
- Está basada en una extensa red de cooperación entre organizaciones.
- Existencia de una organización responsable de la coordinación (*Global Call to Action Against Poverty*), aceptada por el resto.
- Una proporción importante de las acciones están diseñadas centralizadamente, o al menos se ha acordado que sean las mismas en todos los países. Esto genera un incremento de la eficiencia por su repetición mundial, el logro de una dimensión mayor así como conseguir economías de coste. Por ejemplo, el logo (banda blanca) es único, y los objetivos generales se transforman en tres reivindicaciones: más y mejor ayuda oficial al desarrollo, cancelación de la deuda externa de los países más pobres y comercio internacional más justo. Así mismo se utiliza como medio de presión las movilizaciones coordinadas en torno a tres reuniones de trascendencia mundial: G8, inicio periodo de sesiones

de la Asamblea General de las Naciones Unidas y Conferencia Ministerial de la Organización Mundial del Comercio.

- Amplia utilización de las telecomunicaciones, con páginas *web* en Internet para la información así como realización de la comunicación vía correo electrónico entre la red de responsables.
- En cada país existe una campaña nacional, en España se denomina “*Pobreza Cero*” con su correspondiente web (www.pobrezacero.org); la Coordinadora de ONGD de España (CONGDE) colabora activamente con esta campaña y sus asociadas, como ISF, trabajan con ella.

Tras estas consideraciones sobre la estrategia de ISF y su vinculación con el campo de la RSC, en el siguiente apartado se analizan los recursos y capacidades de ISF, que le posibilitan el llevar a cabo la mencionada estrategia.

9.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE ISF Y DE SU GRUPO RSC

La estructura organizativa y jurídica de ISF es la de una federación de catorce asociaciones de implantación regional. Así, hay ISF Madrid, ESF Cataluña (Enginyria Sense Fronteres), ISF Valencia... Su creación en 1994 tuvo lugar en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid, donde se mantiene la sede social de ISF Madrid y también la de la Federación. Las distintas sedes sociales se encuentran localizadas, en casi todos los casos, en diversas escuelas de ingeniería de las universidades españolas.

La actividad de RSC está sustentada por el grupo de RSC de ISF de Madrid, pero se considera un tema de interés federal, por lo que las alianzas y compromisos se realizan en nombre de la Federación Española de ISF en su conjunto y se formalizan por su presidente. Esto implica un mayor nivel de compromiso y de repercusión cuantitativa y geográfica de la estrategia de RSC de ISF.

Sin embargo, la Federación Española de ISF funciona como una suma de las asociaciones de implantación geográfica; la mayoría de las informaciones recabadas

para este análisis pertenecen a ISF Madrid, a la que se referirán las descripciones y análisis que figuran a continuación.

El órgano superior para la toma de decisiones de ISF Madrid es la Asamblea de Socios, que se reúne al menos una vez al año; la Junta Directiva es el órgano de dirección permanente, con su presidente y vocales, donde se toman las decisiones ejecutivas y de operación. Las decisiones de mayor trascendencia tienen que ser refrendadas por la Asamblea.

Entre el personal contratado, ISF cuenta con personal con categoría de director. Ésta ha sido una decisión de fecha reciente y largamente meditada, los puestos directivos se crearon en 2004. La razón principal que motivó la creación de estructura directiva de plantilla, fue la necesidad de dotar a la organización de los recursos directivos necesarios para llevar a cabo más eficazmente sus objetivos. La contratación de personal con capacidades de gestión y cualificados técnicamente ha sido una tendencia mantenida entre las ONG; en ISF, la Junta Directiva no contaba con la disponibilidad horaria requerida, y se estaba llegando a extremos de agotamiento de algunos de sus miembros, además de vacíos en el desarrollo de ciertas tareas. Las tres direcciones creadas han sido:

- Estudios y campañas
- Proyectos
- Organización y Recursos Humanos

En la estructura organizativa de ISF se percibe, con la diferenciación citada de las direcciones, dos ramas de actividad: “Estudios y campañas” (con implantación generalmente en territorio español aunque con conexiones internacionales) y Proyectos (generalmente situados fuera de España, en los países en desarrollo). La función de la tercera dirección es la de posibilitar el funcionamiento interno del conjunto de la organización. De los tres puestos uno ya existía antes de la creación de las direcciones, el de proyectos, el cambio en este caso consistió en elevar el estatus del puesto; esta medida fue necesaria para lograr la oportuna ascendencia sobre los cooperantes de diversos proyectos y para disponer de nivel adecuado para las relaciones con otras

organizaciones (contrapartes, etc.). Las direcciones están ocupadas por personal técnico, y con valores y actitudes muy en la línea de la misión de ISF.

ISF opera con grupos de voluntarios, que colaboran en los distintos grupos de trabajo; los grupos existentes son: Campañas, Gestión de proyectos, Estudios, RSC, Sensibilización/educación, Universidades, Comunicación, Financiación, Administración y Ofimática.

La etapa inicial de las actividades de RSC de ISF, su participación en AENOR, consistía en la asistencia a las reuniones de un técnico contratado por ISF, con experiencia en normalización. La excesiva carga de trabajo en la actividad de proyectos, la principal ocupación del técnico, hizo que la actividad RSC quedara relegada. El relevo en las tareas de AENOR fue asumido por la colaboración unipersonal de un voluntario, también con experiencia en normalización; éste fue a su vez sustituido por otra voluntaria también experta en Sistemas ISO de gestión (la doctoranda). Esta descripción pormenorizada tiene como objeto destacar la debilidad de recursos con que cuentan, contaban, las actividades de RSC en ISF. Esta debilidad, es una característica que se ha observado como común en las restantes ONG que participan en los foros RSC.

En 2003, y con motivo de la organización de unas jornadas RSC, se creó el grupo RSC de ISF (cuatro personas), si bien sólo se mantuvo temporalmente. La dedicación exhaustiva requerida fue cubierta por personal voluntario, todos ellos con nivel técnico elevado, si bien algunos de ellos en situación laboral precaria de forma transitoria. La realización de las jornadas de RSC, que se celebraron con el mecenazgo del Colegio Oficial de Ingenieros del ICAI, requirieron además el esfuerzo del conjunto de ISF. Así fue necesaria la colaboración de :

- La Junta Directiva: en labores de representación, comunicación y en coordinación de las mesas redondas.
- Grupo de Comunicación: edición de material, contacto con los medios..
- Grupo de Financiación: recabar los fondos del mecenazgo.

- Administración: control de gastos, correo, gestión de los recursos menores necesarios.
- Ofimática: página *web*.

