

# **EJERCICIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL. QUITO 2015 <sup>1</sup>**

Francisco Pacheco Sempértegui<sup>2</sup>

Lorena Piedra Cobo<sup>3</sup>

Juan Andrade Vela <sup>4</sup>

## **RESUMEN**

El artículo presenta un estudio sobre el ejercicio de la responsabilidad social interna de las organizaciones de la sociedad civil, tema que aún no ha sido estudiado ha profundidad. Éste trabajo es un esfuerzo de tipo exploratorio. Su objetivo consiste en diagnosticar el ejercicio de la responsabilidad social interna de las organizaciones de Cooperación Internacional en la ciudad de Quito, Ecuador. El estudio se realizó en base a seis áreas temáticas. Entre los principales resultados, se puede destacar que; las organizaciones que cuentan con programas consolidados de responsabilidad social interna corresponden a un porcentaje minoritario de la muestra. Se observa, además, que si bien las organizaciones tienen interés en precautelar el bienestar de sus empleados, sus acciones concretas, para conseguir este fin, son escasas.

**PALABRAS CLAVE:** Responsabilidad social interna, organizaciones de la sociedad civil, inclusión social, género, interculturalidad, medio ambiente.

## **ABSTRACT**

The paper addresses a study about internal social responsibility in civil society organizations, a subject which still hasn't been well studied. The study has an exploratory approach and its objective is to provide an internal social responsibility diagnose of the civil society organizations in Quito, Ecuador. Based on six thematic

---

<sup>1</sup> Para la aplicación del cuestionario y para el análisis de resultados del estudio, se contó con la colaboración de la Consultora Iocara.

<sup>2</sup> Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Comunicación Lingüística y Literatura, Quito, Ecuador (fapacheco@puce.edu.ec).

<sup>3</sup> Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela de Trabajo Social, Quito, Ecuador (lypiedra@puce.edu.ec).

<sup>4</sup> Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Humanas, Quito, Ecuador (jandrade851@puce.edu.ec).

areas, the study shows that the organizations which have consolidated an internal social responsibility program represent a small percentage of the sample. Furthermore, it is noted that although the organizations are interested on the wellbeing of their employees, their concrete actions to fulfill this goal are scarce.

**KEYWORDS:** Internal social responsibility, civil society organizations, social inclusion, gender, interculturalism, environment.

## **1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo de la investigación es diagnosticar a las organizaciones de la Cooperación Internacional en la ciudad de Quito, Ecuador. Específicamente en el ejercicio de su responsabilidad social interna desde los ámbitos de trabajo de la gestión social: inclusión social, género, interculturalidad, y medio ambiente, así como identificar las formas de gobernabilidad y transparencia y prácticas de participación implementadas.

## **2. ESTUDIOS SOBRE EL EJERCICIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA EN ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

El trabajo a ser desarrollado en las líneas a continuación se inscribe en la línea de debate que analiza el ejercicio de la responsabilidad social interna de las organizaciones de la sociedad civil. Éste, corresponde al ámbito del ejercicio de la responsabilidad social interna que se ha analizado en menor proporción desde la academia y desde otras instancias como la privada, o la sociedad civil organizada. La existencia mínima de análisis de las organizaciones de la sociedad civil se extiende a la producción académica en el idioma castellano e inglés. En esta sección se aborda lo que los autores consideran son aportes destacables de los pocos esfuerzos existentes que abordan este campo de estudio.

Dentro de los estudios desarrollados en países del habla hispana en esta línea, destaca el trabajo del Observatorio del Tercer Sector de Barcelona, que ya en el año 2005 propone argumentos teóricos del trabajo conjunto entre empresa privada, estado y tercer sector alrededor de la responsabilidad social. La relevancia de este trabajo es su

propuesta de parámetros para comprender las condiciones y estructuras del tercer sector (Vidal, Guix, Torres, & Peña Rodríguez, 2005). Otro ejercicio de diagnóstico relevante es que realiza Cruz (2007) sobre las Organizaciones socias de ANONG, un grupo que opera en Uruguay. El autor se enfoca sobre todo en el ámbito económico y financiero de la rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil miembros del mencionado grupo (Cruz, 2007).

Esfuerzos más actuales como el de Gálvez, Caba y Godoy (2012) analizan la transparencia online de las ONG en España. El resultado de este análisis muestra carencias en rendición de cuentas en este país. De hecho los autores plantean la necesidad de extender geográficamente la realización de estos análisis para comprobar si corresponde a una tendencia regional o mundial (Gálvez, Caba y Godoy, 2012). También destaca el trabajo de Díaz y Lima, (2016), que en su tesis doctoral proponen una metodología de comprensión del “constructo de la responsabilidad social interna” (2016, p. 3), desde las dimensiones sociológica, psicológica e histórico cultural. Su trabajo aterriza en dos instancias una empresa y una fundación anexada a ésta con sede en Colombia (Díaz y Lima, 2016). La innovación de su trabajo es contribuir al entendimiento de los mecanismos detrás del discurso de la responsabilidad social interna en el ámbito privado y de una fundación.

Con respecto a los trabajos en inglés el debate planteado por Weindenbaum (2009) en “*Who Will Guard the Guardians?*”, plantea el análisis de la rendición de cuentas de las organizaciones no gubernamentales y las maneras en las que éstas pueden fortalecer sus procesos de gobernanza internos (Weindenbaum, 2009). El texto cuestiona fuertemente la falta de apertura de las organizaciones de la sociedad civil a procesos de fiscalización y control. Compartiendo el espíritu crítico Vanesa Liston (2009) analiza la gobernanza interna de las ONGS internacionales en Kenia. Su trabajo es revelador, pues devela la brecha entre el discurso de las ONGS promotoras de la democracia y sus prácticas internas. Irónicamente son los rasgos de tipo autoritario los que predominan en la gobernanza interna de las ONGS internacionales en este país.

El ejercicio de la responsabilidad social interna en Ecuador es un área que cuenta con una posición importante cuando se trata de analizar el cumplimiento de la responsabilidad social en los sectores públicos y privados. Evidencia de este hecho son

iniciativas como la existencia de la Plataforma de Responsabilidad Social, que en el periodo 2008-2009 agrupó a 18 actores institucionales alrededor de la reflexión sobre el mejoramiento de las prácticas de responsabilidad social.

La referencia al cumplimiento de la responsabilidad social dentro del ámbito privado se encuentra completamente incorporada dentro del campo de los estudios desarrollados desde la academia y otras instancias especializadas en estos análisis dentro del mundo empresarial. Anualmente se realizan publicaciones que levantan indicadores fiables sobre las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial en el país entre estos destaca el trabajo de Deloitte Ecuador(2015). Siguiendo la misma línea los trabajos de titulación de pregrado y postgrado realizados en el país mantienen la tendencia analizar a instancias estatales y privadas.

Estudiar la responsabilidad social interna de las organizaciones de la sociedad civil no es un tema de relevancia o posicionado hoy. Entre el año 2015, año en el cual se desarrolló el estudio a ser presentado en las líneas a continuación, y el año 2017 la tendencia no se ha modificado. En referencia a las Organizaciones de la sociedad civil en Ecuador, no se puede dejar de mencionar el trabajo de Cabrera y Vallejo que en el año 1997 plantean un primer análisis de las ONGS en el país y de relevancia para este estudio ¿Cómo se financian? y ¿A quién rinden cuentas? Aunque el tema de la responsabilidad social interna no se trata directamente, si se describe en líneas generales que debido a la escasez de recursos los funcionarios de éstas reciben remuneraciones insuficientes. Además, la existencia de restricciones estructurales en su funcionamiento para retener a “personal altamente calificado” (Cabrera y Vallejo, 1997, p.73).

### **3. MARCO DEL ESTUDIO Y CONCEPTOS CENTRALES DE REFERENCIA: DESARROLLO HUMANO, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA**

El trabajo parte del paradigma del desarrollo humano sostenible, que es el paradigma que le da razón de ser a la Carrera de Gestión Social de la PUCE, auspiciante de este estudio. El desarrollo humano sostenible hace referencia a la versión de desarrollo que surge en contraste a igualar desarrollo con crecimiento económico, o

cambios lineales característicos de sus versiones tradicional liberal, fordista o cepalina. El desarrollo humano, como su nombre lo dice, incorpora el componente humano poniendo en el centro concentrándose en sus derechos y capacidades (Sen 1983). Así mismo, se relaciona el crecimiento productivo del estado con el bienestar de su población (Fogel, 2009). El componente central de esta definición es la sostenibilidad, el desarrollo como una condición final que se busca alcanzar, pero sin destruir la base ecológica y la calidad de vida futuras.

Con fines operativos se utiliza la definición de Barroso (2007), para definir la responsabilidad social. “el conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental” (Barroso, 2007, p.48). La responsabilidad social está directamente relacionada con la construcción del desarrollo sostenible, inclusive organizaciones internacionales como la ISO ya reconocen la vinculación existente entre su cumplimiento y el desarrollo humano sostenible (ISO, 2010).

La dimensión interna de la responsabilidad social, considerada específicamente para este trabajo, resignifica al individuo considerándolo el eje central de la organización. Ésta consideración central de la persona se trabaja a partir del manejo de temas claves para el cumplimiento de la misión organizacional, como son “la salud y seguridad en el lugar de trabajo, la adaptación al cambio [y por último] la gestión del impacto ambiental [,] y de los recursos naturales” (Carneiro, 2004: 67).

Puesto que esta investigación toma como punto de partida el paradigma de la Gestión social, es por esto que constituye un hecho de vital importancia el concentrarse en el ejercicio de la responsabilidad social interna, pero aún más el profundizar en sus dimensiones inclusión social, género, interculturalidad y ambiente.

### **3.1 Las organizaciones de la sociedad civil en Ecuador.**

Aunque existen elementos característicos de la responsabilidad social interna de las organizaciones contemplados dentro de la legislación laboral en Ecuador, no existe una ley específica. En la búsqueda de estándares de referencia para el ejercicio de responsabilidad social, los estándares contenidos en los documentos de referencia de la norma internacional ISO 2600, constituyen una opción base para el desarrollo de

estudios sobre el ejercicio de la responsabilidad social (ISO, 2010). Esto, en ausencia de un documento generado en el país o la región, que establezca directrices en materia de responsabilidad social. La realidad existente en Ecuador, con conceptos inexistentes sobre el ejercicio de la responsabilidad social, fuera del ámbito privado no se replica fuera de la región. En otras circunscripciones territoriales si se cuenta con estándares acordados entre varios estados, generados desde lo público en esferas internacionales sobre el ejercicio de la responsabilidad social. Un ejemplo de esto, es el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas, que desde el año 2001 constituye el referente en Europa. En otras circunscripciones territoriales si se cuenta con estándares acordados entre varios estados, generados desde lo público en esferas internacionales sobre el ejercicio de la responsabilidad social. Un ejemplo de esto, es el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas, que desde el año 2001 constituye el referente en Europa.

Cuando la sociedad civil tiene el objetivo de prolongar su actuar en el tiempo, se institucionaliza. En Ecuador el derecho de libre asociación se encuentra consagrado en el artículo 66 numeral 13 de la Constitución de la República del Ecuador (República del Ecuador, 2008). Esta disposición constitucional aterriza en la Ley Orgánica de Participación ciudadana en sus artículos 1, 31, 32 y 36 (Registro Oficial, 2013). El marco legal que específicamente regula a estas organizaciones es el Decreto Ejecutivo número dieciséis, expedido el 20 de junio de 2013. Este marco legal abarca a las organizaciones de tipo social y a las Organizaciones no Gubernamentales Extranjeras (Registro Oficial, 2013).

El decreto ejecutivo dieciséis del veinte de junio de 2013, define a las organizaciones sociales como “el conjunto de formas organizativas de la sociedad, a través de las cuales las personas, comunas comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos, tienen derechos a convocarse para constituirse en una agrupación humana organizada, coordinada y estable” (Registro Oficial, 2013, artículo 3). Estas organizaciones no tienen finalidad de lucro y se las clasifica en “corporaciones, fundaciones, otras formas de organización social nacionales o extranjeras y organizaciones con fines de gestión o control social, constituidas por instituciones o funciones del Estado, que soliciten la incorporación al sistema” (Registro Oficial, 2013, artículo 5). En Ecuador, todas las organizaciones sociales, deben contar con

personalidad jurídica y estar registradas en el Sistema Unificado de las Organizaciones Sociales (Registro Oficial, 2013).

En Ecuador, para estar constituidas legalmente, las organizaciones de la sociedad civil necesitan seguir un proceso de aprobación del trabajo que desempeñan. Desde el año 2014, este proceso de acreditación responde al Decreto Ejecutivo N.16, que “unifica los procedimientos para reconocer la vida jurídica de las organizaciones sociales” (Secretaría Nacional de Gestión de la Política, 2014).

Según el procedimiento establecido, las organizaciones de la sociedad civil deben registrarse de manera obligatoria en el Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas. Únicamente a través del registro se considera que estas son legítimas y funcionan de forma transparente y ordenada. La importancia que desde la Secretaría Nacional de la Gestión de la Política se otorga a este proceso, radica en que permite reconocer la labor que desempeña cada organización. Además de establecer redes y la posibilidad de ser visualizadas a nivel nacional (Secretaría Nacional de Gestión de la Política, 2014).

#### **4. METODOLOGÍA**

Realizar un trabajo conjunto con las organizaciones no gubernamentales del Distrito Metropolitano de Quito no constituyó una tarea fácil. A pesar de los ingentes esfuerzos realizados, el número efectivo de organizaciones no gubernamentales en operación real fue bastante menor al inicialmente establecido para el estudio.

##### **4.1 Organizaciones consideradas dentro del estudio**

El trabajo de determinación de las organizaciones a ser tomadas en cuenta para la población utilizó como base la lista de organizaciones no gubernamentales de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI). Se accedió a la base de datos mencionada en enero del año 2015, la información procesada corresponde a la disponible hasta el 9 enero del 2015 en la página web de esta instancia estatal. Los criterios para partir de la información de la SETECI fueron los procesos de regularización impulsados por esta secretaría de estado, además de que como resultado del proceso de regularización constituía la fuente con información más actualizada y

precisa para contactar a las ONGS realmente operativas en el territorio nacional. Específicamente la base de datos de la SETECI contaba con información que facilita el contacto directo con las organizaciones no gubernamentales y sus representantes.

De manera anterior a la determinación de la muestra se sometió a un primer proceso de depuración de la base de datos. La base de datos de la SETECI contaba con datos a nivel nacional, por este motivo se elaboró una lista preliminar; en ésta únicamente se incluyó a las organizaciones no gubernamentales que desempeñan sus funciones dentro de la ciudad de Quito. De un total de 142 organizaciones no gubernamentales activas a nivel nacional registradas, se determinó que un total de 92 ONGS trabajaban (65%) en la ciudad de Quito. Estas organizaciones no gubernamentales cuentan con diversos ámbitos de acción así como de funcionamiento y estructura organizativa.