En esta relación se evidencia el esfuerzo al que se somete una organización de dimensión pequeña ante la celebración de un acontecimiento tan simple como son unas jornadas. Como se indicaba en los Capítulos 3 y 4, las organizaciones que promocionan la RSC utilizan profusamente como medio las jornadas y foros, que han sido frecuentes en estos últimos años. La celebración de unas jornadas implica el apoyo de una organización; entre las ONGD y las Fundaciones hay organizaciones especializadas en la realización de jornadas y por tanto con la estructura y la financiación dentro del presupuesto apropiados, lo que facilita su realización.

Para la formación de un grupo permanente y eficiente de RSC, los factores organizativos más positivos son:

- Tener un vínculo de integración con la Junta Directiva.
- Disponer del apoyo de personal contratado.
- Contar con un equipo de voluntarios con disponibilidad de tiempo mantenida a medio plazo.

Estas tres condiciones se han reunido en el nuevo grupo de RSC de ISF, constituido de manera permanente en 2004:

- Uno de los vocales de la Junta es el coordinador del grupo RSC del que establece su trayectoria. Así mismo informa de las acciones del grupo a la Junta y recaba su decisión cuando es un tema que no se encuentra delegado.
- El grupo de RSC se corresponde con las actividades integradas en la Dirección de “Estudios y campañas” de donde recibe apoyo más directo, especialmente de su director. A este director corresponden las funciones de representación en

temas de RSC en redes de alianzas con otras ONG, donde haya que representar a ISF o hacer pública su posición.

- El personal voluntario procede del grupo de universidades y del grupo de financiación. El grupo de universidades siempre ha estado ligado al grupo de campañas, pero una temática como la RSC, con actividades más permanentes a lo largo del año favorecía su continuidad. Por su parte, el financiación, que se mantiene en contacto con las instituciones y empresas para la recaudación de fondos es el que mejor conoce el mundo de la empresa. La representación en AENOR y otros instrumentos es realizada por personal técnico con experiencia en normativas.

9.3 RECURSOS Y CAPACIDADES DE ISF COMO BASE DE SU ESTRATEGIA

ISF tiene entre su Junta Directiva, entre sus socios, personal contratado y voluntario, un alto porcentaje de ingenieros y estudiantes de ingeniería. La misión de la organización (la aplicación de la tecnología al desarrollo), responde a las inquietudes de un colectivo profesional, a la búsqueda de la utilización de sus conocimientos y capacidades en el desarrollo. Este tipo de asociación es frecuente entre los grupos profesionales, hay ONG de Médicos Sin Fronteras, Economistas Sin Fronteras...; es una tendencia con mucha implantación en los países occidentales. Las asociaciones de una misma profesión creadas en diversos países, aunque independientes, forman redes de cooperación. Existe una red internacional de Ingeniería Sin Fronteras, de apoyo mutuo.

Puede establecerse un paralelismo entre la inquietud ética que origina la creación de asociaciones para ayuda al desarrollo entre profesionales y algunas de las causas que han generado la RSC. Uno de los principios fundamentales de la RSC es el respeto a los derechos humanos, así como que la organización informe del cumplimiento de ese respeto a sus trabajadores y accionistas. El que los trabajadores o accionistas, a quienes se cita aquí como ejemplo de grupos de interés, puedan estar interesados en el respeto a los derechos humanos, está motivado por inquietudes éticas, entre otras razones. Esta inquietud se manifiesta al querer contrastar que su trabajo o capital se utiliza para “causas buenas”, o, al menos, no se utiliza para “causas malas”. Se observa, que existe

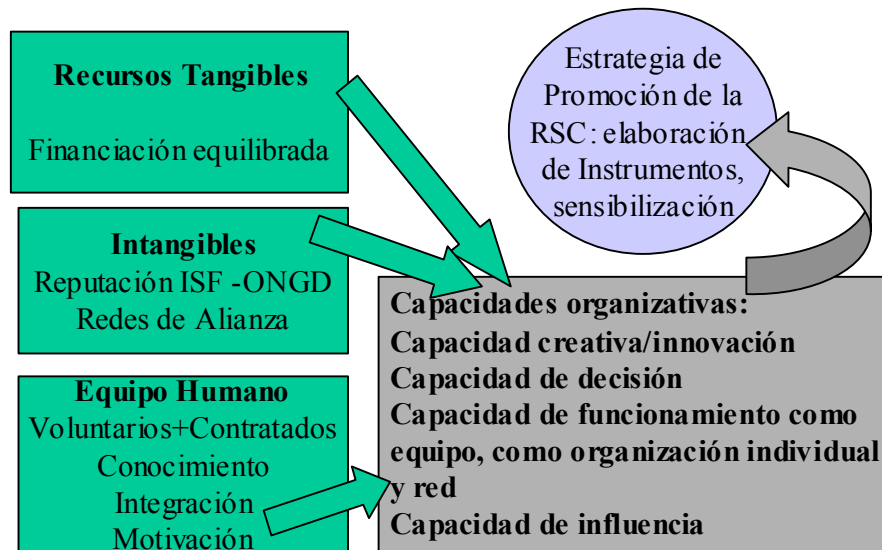
una similitud entre este tipo de motivaciones y las de aquellos que se integran en una ONG de profesionales para aplicar sus capacidades a un “buen fin”.

Aplicando la teoría de recursos y capacidades como base sobre la que asentar la estrategia (Grant 2004), se analizan los recursos de ISF y las capacidades organizativas que le permiten desarrollar su estrategia denominada como RSC. En la Figura 9.3 *Recursos y Capacidades de ISF para la Estrategia de Promoción de RSC*, se han representado:

- Los recursos de ISF clasificados en los tres tipos de tangibles, intangibles y equipo humano.
- Las capacidades organizativas más ligadas a su estrategia RSC: la creatividad/innovación, la capacidad de tomar decisiones, el funcionamiento como equipo, como organización y como red, su capacidad de influencia.
- La estrategia de promoción de RSC, con la elaboración de instrumentos y con la sensibilización de la sociedad.

Entre los recursos indicados, se va a profundizar en el análisis de los correspondientes al equipo humano. Según se ha mostrado con el ejemplo de las jornadas de RSC, aunque el grupo dedicado a la RSC está constituido por una pequeña parte de las personas que trabajan para ISF, el grupo RSC está dentro de la organización y se nutre de los servicios comunes y de la estructura organizativa en su conjunto. Por ello, se realiza una descripción general de los recursos humanos de ISF.

Figura nº 9. 3 Recursos y Capacidades de ISF para la Estrategia de Promoción de la RSC



Fuente: Elaboración propia.