En la segunda fase de depuración de datos se contactó<sup>5</sup> a las organizaciones para comprobar su existencia real. Como resultado de esta fase, 23 organizaciones no lograron ser contactadas. Para lograr la lista definitiva, dos miembros del equipo investigador visitaron personalmente la dirección que constaba en la base de datos inicial. Al final de esta fase se contactaron 11 de las 23 organizaciones con las que preliminarmente no fue posible hacerlo<sup>6</sup>.

El número final correspondiente a la población objetivo fue de 80 organizaciones.

#### **4.2 Determinación de la muestra**

Una vez conocido el tamaño de la población (N=80), dado que la población era pequeña, se decidió hacer un censo y se contactaron a las 80 organizaciones de la base de datos depurada.

#### **4.3 Construcción del cuestionario**

El cuestionario empezó a construirse el 27 de febrero de 2015. El formulario en su versión preliminar fue sometido a una fase de pruebas a partir del 26 de mayo. Con

---

<sup>5</sup> vía telefónica o correo electrónico.

<sup>6</sup> De las once organizaciones contactadas por esta vía, cinco declinaron, por diversos motivos, a participar en el estudio. Otras cuatro, no se encontraban activas en Ecuador cuando se llevó a cabo la consultoría. Dos organizaciones aceptaron participar en el estudio pero nunca llenaron la encuesta.



fecha 16 de junio la versión final del cuestionario se cargó a la plataforma utilizada (Google drive) para el manejo y procesamiento de los datos obtenidos.

Se utilizaron algunos documentos base para la elaboración del cuestionario, entre éstos cabe destacar el estudio *Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial* publicado por la universidad colombiana ICESI (Calderón Hernández, Álvarez Giraldo y Naranjo Valencia, 2011). Se utilizó este estudio como base debido a que incluye en su análisis una serie de variables de vital importancia para el estudio del ejercicio de la responsabilidad social interna. Sin embargo, debido a la naturaleza del estudio planteado, se incorporaron los cuatro ámbitos de la gestión social: inclusión, género, interculturalidad y medio ambiente.

Con base en los objetivos de la investigación se establecieron seis áreas temáticas. A continuación se las detalla:

**Cuadro 1: Estructura de la Encuesta**

<b>Encuesta dirigida organizaciones no gubernamentales</b>	<b>Preguntas por tema</b>
1. Información general	5
2. Preguntas generales de responsabilidad social interna	4
3. Prácticas responsables de gestión humana	17
4. Inclusión y equidad	16
5. Gobernabilidad y transparencia	2
6. Impacto sobre el medio ambiente	3
<b>TOTAL PREGUNTAS</b>	<b>47</b>

La información general constó de cinco preguntas en las se abordó desde el nombre hasta el cargo ocupado por la persona responsable de responder el cuestionario. En este se evitó la formulación de preguntas que pudieran comprometer la privacidad de las organizaciones.

Las preguntas generales de responsabilidad interna (RSI) fueron cuatro. En esta sección nos concentramos en averiguar acerca de la fortaleza normativa de las organizaciones para el cumplimiento de la RSI. La última pregunta, sin embargo, se ocupó de la percepción que se tendría en estas acerca de la importancia de la RSI.

En torno a las prácticas responsables de gestión humana se formularon cinco preguntas. El objetivo de esta sección fue dilucidar, si las organizaciones contaban con

estrategias que se preocupen por el bienestar social de sus empleados. Específicamente, prácticas orientadas a conciliar la vida laboral con la vida personal y familiar de estos últimos.

La sección de inclusión y equidad fue la más larga del cuestionario, con diez preguntas. En esta sección, el propósito fue indagar si las organizaciones implementaron prácticas orientadas a incorporar a grupos desfavorecidos a sus tareas profesionales. Se tomó en cuenta la inclusión de mujeres y minorías étnicas.

La gobernabilidad y transparencia, en cambio, se trató de una sección encaminada a preguntar acerca de la administración interna de la organización. Es decir, en esta sección se formularon dos preguntas acerca de la vinculación de los empleados en la toma de decisiones relevantes para su trabajo.

La última sección constó de tres preguntas concernientes al impacto de la organización en el medio ambiente. En este punto, sin embargo, nos concentramos en las tareas de concientización ambiental antes que en la aplicación y cumplimiento de hábitos.

Una vez concluida la etapa de construcción entre los miembros de la organización, se pasó el cuestionario al formato Google docs<sup>7</sup> para ser enviado a las organizaciones de la cooperación internacional en la ciudad de Quito.

#### **4.4 Aplicación del cuestionario**

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo en tres etapas. La primera etapa inició el 12 de junio de 2015, y tuvo una duración aproximada de una semana. En esta fecha se tuvo una aproximación inicial a las organizaciones por medio del envío de una carta. Ésta contenía la presentación de la investigación, y la solicitud de la participación de la organización en el estudio.

La segunda etapa inició el 17 de junio, y duró tres días. En esta fase, se remitió el cuestionario a las organizaciones, que aceptaron la solicitud de participar en el estudio. El cuestionario fue remitido a las organizaciones, usando el correo electrónico institucional de dos miembros del equipo. En el mensaje se pegó el vínculo, por medio del cual las organizaciones tuvieron acceso a la aplicación para llenar la información

---

<sup>7</sup> Cabe aclarar que algunas preguntas debieron ser ajustadas para acoplarse al formato de este programa informático.

requerida. Como paso previo al envío del cuestionario, se creó una cuenta de correo electrónico, esto facilitó la recolección y el procesamiento de datos.

La tercera y última etapa, el seguimiento del cuestionario inició el 20 de junio. Esta fue la más larga y laboriosa fase de todo el proceso. Durante esta etapa se llamó por teléfono a las organizaciones, con el fin de confirmarla recepción del cuestionario y la fecha de envío de las respuestas. En los casos en los que no se recibió el mensaje, se volvió a enviarlo, a una dirección diferente. Esta etapa culminó el 24 de julio. Durante el mes transcurrido los miembros del equipo investigador llevaron a cabo rondas de seguimiento<sup>8</sup>, una durante la primera semana de la etapa y otra durante la última semana.

En definitiva, como resultado final del proceso de aplicación y seguimiento del cuestionario se dividió a las organizaciones en cuatro categorías:

- 1) Inactiva. Estas son las organizaciones que hemos confirmado que por el momento no desempeñan más actividades en Ecuador.
- 2) Respuesta negativa. Estas son las organizaciones que confirmaron su interés de no participar en el estudio.
- 3) Respuesta positiva. Estas son las organizaciones que llenaron el cuestionario.
- 4) Sin respuesta. Estas son aquellas organizaciones que fueron contactadas, pero que no llenaron el cuestionario, ni tampoco confirmaron su negativa a participar en el estudio.

El siguiente cuadro muestra la distribución de las 80 organizaciones en las cuatro categorías:

**Cuadro 2: Resultados de la etapa de aplicación y seguimiento del cuestionario.**

<b>22</b>	Sin respuesta
<b>25</b>	Respuesta positiva
<b>25</b>	Respuesta negativa
<b>8</b>	Inactiva
<b>80</b>	TOTAL

---

<sup>8</sup> Durante esta etapa se llamó dos veces a las organizaciones.

El análisis de resultados se desarrolla únicamente a partir de las organizaciones que respondieron el cuestionario. Debido a que solo contestaron 25 organizaciones, el margen de error final de los resultados de la investigación corresponde al 16.2 %.

## **5. RESULTADOS ENCUESTA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN ECUADOR**

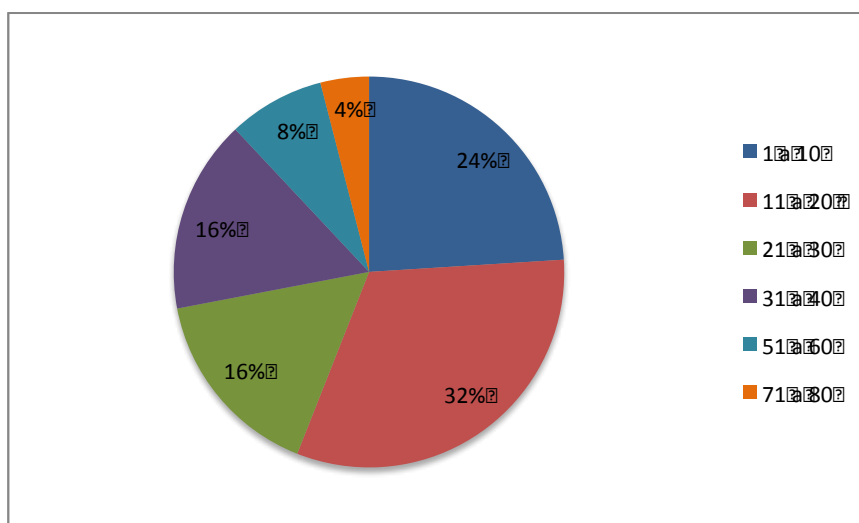
El análisis que se presenta a continuación, se lo realizó considerando las 25 respuestas obtenidas hasta el día 20 de julio de 2015. En esta fecha se cerró el plazo otorgado a las organizaciones para remitir las respuestas.

### **5.1 Información general**

En esta sección se hace un breve diagnóstico de las características generales de las organizaciones que contestaron la encuesta con la finalidad de conocer mejor el grupo de trabajo y poder relacionarlo con las respuestas que se presentarán en las siguientes secciones.

En relación al tiempo de existencia de las organizaciones, el siguiente gráfico muestra los años de funcionamiento que tienen en el país. Se puede observar que la mayor parte (32%) tienen entre 11 y 20 años de funcionamiento, mientras que otro grupo importante (24%) cuenta con un tiempo de operaciones entre 1 y 10 años. Solo un 12% de las organizaciones tienen más de 40 años en el país. La mayoría de las organizaciones están establecidas por completo en el país con una trayectoria promedio de 25 años.

**Gráfico 1: Años de funcionamiento de las organizaciones**

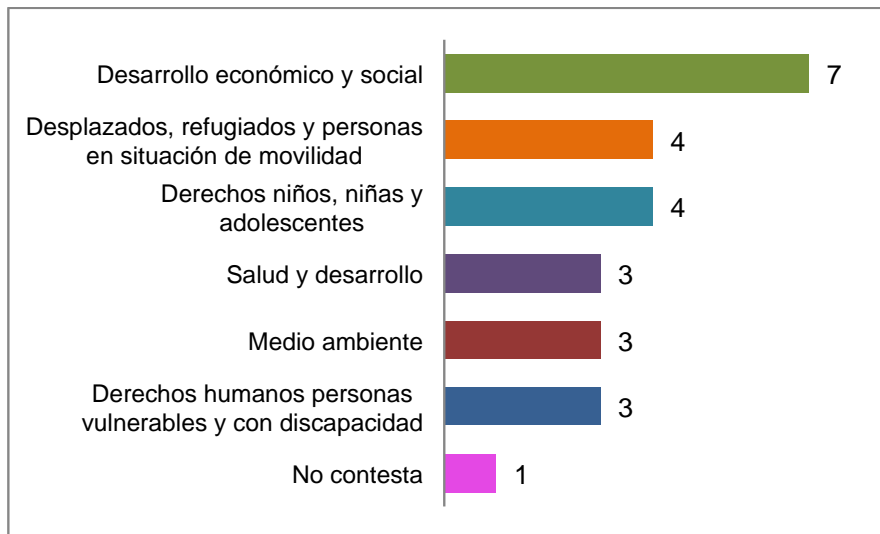


A continuación se presenta un detalle de los ejes de acción de las organizaciones encuestadas, siendo el tema en el cual más trabajan las organizaciones (28% de las encuestadas), desarrollo económico y social. Dentro esta categoría se encuentran campos de trabajo como capacitación y educación, agricultura, mitigación de la pobreza y aseguramiento de derechos básicos. Un 16% de las organizaciones trabajan con personas desplazadas, refugiados y personas en situación de movilidad; así como en derechos de niños, niñas y adolescentes. Como parte de este último eje se incluyen temas como protección de los derechos, salud y educación.

Existen tres ejes que representan el 12% de las organizaciones estos son salud y desarrollo, medio ambiente y derechos humanos para personas en situación de vulnerabilidad y con discapacidad. En salud y desarrollo existen dos tipos de organizaciones, el primer tipo enfocado en salud emocional como prioridad, mientras que el segundo como en la salud como herramienta para desarrollo comunitario.

Dentro del eje de Derechos humanos para personas vulnerables y con discapacidad existe una organización que trabaja en discapacidad visual y auditiva. Otras organizaciones buscan proteger y restablecer los derechos para quienes han atravesado por crisis humanitarias o se encuentran en situación de vulnerabilidad social.

**Gráfico 2: Número de organizaciones por eje de acción**

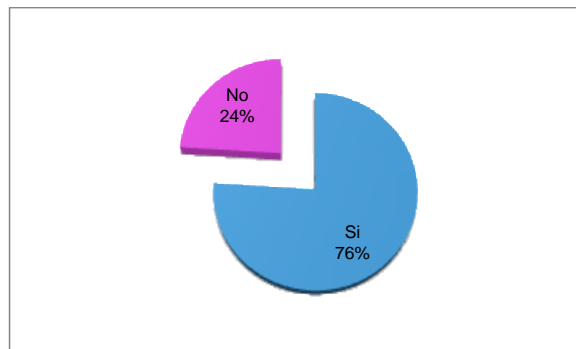


## 5.2 Preguntas generales de responsabilidad social interna

En esta sección se realiza una revisión de la forma de implementación de políticas de responsabilidad social y recursos humanos dentro de cada una de las organizaciones.

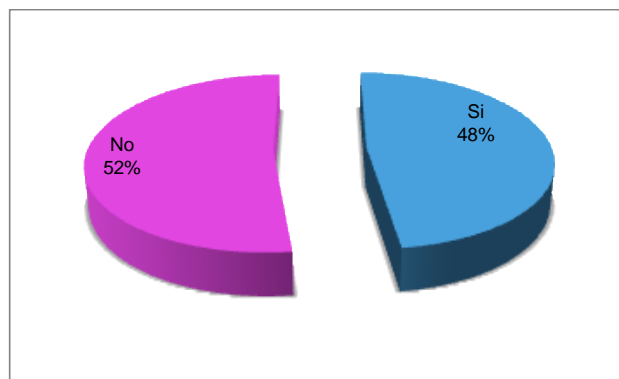
El gráfico a continuación muestra cuantas de las organizaciones cuentan con un código de conducta establecido entregado a sus colaboradores. Es importante destacar que un código de conducta permite que quienes trabajan en una organización conozcan como deben comportarse tanto ellos como sus compañeros, lo que genera mayor respeto y reglas claras dentro de la organización. En este sentido, el 76% de las organizaciones cuentan con un código de conducta, mientras que 6 (24%) manifestaron no tener uno establecido.