Una de las características que más diferencian las ONGD de otras organizaciones con objetivos similares es que entre sus recursos humanos se cuenta con personal voluntario, movido por sus valores altruistas. Este personal realiza labores para la organización sin recibir contraprestación monetaria alguna, y sin tener vinculación laboral. El GT 4 del CTN 165 de AENOR, que ha elaborado la norma sobre gestión de las ONG, ha utilizado, como criterio para separar las ONG de las Fundaciones más directamente vinculadas a las empresas, la existencia en las ONG de personal voluntario. La disponibilidad del personal voluntario puede ser muy variable, y el grado de compromiso personal con las tareas encomendadas también, estas circunstancias han influido sobre la constitución del grupo de RSC.

La característica que diferencia el voluntariado de ISF, en relación a otras ONG y tal como se indicaba anteriormente, es que se trata de un colectivo que pertenece en su mayoría a la profesión de ingeniero o a los estudiantes de ingeniería. Dentro del recurso “equipo humano”, existe por tanto un cierto nivel de “conocimiento” tecnológico. Este

recurso se convierte en una base importante para desarrollar capacidades de innovación y de funcionamiento organizativo; sobre estas capacidades se puede asentar la estrategia RSC de creación de instrumentos como las normas de gestión y la estandarización de procesos.

Otra de las características de los RRHH es su vinculación con la organización. En la Tabla 9.2 *Recursos Humanos en ISF: categorías según su vinculación con la organización*, se clasifican las personas que aportan trabajo a ISF según la vinculación que mantengan con la organización. Los distintos tipos de vinculación dan lugar a cuatro categorías: Miembro de la Junta Directiva, Socio, Voluntario y Personal contratado.

En la Tabla 9.2 cada uno de estos tipos o categorías se ordenan en columnas.

Tabla 9.2 Recursos Humanos en ISF*: categorías según su vinculación con la organización

Categorías	Junta Directiva	Socios	Voluntarios	Contratados
Número*	10	1.517	520	37
Tipo de vinculación con ISF	Responsabilidad Directiva	Miembro formal de la Asociación de ISF	Aporta trabajo no remunerado	Relación Laboral: en la estructura organizativa o en proyectos específicos (cooperantes) pueden estar desplazados al país del proyecto, o ser nacionales del país
Combinación entre categorías	Siempre socios Siempre voluntarios Nunca contratados	Pueden ser sólo socios o también cualquier otra categoría	Pueden ser sólo voluntarios, o también socios y/o J. Directiva	Pueden ser sólo contratados o además socios

Fuente: Elaboración propia. * El número de socios, voluntarios y contratados se refiere a la Federación Española de Ingeniería Sin Fronteras.(Ingeniería Sin Fronteras, 2004)

Cada ONGD tiene sus propios criterios en la organización del voluntariado, en función de su especialidad, necesidades, modelo de organización, perfil del voluntario y tiempo a dedicar. ISF procura que haya dedicación especializada de su voluntariado a las distintas funciones o proyectos, según sus conocimientos, disponibilidad y características personales. Hay un miembro en la Junta Directiva que se ocupa de los temas de voluntariado, y también se incluye en las funciones de la Dirección de Organización y Recursos Humanos. ISF tiene programas específicos para la formación del voluntariado.

En la Tabla 9.2 se ha considerado que la Junta Directiva mantiene con la organización una vinculación diferente al resto de las categorías, muy fuerte, muy responsabilizada. Una de las características de esta Junta es su fuerte “motivación”, otro de los elementos fundamentales en la caracterización del “equipo humano” de una organización. También, conviene destacar, que existe una importante coincidencia entre los objetivos de la organización y los de su Junta Directiva. Esta coincidencia es uno de los puntos que se han valorado más en el análisis realizado a ISF.

En el personal voluntario, la debilidad es la disponibilidad y la volatilidad (rotación). Como se ha indicado en el apartado anterior, el grupo RSC sufrió en su nacimiento estas dos problemáticas, típicas del personal voluntario.

Dentro de la motivación, basada fundamentalmente en los valores, cabría distinguir dos grandes aspectos: la motivación general que puede ser la de la misión de ISF (aplicación de la tecnología al desarrollo humano) y, otro aspecto muy concreto referente a la operatividad de cada acción o proyecto en concreto. Éste último aspecto de la motivación origina que el personal más motivado sea aquel que constata los resultados de su esfuerzo. Los proyectos concretos son los que hacen moverse a las organizaciones; por ello la movilización del voluntariado se realiza en torno a campañas y proyectos. Es el método mejor para obtener colaboraciones, tal como se indicó respecto al grupo RSC en el caso de las jornadas; el segundo proyecto que ha movilizó al grupo RSC ha sido el de cursos de sensibilización y formación de RSC a impartir en las Escuelas de Ingeniería.

El recurso tecnológico que más ha influido en la promoción de la RSC es la utilización de Internet, que ha permitido difundir las ideas y noticias por todo el mundo. Las ONGD lo utilizan profusamente entre sus miembros para su función de comunicación y como medio de sensibilización. ISF envía comunicaciones periódicas a sus asociados y mantiene en su “web” información sobre quién es, qué hace y sus publicaciones. El trabajo a realizar por los grupos de voluntarios de ISF se apoya fundamentalmente en la comunicación basada en el correo electrónico. Entre las razones de su primacía puede resumirse que los miembros de los equipos se encuentran en lugares dispersos, existe heterogeneidad en la disponibilidad de horarios y que el correo electrónico es un medio de bajo coste (dados los niveles técnicos y de disponibilidad de medios informáticos del colectivo analizado), circunstancias todas ellas que favorecen la utilización de este medio de comunicación.

Al igual que en los grupos de trabajo internos de ISF, en los grupos formados en AENOR, en ISO, en el Observatorio de RSC y en las otras organizaciones en las que hemos participado en temas de RSC, el correo electrónico se ha convertido en la herramienta clave de trabajo. En el Capítulo 8, relativo a la Guía ISO de Responsabilidad Social, se indicaban los efectos producidos por el correo electrónico sobre el proceso de elaboración de una guía internacional; en el Apartado *9.3.1 Análisis de la utilización del correo electrónico como instrumento de los grupos de trabajo de ISF*, se analiza la influencia del correo electrónico sobre los métodos de trabajo de los grupos dedicados en España a labores en general de promoción de la RSC.

9.3.1 Análisis de la utilización del correo electrónico como herramienta de los grupos de trabajo de ISF

La evolución de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y concretamente el desarrollo del correo electrónico han sido básicas en la potenciación del trabajo formando redes entre organizaciones y con personal voluntario y contratado.

Los equipos de trabajo dentro de ISF están formados por una mezcla de personal voluntario y contratado. La comunicación telemática es básica para el funcionamiento de estos equipos, debido a la deslocalización generalizada del personal voluntario,

situado fuera de los locales comunes de la asociación. La comunicación por correo electrónico ha permitido no sólo la coordinación, sino el funcionamiento de los equipos que intercambian información y estudios, que es la fase más desarrollada de la RSC.

De hecho, se ha producido una selección del tipo de voluntarios que forman estos equipos de trabajo, porque aquellos que no tienen disponibilidad de medios de comunicación telemáticos son excluidos de hecho de la red. Así por ejemplo, para participar en los grupos de trabajo en AENOR, hace falta disponer de comunicación por correo electrónico, porque las convocatorias, información e incluso algunas votaciones se realizan por este medio. Durante los tres años de observación del trabajo a distancia de los equipos de voluntarios y personal contratado que forman las redes de trabajo de RSC, se han podido detectar los siguientes tipos de casuística en las comunicaciones vía correo electrónico:

- Voluntario sin correo electrónico, excluido por no poder realizar el trabajo.
- Saturación periódica del correo, pero hábito de mirarlo y limpiarlo todos los días.
- Capacidad muy limitada del correo con rechazo de documentos acompañados por archivos anexos.
- Disposición de Internet sólo en determinadas horas del día.
- Contaminación por virus, con pérdida de gran parte de la información en un periodo concreto; se solicita información nuevamente a la red. Desconocimiento de la fuente del virus, que repite la contaminación.
- Para mejorar la disponibilidad en varios lugares/equipos y disminuir el riesgo de pérdida información, algunos voluntarios solicitan el envío redundante de los correos a dos direcciones diferentes.
- Voluntarios que trabajan en grandes organizaciones y utilizan las direcciones de trabajo, con infraestructuras potentes y servicios de mantenimiento.
- En los colectivos de los ámbitos de trabajo referidos, cuando se envía una comunicación a una lista con muchos nombres, es frecuente que se produzcan devoluciones. Las causas son la no actualización en caso de cambios de dirección o rotación de personas ocupadas del asunto; también existencia de varios listados que no se actualizan coordinadamente, etc.

- Documentos muy voluminosos rechazados por servidores. Especialmente las figuras, fotografías, etc.
- Alertas especiales de virus, que pueden ser temporales, por las que los servidores establecen restricciones por tipo de archivo.
- Rechazo de determinados asuntos, por incluirse dentro de los clasificados como “*spams*”, sin que todos los usuarios tengan acceso a las zonas de consulta; especial incidencia de este problema cuando los grupos son de trabajo internacional.
- Problemas de configuración en algunos ordenadores, con facilidad para la saturación.
- Proliferación y frecuencia de las publicaciones periódicas, revistas, boletines.com etc. que saturan rápidamente las cuotas de los usuarios, bloqueando su correo. Esto es frecuente en un perfil de voluntario/empleo que desea ser informado por varias fuentes periódicas.
- Existencia de listados de personas para un asunto amplio que son utilizadas para el envío de correos de asuntos específicos que atañen en realidad a un grupo más reducido de personas.
- Las comunicaciones tienden a tener dificultad en el mantenimiento de listas de destinatarios (o quizás son los propios grupos de trabajo los que no son estables) con lo cual las comunicaciones por correo electrónico, tienden a dirigirse a grupos muy amplios, poco clasificados. Esto tiene consecuencias organizativas de eficacia y eficiencia.
- Reenvíos sucesivos, la comprobación de la trayectoria del mensaje y la separación entre nuevas o repetidas aportaciones ocupa tiempo, volumen de almacenamiento y/o impresión en su caso.

En la casuística señalada en los párrafos anteriores, se observa que hay problemas originados por los equipos, por el sistema de comunicación, por el método de trabajo de las personas que entran en contacto... En la Tabla 9.3 *Problemática de la comunicación telemática en los grupos de trabajo RSC. Diferencias entre los tipos de miembros del grupo*, se clasifican los diferentes problemas con que se enfrentan los miembros del grupo de trabajo, dependiendo de si se encuentran o no apoyados por una organización.

Tabla 9.3 Problemática de la comunicación telemática en los grupos de trabajo RSC. Diferencias entre los tipos de miembros del grupo

Problema	Voluntarios Individuales (1)	Voluntarios trabajan en Grandes Organizaciones (Utilizan sus infraestructuras)	Empleados de Organizaciones: AENOR, ONG, Empresas, Sindicatos
No tener equipo.	Amplios sectores de la población: impide trabajo. Persistirán diferencias por país, nivel económico y técnico, edad y sexos.	Posible no utilización por incompatibilidad con sus trabajos.	
Disponibilidad de correo sólo en franjas horarias.	Caso frecuente: Reduce inmediatez. Un fallo en una sesión retrasa más. Solución: abaratamiento y eficacia banda ancha, logrado por competencia empresas y avances tecnológicos.	Organizaciones permiten sólo Intranet.	
Hábito de consulta. Disponibilidad.	No consulta frecuente ni periódica. Falta disponibilidad tiempo.	No disponibilidad de tiempo fuera del propio trabajo.	Exceso de Trabajo.
Capacidad del sistema informático disponible.	Saturación: muy frecuente Rechaza cualquier archivo adjunto: poco frecuente Rechaza más de 5MB: muy frecuente. Soluciones del emisor: disposición de los documentos en librerías con acceso para la red de socios. Comunicar link. ZIP. Prudencia en los envíos. Del receptor: archivo frecuente, selección y actualización de los correos, protecciones del "spam".	Saturación: poco frecuente Rechaza más de 5MB: frecuente Mismas soluciones que para (1)	Saturación: poco frecuente. Rechaza más de 5MB: frecuente. Mismas soluciones que para (1)
Virus.	Infección propia con Pérdida de la información por poca protección: frecuente. Infección al resto: sólo a los de poca protección. Resolución incompleta del problema por pocos medios técnicos. Solución: protección gratuita disponible. A veces tienen direcciones redundantes para disminuir riesgo.	Pérdida de la información e infección al resto: Poco frecuente.	Pérdida de la información e infección al resto: Poco frecuente.
No comunicación: cambio señas, pérdida de interés por el tema, rotación de personas.	Ineficacia de los grupos de trabajo: poco frecuente.	Ineficacia de los grupos de trabajo: poco frecuente.	Ineficacia de los grupos de trabajo: poco frecuente. Si no comunican rotación de personas la organización puede perder información.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 9.3, se han diferenciado los miembros de los grupos de trabajo en voluntarios que trabajan con sus propios medios, voluntarios que trabajan con medios de una organización ajena y empleados de una organización que participa en el grupo de trabajo. Aún cabría diferenciar dentro de los que utilizan el correo de organizaciones ajenas, si lo hacen en el horario de trabajo, o fuera de él.