**Gráfico 3: Organizaciones que cuentan con un código de conducta**



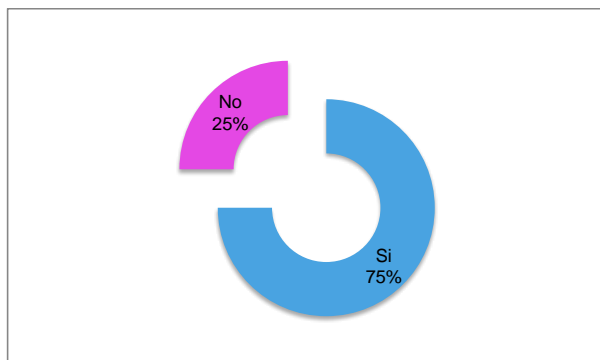
En lo relacionado a la existencia dentro de la organización de un programa de responsabilidad social, una ajustada mayoría de las instituciones manifiestan contar con uno, el 52%. Sin embargo también es elevado el porcentaje de organizaciones que no cuentan con un programa, 48%. Por este motivo los programas de responsabilidad social interna constituyen uno de los temas principales que se identifica como retos para las organizaciones no gubernamentales dentro del Distrito Metropolitano de Quito (Gráfico 4).

**Gráfico 4: Organizaciones que tienen un programa de responsabilidad social**



Generalmente, cuando se habla de responsabilidad social se consideran las actividades hacia fuera de la empresa, sin embargo en este trabajo se analizan las actividades internas, específicamente (Gráfico 5).

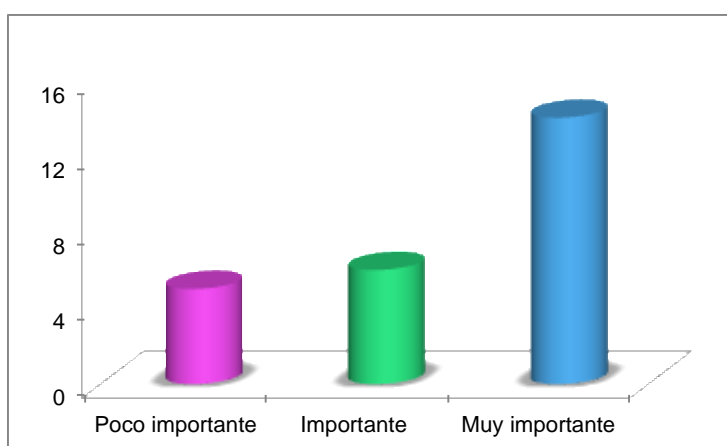
**Gráfico 5: Organizaciones que tienen un programa de responsabilidad social interna**



A nivel interno de las organizaciones el porcentaje que cuenta con programas de responsabilidad social interna es mayor, el 75% manifestó que si los aplica, y un 25% no cuenta con un programa de responsabilidad social para sus colaboradores.

Estos resultados van de la mano con la importancia que tiene este aspecto para cada una de las organizaciones, como se aprecia en el Gráfico 6. El 56% la consideran como un tema muy importante, un 24% como importante y un 20% como poco importante. Si se consideran quienes lo calificaron como importante y muy importante, tres de cada cuatro de las organizaciones han implementado un programa de responsabilidad social a nivel interno.

**Gráfico 6: Importancia de la responsabilidad social en las organizaciones**



### 5.3 Prácticas responsables de gestión humana

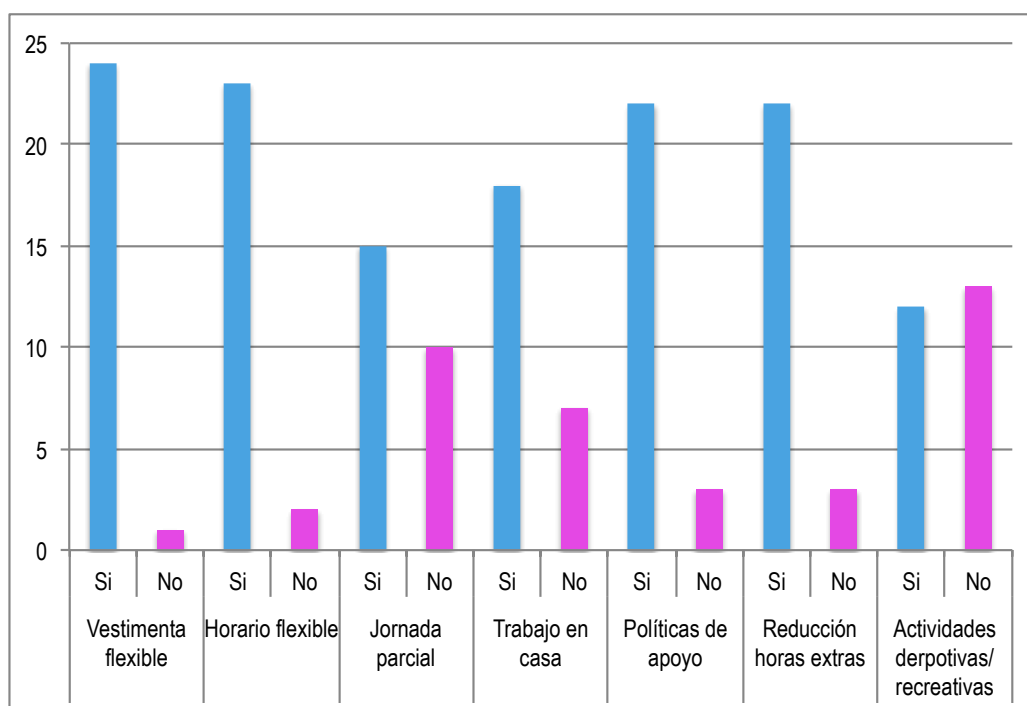
Los programas de responsabilidad social interna suelen contar con prácticas



responsables de gestión humana, que son implementadas con la finalidad de mejorar el ambiente de trabajo y las condiciones para los colaboradores de la organización. Estas medidas no solo crean un lugar de trabajo agradable, sino que también elevan la productividad y los resultados de los trabajadores. Una de las principales dificultades que enfrentan los trabajadores a nivel mundial es lograr un equilibrio entre su vida laboral y su vida personal, y lastimosamente en muchos casos la solución viene dado por las empresas u organizaciones más que por los propios empleados.

En el siguiente gráfico (7) se muestra un detalle de algunos programas comunes para apoyar el equilibrio entre la vida personal y laboral, dentro del mismo se muestra cuántas organizaciones de las analizadas cuentan con cada uno de los programas planteados.

**Gráfico 7: Programas con los que cuentan las organizaciones para apoyar el equilibrio entre la vida personal y laboral de los colaboradores**



Los resultados más altos se obtuvieron en la flexibilidad sobre la vestimenta permitida para asistir al trabajo, donde apenas un 4% de las organizaciones contestaron contar con un uniforme fijo.