La conclusión que se obtiene del análisis de la problemática encontrada, es que existe una barrera en los recursos necesarios, que establece una selección entre los voluntarios que pueden participar en los grupos de trabajo basados en el correo electrónico. A la disponibilidad de tiempo se une la necesidad de recursos informáticos de una cierta potencia. Los voluntarios de ISF tienen mayor probabilidad de superar la barrera que los de otras asociaciones. En cuanto al grupo de voluntarios que utiliza los medios informáticos de la organización en la que trabajan, se limita a algunos tipos de organizaciones, dado que el volumen de información enviado requiere tiempo y disponibilidad informática.

Puede concluirse por tanto que, aun cuando el correo electrónico es una herramienta que posibilita y favorece la incorporación de los “voluntarios” a los grupos de trabajo de la RSC, no supone la solución total a las diferencias existentes respecto al personal contratado por una organización con estrategia RSC.

9.4 APORTACIONES DE ISF EN LOS INSTRUMENTOS RSC. EL PAPEL DE LAS ONG EN LA PROMOCIÓN DE LA RSC

Las aportaciones concretas que ISF ha realizado a instrumentos que responden a la denominación RSC son las siguientes:

- Participación en el CTN 165 de AENOR en la realización de los borradores de la norma UNE 165010 EX. Ética. Sistema de Gestión de la RSC.
- Creación del Observatorio de la RSC.
- Creación de la Asociación para la Promoción de la Banca Ética.
- Colaboración con el Pacto Mundial.

- Organización y participación activa en foros RSC.

El proceso de elaboración de cada uno de estos instrumentos, desde la perspectiva de la aportación de ISF, se analiza a continuación.

9.4.1 Participación en la elaboración de los borradores de la norma 165.UNE EX Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa

Como se ha señalado anteriormente, ISF ha participado en AENOR en la elaboración de los borradores de la norma UNE 65010 EX. Ética. Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa, desde su comienzo (en el año 2000) hasta la actualidad de forma ininterrumpida.

También se ha indicado, que cuatro personas de la asociación han participado sucesivamente en los grupos de trabajo creados en el proceso de elaboración del estándar. Tres de estas personas eran técnicos en normalización, enmarcados en la categoría de voluntarios, y el cuarto, que fue el primero cronológicamente, era otro técnico de normalización, ingeniero de la plantilla de ISF.

Este perfil de técnicos, que coincide con el propio de la organización ISF, los ha distinguido de alguna forma de otros participantes procedentes de otras ONG menos tecnificadas. Así mismo, cabe distinguir la menor politización de los representantes de ISF en comparación con otras organizaciones. Con la referencia a la politización se pretende significar que, en ocasiones, algunas organizaciones persiguen objetivos pertenecientes a una estrategia global, de un nivel diferente al planteado en la mesa de negociaciones en cada momento. Es el tipo de problemática señalado en el modelo representado en el Capítulo 2, Figura 2.1, respecto a la influencia que sobre las decisiones tiene que los negociadores aporten perspectivas con niveles diferentes.

Otra característica que diferencia la participación de ISF respecto a otras ONG presentes en las mesas de AENOR, es que, en estas, el perfil habitual de representantes es el de

personal contratado por las asociaciones, mientras que ISF está cubierto habitualmente por voluntarios.

La Junta Directiva apoyó a los representantes de ISF en la elaboración de la norma, con la recomendación de que se mantuviera una postura homogénea con el conjunto de las ONG, especialmente con aquellas con las que ideológicamente se estaba más cercano. El voluntario consultaba con miembros de la Junta Directiva, o con el conjunto de la Junta Directiva (se reúne cada 15 días), cuando había que tomar alguna posición decisiva. Para las decisiones de elaboración, dentro de lo que es el proceso de diseño de una norma, la confianza y delegación de poderes era total.

Desde el momento en que la CEOE se negó a realizar una norma RSC y apostó por la realización de una guía, ISF formó bloque con la postura mayoritaria de las ONG de votar por una norma. Aún con la preferencia de un estándar bajo forma de norma, ISF considera que la existencia de una guía RSC, es una aportación positiva para la promoción de la RSC. Pero con la condición de que esa guía sea consensuada entre empresas, trabajadores, ONG y otros grupos de interés y bajo la dirección técnica, la metodología y el apoyo institucional y de marca de AENOR. Por ello, ISF continúa participando en el CTN 165 de AENOR y en su GT 2, con objeto de realizar el estándar RSC.

La ONG líder en los largos años del proceso de elaboración de los borradores y en la etapa de conflicto, Amnistía Internacional AI, se ha retirado del proceso de elaboración. También se ha retirado Intermon-Oxfam, una organización de gran tamaño que mantiene una línea de trabajo RSC permanente; ambas organizaciones han sido descritas en el Capítulo 3 referente a las estrategias RSC de las organizaciones. Tanto AI como Intermon-Oxfam han sido convocadas a los foros organizados gubernamentalmente para tratar sobre la RSC. ISF no ha sido convocada. El tamaño de una ONG, su carácter de red internacional, su combatividad, son características que se demuestran como más relevantes en cuanto a su poder en la negociación.

9.4.2 Creación del Observatorio de la RSC

ISF ha participado directamente en la creación de organizaciones instrumentales para la promoción de la RSC, como medio más eficaz para que el desarrollo de la RSC sea una realidad. Ha participado en la creación del Observatorio de la RSC y en el de la Asociación para la Promoción de la Banca Ética y ha sido testigo de la evolución de la Mesa Cuadrada del Pacto Mundial.

El Observatorio de la RSC tiene como misión fundamental el realizar labores de escrutinio sobre la RSC, velar para que la dirección seguida en su aplicación cumpla con los objetivos del desarrollo sostenible. ISF se ha asociado con varias organizaciones sociales para esta labor de control y verificación. Aunque la función del Observatorio sea más amplia, puesto que se ocupa de la promoción general de la RSC, su actuación está enfocada sobre todo a las funciones de contraste, medición, control y verificación. Estas funciones son las características de la fase de verificación del proceso de promoción y desarrollo de la RSC, analizado en el Capítulo 3. También en el Capítulo 3 se indicaba que las ONG destacan entre las organizaciones que, en el momento actual español, están ocupándose de la fase de verificación de la RSC.

ISF ha fortalecido su red de relación y alianza con otras ONG y con otros tipos de organizaciones sociales (sindicatos y organizaciones de consumidores) en la creación del Observatorio de la RSC. Al análisis de la creación y funcionamiento del Observatorio, así como al de los instrumentos de verificación utilizados, se ha dedicado, por la importancia que tiene en esta investigación, el Capítulo 10, en el que se mantiene la metodología de “*Insider Action Research*” utilizada en la parte aplicada.

En los apartados siguientes se analizan las otras dos organizaciones instrumentales de promoción de la RSC comentadas: la Asociación para la Promoción de la Banca Ética y la Mesa Cuadrada del Pacto Mundial.

9.4.3 Creación de la Asociación para la Promoción de la Banca Ética

La Asociación para la Promoción de la Banca Ética fue creada por varias ONG, entre las que se encontraba ISF, para fomentar la existencia de intermediarios financieros que se rigieran por principios éticos. Banca Ética puede definirse como la que garantiza -de forma transparente-, que el dinero que se le confía lo invierte no sólo conforme a criterios de rentabilidad económica, sino también con criterios sociales y medioambientales.

El planteamiento de la asociación se basaba en la colaboración con una caja de ahorros, y en operar tanto en el tratamiento del pasivo como del activo. Tras bastantes meses de trabajo, en el momento de concretar el acuerdo entre la asociación y la caja, éste no llegó a formalizarse. La asociación no ha generado actividad de ahorro ni crediticia por sí misma, limitándose a labores de sensibilización sobre el tema. Sin embargo, en diversos puntos de la geografía española están operando otras alianzas de un tipo similar, aunque con escasa actividad.

La promotora de la idea fue fundamentalmente la ONG Red de Útiles Financieros Alternativos Solidarios (RUFFAS), junto con Economistas Sin Fronteras y el apoyo necesario de estructura organizativa lo proporcionó Caritas. La participación de ISF y otras ONG radicó en la colaboración en el diseño operativo y estatutario. En la Junta Directiva de ISF se advirtió de la magnitud y especialización que pudiera requerir este proyecto, por lo que la labor de ISF sólo debería mantener una colaboración con “perfil bajo”.

Alguna de las organizaciones integrantes en la Asociación, como Caritas, tenían previsto la utilización de los fondos que se obtuvieran en la banca ética para la satisfacción de necesidades de emigrantes u otras situaciones de necesidad, así como para la creación de empleo mediante la formación de pequeñas empresas. Estaba diseñada la política de avales oportunos, sin la necesidad de cadenas personales de avales como en los “micro-créditos” del modelo hindú.

La creación de la asociación vino a coincidir en el tiempo con el abaratamiento del crédito, debido a un mercado de tipos de interés bajo, de dinero barato; esta circunstancia restaba importancia al segmento de mercado en el que se preveía operar, que es el de los créditos con tipos de interés subvencionados. Además, organizaciones estrictamente financieras desarrollaron nuevos productos relacionados con la idea de la banca ética.

Así, se ha establecido definitivamente en España alguna entidad financiera como el Triodos Bank, que indica que es un banco social cuya política de inversión está basada exclusivamente en empresas y organizaciones con objetivos sociales y medioambientales. (Triodos Bank, 2002 y 2003). Según el Triodos Bank, la banca sostenible tiene cada vez mayor desarrollo internacionalmente. ISF mantuvo contactos con esta entidad y la dio a conocer entre sus asociados, y les proporcionó información sobre las características de la Banca Ética.

La banca comercial española, en su estrategia RSC, ha entrado también en liza por la captación de mercados de activo referentes a proyectos sociales y medioambientales, y se posiciona claramente para la captación de pasivo de los ahorradores e inversores con valores éticos, tal como se indicaba en el Capítulo 3.

Las cajas de ahorro, por su parte, han tenido algunas manifestaciones airadas por la política de marketing de reputación RSC utilizada por los bancos en este campo, señalando que su propia razón fundacional tiene un objetivo social. Algunas de las cajas han puesto en el mercado el mismo tipo de productos que pretendía la Asociación para la Promoción de la Banca Ética, concretamente los micro-créditos para personas sin recursos.

La captación de pasivo procedente de los ahorradores con valoración ética, es una de las variables que se espera tomará cada vez más importancia en los años que vienen y para la cual las entidades financieras se están preparando.

9.4.4 Colaboración con el Pacto Mundial

El Pacto Mundial (*Global Compact*), promovido y sustentado por la ONU para implicar a las empresas en el desarrollo sostenible, tiene en España una de sus secciones más pujantes en cuanto al número de empresas firmantes. Su creación y funcionamiento como organización fueron comentados en el Capítulo 3, y sus características como instrumento RSC fueron descritas en el Capítulo 4. El Pacto Mundial, tal como se indicaba en el Capítulo 4. *Instrumentos para la promoción y desarrollo de la RSC. Análisis general*, es uno de los instrumentos de promoción de la RSC que más implantación está teniendo en el mundo.

Los foros creados por el Pacto Mundial están diseñados para el acercamiento entre sus componentes, para la apertura de las empresas hacia sus grupos de interés y para la comparación de buenas prácticas entre empresas. La Mesa Cuadrada del Pacto Mundial fue la organización que, tras el lanzamiento inicial y la creación de su Comité de Coordinación, se ocupó de promocionar el Pacto Mundial en España, fomentando la relación entre las partes. ISF solicitó estar presente en el “lado” de la mesa correspondiente a las ONG.

ISF participa como organización colaboradora en el Pacto Mundial, sin haber llegado a firmar la carta con la asunción de los 10 principios del pacto, ni a formalizar su inscripción. La Junta Directiva de ISF había aprobado la firma de los diez principios del Pacto Mundial, pero no se llegó a formalizar por cuestiones documentales. La inscripción se hubiera realizado a través de la Federación Española de ISF.

Los niveles de participación en la Mesa Cuadrada desde el lado de las ONG eran tres: el de meras colaboradoras, que es el caso de ISF, el de integrantes del Pacto Mundial, cuando se formaliza la asunción de los 10 principios y un tercer nivel, reservado a una selección de dos ONG representativas (Cruz Roja y Amnistía Internacional).

La organización “Mesa Cuadrada”, evolucionó hacia la Asociación Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ASEPAM). ASEPAM es una asociación con capacidad legal de actuación y se ocupa de promover la difusión y mejora en la

implantación del instrumento Pacto Mundial en España. En esta evolución se ha venido a confirmar la sustitución de la ONG de posición más combativa (Amnistía Internacional) por algunas fundaciones.

La posición de observadora que ha mantenido ISF, le ha permitido contemplar este escenario de alianzas entre organizaciones, de gran interés dentro de las acciones establecidas para promocionar la RSC. En líneas generales puede decirse que la desconfianza entre empresas y ONG era evidente; las ONG reclamaban que el instrumento fuese completado con elementos de verificación de su cumplimiento, mientras que la parte empresarial lo evitaba.