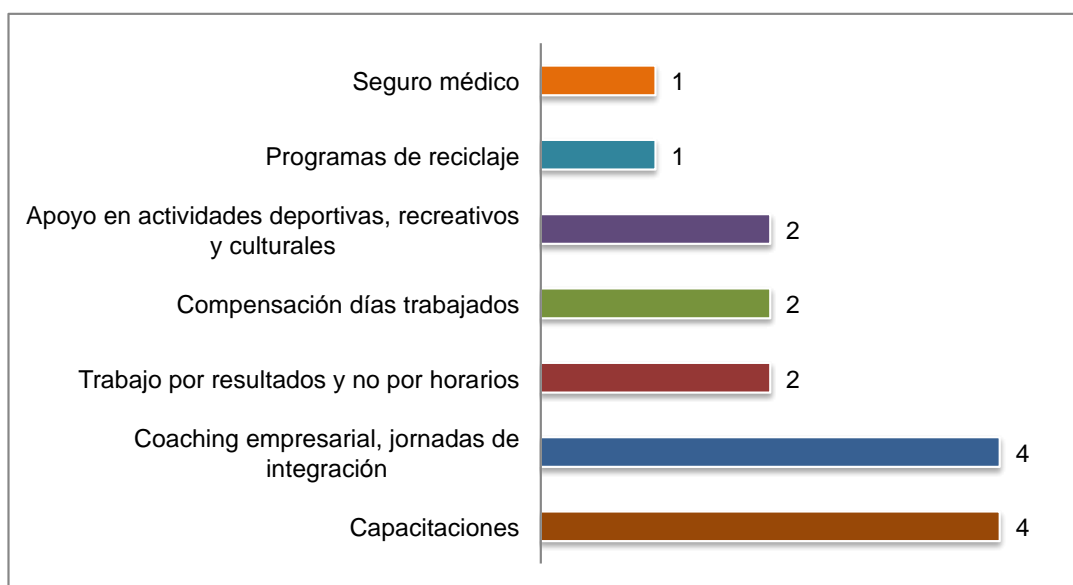
El segundo tema con resultados positivos son las horas de trabajo, 92% de las

organizaciones tienen horarios flexibles, 60% cuenta con jornadas parciales y 88% han reducido las horas extras de trabajo. El trabajo en casa es uno de los principales beneficios que pueden dar las organizaciones, sobre todo para aquellos empleados que viven lejos y pierden muchas horas en el traslado y para aquellos padres de familia que pueden aprovechar más tiempo con sus hijos cumpliendo con los objetivos planteados. En este sentido 72% de los encuestados dijeron tener una política de trabajo en casa.

En muchos casos el equilibrio con actividad física y el uso del tiempo libre se lo realiza dentro de las mismas organizaciones o motivados por ellas. Existen diversas formas en las que estos programas se llevan a cabo, ya sea dentro de los horarios de trabajo, en horarios compartidos o apoyando actividades económicamente para la participación en actividades externas. Dentro de las organizaciones analizadas el 48% cuenta con este tipo de programas, lo que implica que en la mayoría no existen.

El 88% de las organizaciones cuentan con una política de apoyo a nivel interno, a continuación se presenta un detalle de los programas que más se aplican (Gráfico 8).

**Gráfico 8: Actividades y programas con los que cuentan las organizaciones como apoyo a la gestión humana <sup>9</sup>**

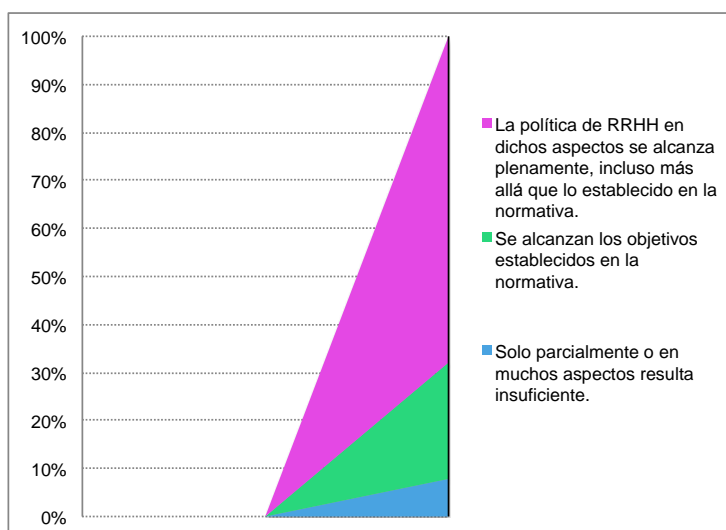


<sup>9</sup> Para cada programa se incluyen la cantidad de organizaciones que cuentan con el programa, por esta razón suman más de las 11 respuestas con las que se contó.

Los programas más comunes son los temas de capacitación, tanto en temas generales, como en temáticas relacionadas con coaching empresarial y jornadas de integración. Más adelante se revisarán los temas específicos en formación de personal. Por otro lado existen programas con contenidos como trabajo por resultados, compensación por días trabajados y apoyo en actividades para el uso del tiempo libre.

Uno de los derechos más importantes que deben tener los trabajadores son las condiciones de trabajo, en relación a la seguridad, salud laboral y desarrollo humano y profesional. En el siguiente gráfico (9) se puede apreciar la importancia que le han dado las organizaciones a estos temas y como va su cumplimiento.

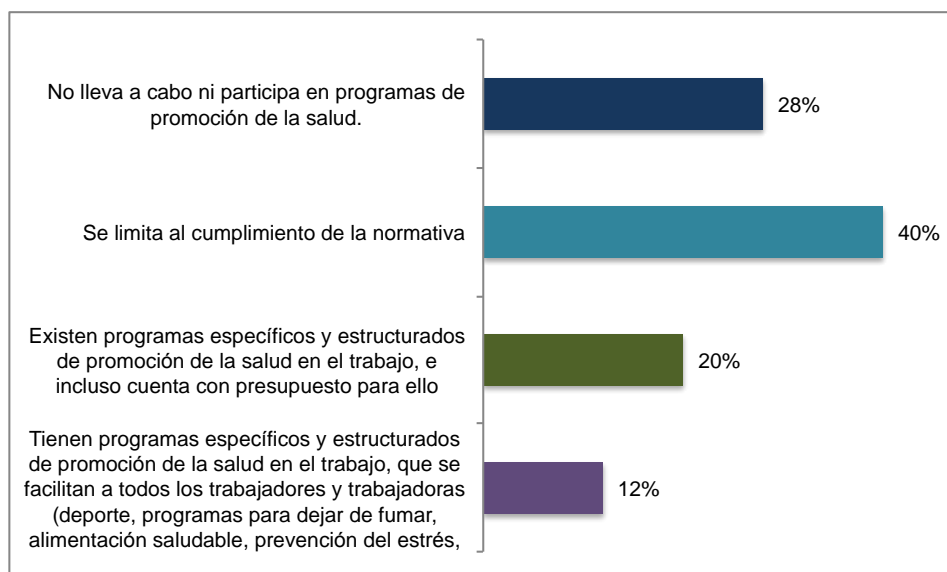
**Gráfico 9: Manejo de políticas de derechos de los colaboradores en relación a la seguridad, salud laboral, desarrollo humano y profesional.**



Como se puede apreciar en el gráfico anterior, el 70% manifiesta que sus políticas van más allá de lo establecido, mientras que un 24% contestan que dan cumplimiento a la normativa. Hay un 6% de organizaciones que cumplen los requerimientos parcialmente, razón por la cual en muchos casos es insuficiente.