Por otro lado, en reuniones específicas convocadas sólo con la parte de las ONG, se manifestaron los temores a la manipulación por parte de las empresas. Ese temor se basaba en la exigencia que las empresas hacían a las ONG de “corresponsabilidad”; esa corresponsabilidad no resultaba nada clara, pues más bien se interpretaba como un compromiso de las ONG de no actuación, por el que las empresas obtendrían un paraguas o escudo contra el riesgo de ser denunciadas por sus actuaciones.

Del funcionamiento observado de la Mesa Cuadrada del Pacto Mundial en España, así como de su evolución posterior, se han obtenido algunas conclusiones de tipo organizativo que resultan de interés para esta investigación y que se van a destacar a continuación. Con ellas se dibuja el proceso de creación de asociaciones para la promoción de la RSC.

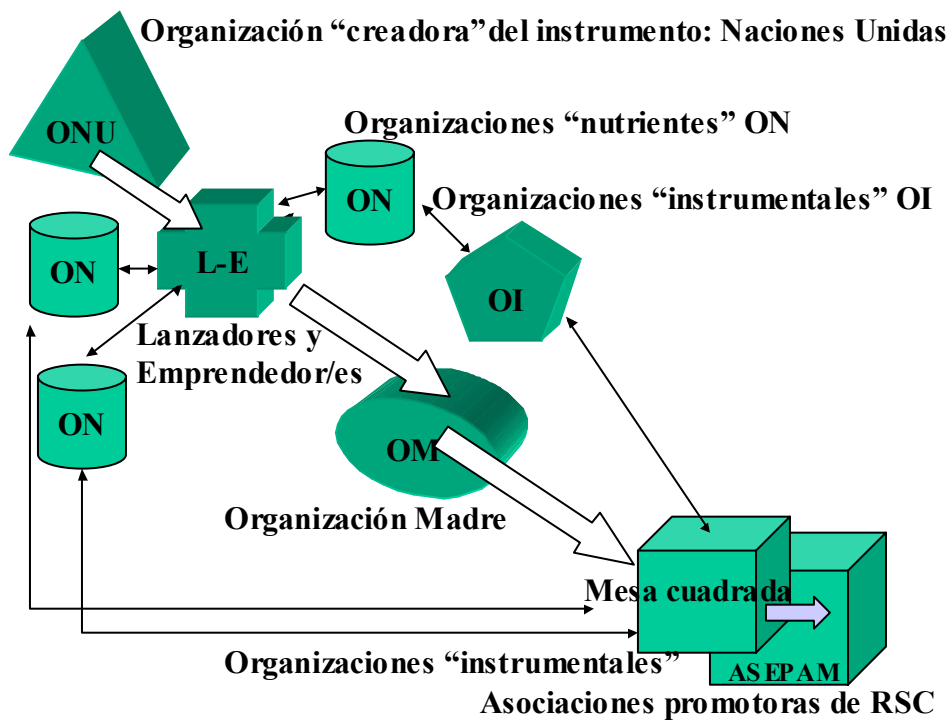
En la Figura 9.4 *Proceso de creación de una asociación promotora de RSC: Asociación Española para la Promoción del Pacto Mundial-ASEPAM*,

se representa el modelo observado en la creación y evolución de las organizaciones que promocionan en España el Pacto Mundial. En el análisis del proceso de creación se resaltarán los distintos tipos de organizaciones que intervienen e interactúan, así como el papel que desempeñan.

El proceso representado en la Figura 9.4 se refiere a la creación de una organización, una asociación promotora de RSC, pero lo primero que hay que destacar es que el

objetivo de esa organización, la única razón de existir, es promocionar, difundir y mejorar un instrumento RSC: el Pacto Mundial. Con ello se quiere subrayar que cada instrumento RSC requiere de una organización que se ocupe de él, y que haga posible que se mantenga y que se difunda. Este hecho ha quedado bien patente a lo largo de esta investigación; ya se comentaba con el propio Pacto Mundial de la ONU en el Capítulo 3, más tarde se ha constatado en el caso de la norma de AENOR de RSC en el Capítulo 7 y en la guía ISO de RS en el Capítulo 8. En el Capítulo 6 se destacaba la relación existente entre familias de instrumentos, que evolucionan bajo el liderazgo de una organización. Además, también se contrastará esta necesidad de estructura organizativa de apoyo en el análisis del Observatorio de la RSC, en el capítulo siguiente. Cuando se trata de instrumentos de alcance internacional, se hacen necesarias organizaciones de promoción intermedia, creándose así una compleja red de asociaciones promotoras, que es el caso del instrumento internacional Pacto Mundial.

Figura 9.4 Proceso de creación de una asociación promotora de RSC: Asociación Española para la Promoción del Pacto Mundial-ASEPAM



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las organizaciones que intervienen, cabe señalar en primer lugar a la organización iniciadora del proceso, la creadora del instrumento Pacto Mundial: la Organización de las Naciones Unidas, ONU. Es la que origina el proceso mundial, la que lo sigue coordinando, la que le proporciona su representatividad, pero se requiere que otras organizaciones recojan la antorcha en cada país, para su difusión.

El lanzamiento inicial en España (incluida la visita de Kofi Annan) correspondió a la Fundación Rafael del Pino, con fuertes conexiones con el mundo empresarial español que posibilitaron una rápida asunción de los principios del pacto por muchas empresas. En la figura se representa como organización lanzadora “L” del instrumento.

Este liderazgo inicial del lanzamiento, se asentó más tarde con la creación del Comité de Coordinación y la Mesa Cuadrada para el Pacto Mundial en España. En esta etapa se observa el papel decisivo desempeñado por el líder promotor. El perfil del “emprendedor”: creativo, líder, que asume riesgos, comunicador, con capacidad organizativa, se hace necesario para convertir en realidad una idea inicial. Individuos de estas características (Secretario General de la Mesa Cuadrada), con el apoyo de las organizaciones “nutrientes”, las empresas fundamentalmente, el soporte directo de la Fundación Instituto de Empresa, la referencia y conexión con la ONU y la calidad del “producto” o “instrumento”, son los elementos decisivos en el éxito de la implantación de este instrumento RSC.

En esta fase de la investigación, se ha contrastado la importancia de los “campeones de producto”, líderes promotores, emprendedores o como quiera llamárseles, en el proceso de promoción de un instrumento RSC. En este caso, desempeña además la función de la conexión internacional y es el nexo de unión de todo el proceso.

Pero la Mesa Cuadrada, al no tener personalidad jurídica no tenía capacidad para realizar ciertos tipos de acciones, por lo que precisaba ejecutarlas a través de terceros. En su etapa inicial, las acciones que requerían esta capacidad, como contratar personal o disponer de un presupuesto con entradas y salidas de dinero en una cuenta corriente, fueron desempeñadas a través de la Fundación del Instituto de Empresa.

Este hecho se viene repitiendo en el entorno del asociacionismo, las fundaciones, con una estructura permanente, sirven de vivero a asociaciones en su fase de creación y lanzamiento. De la misma forma que, en los grupos de empresas, la matriz va creando compañías filiales cuando una unidad de negocio así lo aconseja, las fundaciones están posibilitando y fomentando el tejido asociativo. En este tipo de relación, “madre-hija”, la existencia de “organizaciones madre”, permite la viabilidad de una asociación en la parte más difícil de su ciclo vital. La misma relación se observará en el Capítulo siguiente en la relación entre la Fundación Economistas Sin Fronteras y el Observatorio de la RSC.

El proceso de la creación asociativa puede producirse en el seno de la organización de la fundación como tal o en individuos emprendedores que mantienen contacto con ella. En la Figura 9.4 se ha representado la organización “madre” en este caso el Instituto de Empresa, que es la que ha soportado dentro de sí la creación en España de las organizaciones “promotoras del instrumento” Pacto Mundial.

El sujeto operativo principal en la aplicación del instrumento son las empresas, a las que se ha denominado “organizaciones nutrientes”, porque proporcionan fondos y actividad real. Estas empresas han aceptado la idea de la Mesa Cuadrada, han firmado el Pacto, han realizado acciones RSC, cumplimentado encuestas, organizado foros de buenas prácticas, asistido a reuniones de la Mesa Cuadrada, apoyado financieramente el proyecto.

Dentro de este conjunto de “organizaciones nutrientes” se han incluido las organizaciones que representan a los grupos de interés, como sindicatos y ONG. Estas organizaciones, con una actitud más crítica, permiten contemplar a la Mesa como una organización abierta.

En la Figura 9.4, la Mesa Cuadrada se transforma en la Asociación Española para el Pacto Mundial ASEPAM, ya con plena capacidad jurídica de actuar y que es quien mantiene las relaciones (representadas por flechas) con las organizaciones “nutrientes”. Se observa que las empresas a veces actúan a través de fundaciones creadas como organizaciones “instrumentales”. Este sería el caso de Forética, financiada por el sector farmacéutico. A lo largo de esta tesis, se ha utilizado la expresión organización

“instrumental” para denominar a aquellas organizaciones creadas y utilizadas como instrumentos para la consecución de un objetivo concreto. La Fundación Lealtad también desempeña en este proceso un papel similar. De hecho las propias Mesa Cuadrada y ASEPAM son organizaciones instrumentales, cuyo objetivo concreto es conseguir el desarrollo de los Diez Principios del Pacto Mundial.

ASEPAM dispone de Estatutos que regulan su funcionamiento interno, y los órganos de gobierno son la Asamblea con el Presidente de la Asamblea y un Comité Ejecutivo, además de la Secretaría General. Una relación de los cargos ejecutivos y composición de ASEPAM es ilustrativa del tipo de organizaciones que se unen en esta alianza, así como de los sectores y empresas concretas interesadas:

Presidencia: Salvador García-Atance, de la Fundación Lealtad

Vicepresidencias: Borja Baselga, del BSCH y Miguel Otero, de Chupa Chups

Secretaría General: Manuel Escudero, del Instituto de Empresa , posteriormente Joaquín Garralda.

Vicesecretaría: Joan Fontrodona, del IESE

Vocalías (16): con representantes de la Fundación Rafael del Pino, Forética, Fundación Ecología y Desarrollo, Cruz Roja, CCOO, UGT, Inditex, Ferrovial, Telefónica, Endesa, Unión Fenosa, BBVA, Caixa Galicia, Eroski, Repsol YPF y Agbar.

En la realización de los estatutos de la ASEPAM, según la manifestación de alguna de las partes, hubo una fuerte presencia de uno de “los lados de la mesa”. En la composición de los órganos de gobierno indicados figuran, además de las empresas, destacadas fundaciones, escuelas de negocio, organizaciones sociales y los dos sindicatos mayoritarios.

9.4.5 Organización y participación activa en foros RSC

ISF organizó las Jornadas: “Principios y aplicación de la RSC. Conceptos, panorama estratégico y sistemas de gestión”, con el patrocinio del Colegio Oficial Ingenieros del ICAI. Se celebraron en Madrid en noviembre de 2003. El aspecto organizativo de estas

jornadas fue comentado anteriormente en el Apartado 9.2. Los objetivos, dentro de la estrategia de RSC de ISF, eran conocer en directo la postura de las empresas sobre RSC, oír a los grupos de interés (hubo ponencias de sindicatos, ONG y sobre los inversionistas-ahorradores), fomentar el diálogo entre ellos, actuar en lo posible sobre la paralización de la norma RSC de AENOR y hacer labor de formación en temas de RSC, incluyendo en la formación al propio personal de ISF.

ISF ha participado activamente en muchos otros foros y jornadas de RSC. Éste ha sido, durante estos años de lanzamiento y desarrollo de la RSC, el medio habitual de sensibilizar a la sociedad y de transmitir los valores de cada organización. Varios miembros de la Junta Directiva, el Director de Estudios y Campañas, y los voluntarios más especializados han participado con ponencias en esos foros.

Los organizadores de los foros han sido variados: universidades, fundaciones o colegios profesionales. La próxima participación de ISF será en la mesa redonda *Las empresas y la cooperación al desarrollo sostenible*, en la conferencia *Cultura Científica y Cultura Empresarial ante las Metas del Milenio*, a celebrar en la XV Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, Salamanca, Octubre de 2005. El título de la conferencia es claramente un llamamiento a las empresas, a su cultura como conjunto de valores para la consecución de las metas del Milenio.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo se ha analizado la estrategia y actuación de ISF en cuanto a la RSC así como la vinculación existente con su misión de aplicación de la tecnología al desarrollo sostenible. A lo largo de estas páginas se han reflejado los elementos organizativos de la propia ISF que capacitan su actuación, el tipo de instrumentos que ha utilizado para la promoción de la RSC y se han diseñado modelos que representan las observaciones realizadas sobre la delimitación del alcance de la RSC y la creación de organizaciones instrumentales para la promoción de la RSC.

En el Capítulo 10 se procederá a analizar una de las organizaciones promotoras de RSC, en cuya creación ha participado activamente ISF, el Observatorio de la RSC.