En este mismo aspecto se consultó a las organizaciones sobre la existencia de programas de promoción de salud, sus resultados se encuentran en el gráfico a continuación (10):

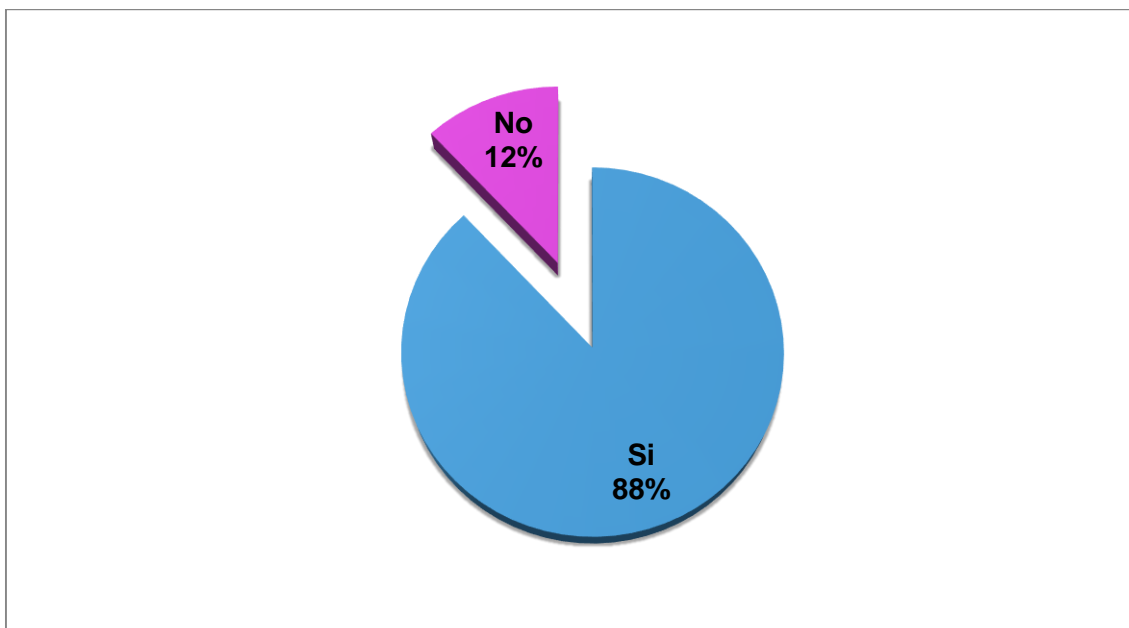
**Gráfico 10: Programas de promoción de la salud en el trabajo**



Al tomar en cuenta aquellas organizaciones que cumplen con lo establecido en la ley y aquellas que dan un paso más, se puede ver que el 72% de las organizaciones le dan importancia al tema de salud en el trabajo. Un 28% dice no tener o participar en ningún programa de salud. Este resultado de cierta manera se contradice con el anterior donde apenas un 6% contestó no contar con programas de salud laboral.

Como se manifestó anteriormente, la formación de personal es uno de los ámbitos que se trató de manera particular en el estudio. Se obtuvieron los siguientes resultados:

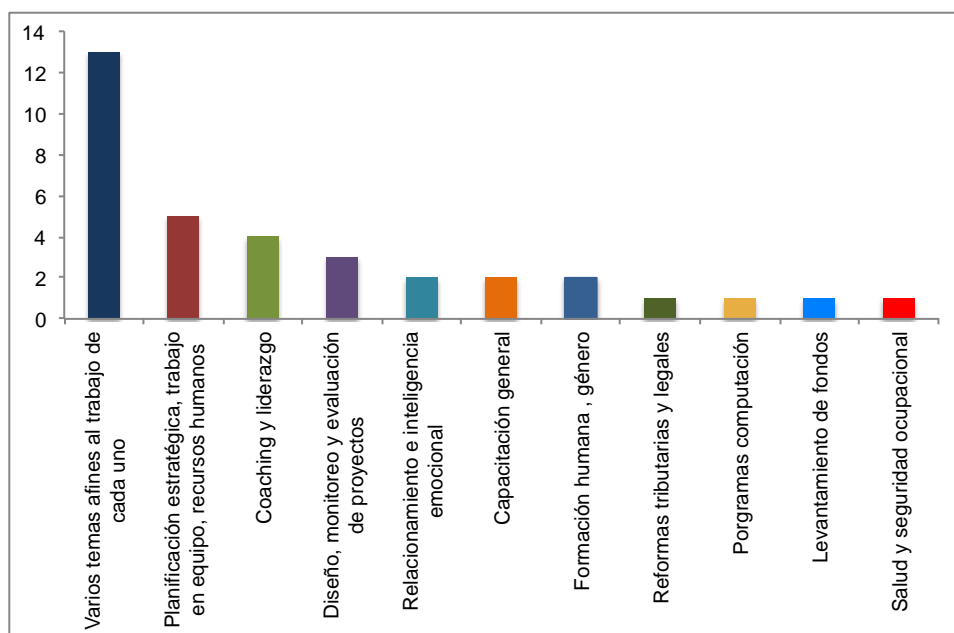
**Gráfico 11: Organizaciones que cuentan con procesos de formación de personal**



El 88% de las organizaciones cuenta con procesos de formación de personal, mientras que apenas un 12% no cuenta con ellos (Gráfico 11). Las temáticas que se priorizan y con bastante lógica son aquellas relacionadas con las áreas específicas de trabajo de cada organización y acorde al trabajo particular de cada colaborador. Se ve importancia en temas de planificación estratégica, recursos humanos, coaching y liderazgo, es decir en crecimiento personal de los trabajadores.

Como muestra el siguiente gráfico (12) existen actividades adicionales que son incluidas en las agendas de capacitación de las organizaciones. Entre estas destacan diseño, evaluación de proyectos, así como temas de formación humana y género.

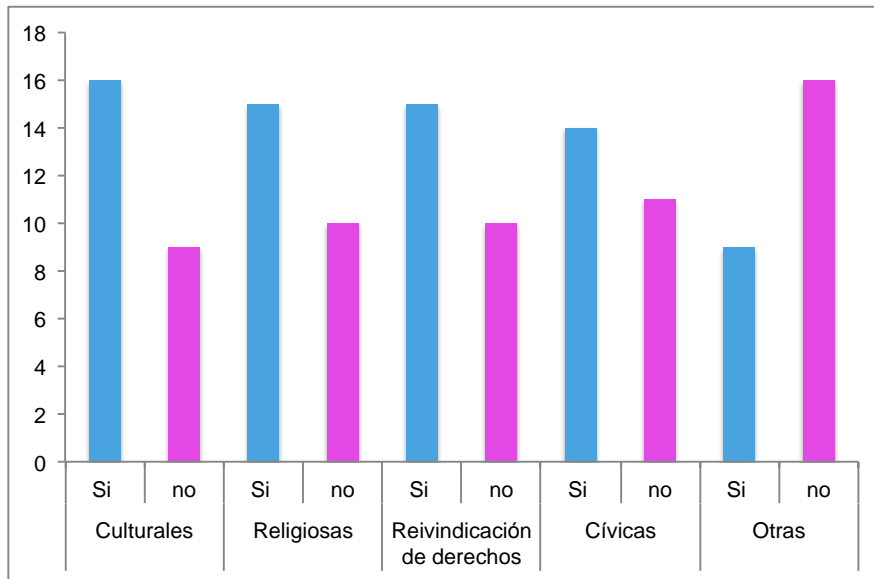
**Gráfico 12: Temas en los que se encuentran capacitando las organizaciones <sup>10</sup>**



Para muchas de las personas que trabajan en organizaciones no gubernamentales, uno de los temas que apoyan al clima y cultura es la cantidad de feriados de distintas índoles que se festejan o consideran como importantes en las organizaciones. Para entender estos resultados, es importante tomar en cuenta que las organizaciones no tienen la misma línea de trabajo y en algunos casos las celebraciones y días festivos son considerados en función de la línea de trabajo que aplican (Gráfico 13)

<sup>10</sup> Para cada programa se incluyen la cantidad de organizaciones que cuentan con el programa razón por la cual suman más de las 22 respuestas con las que se contó.

**Gráfico 13: Celebraciones realizadas dentro de cada organización**



Las celebraciones que más se festejan son las culturales, seguidos por religiosas, reivindicación de derechos y cívicas con la misma importancia. Finalmente 36% de las organizaciones festejan otros días festivos no categorizados, los cuales se detallan a continuación.

**Gráfico 14: Detalle otras celebraciones realizadas**

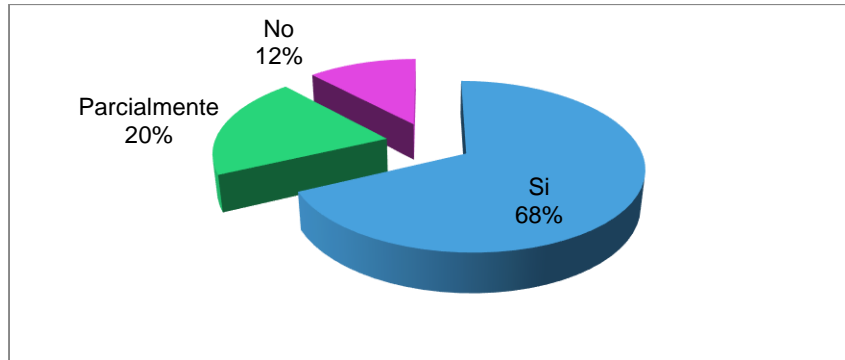


#### **5.4 Inclusión y equidad**

En esta sección se analizan los avances referentes a inclusión y equidad dentro de las organizaciones analizadas.



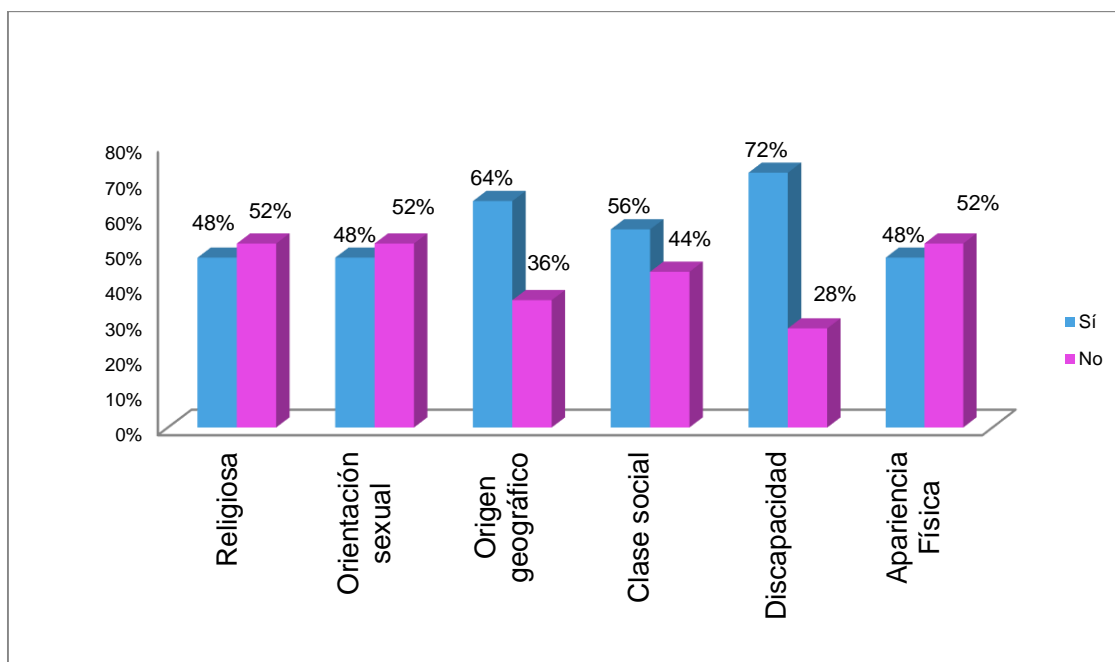
**Gráfico 15: ¿Tiene su organización procedimientos de valoración de la diversidad y no discriminación?**



Si bien los principios de inclusión y equidad son generalizadamente aceptados y reposan incluso en la constitución, y es clara la necesidad de medidas y acciones claras para alcanzar de manera efectiva los dos principios, se observa que únicamente 68% de las entidades consultadas cuentan con procedimientos de valoración de la no discriminación y de la equidad, 20% responden que parcialmente y un 12 % no tienen procesos con estos objetivos.

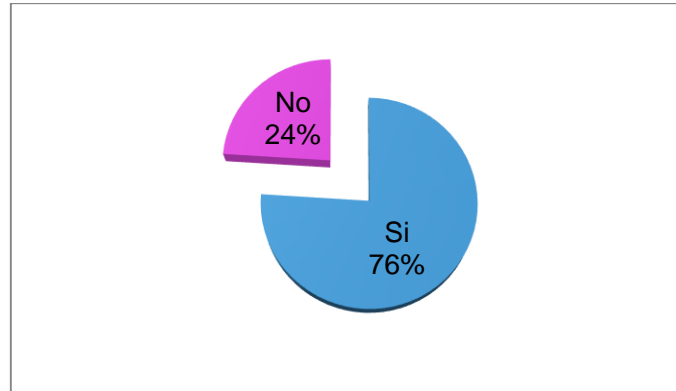
A continuación se profundizó en diversos aspectos, para conocer los temas específicos en los cuales se ha trabajado respecto valoración de factores referentes a inclusión y equidad (Gráfico 16).

**Gráfico 16: Procedimientos de valoración de la diversidad en relación a diversos factores**



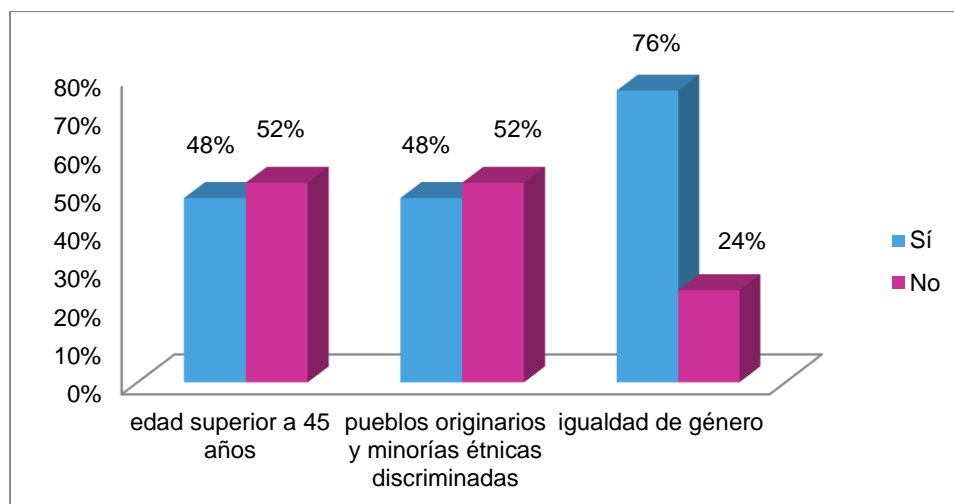
En el gráfico anterior se observa que el tema que mayor número de organizaciones han trabajado es la discapacidad en el 72% de las organizaciones consultadas, seguido de valoración del origen geográfico con 64%. A esto le sigue el tema de clase social con 56%, y con 52 % la pertenecía religiosa y orientación social. Es importante observar que el tema con mayor avance es el de discapacidades, que ha tenido un importante impulso desde legislaciones y programas estatales, más que responder a iniciativas estrictamente privadas.

**Gráfico 17: Como parte de los procedimientos de valoración de la diversidad y no discriminación, ¿cuenta su organización con procedimientos formales para procesos de selección, admisión, promoción y movilidad interna y despido?**



En relación a la consulta de si existen procesos formales respecto al empleo, selección, contratación, etc., el 76% de las organizaciones entrevistadas responden que si cuentan con ellos (Gráfico 17).

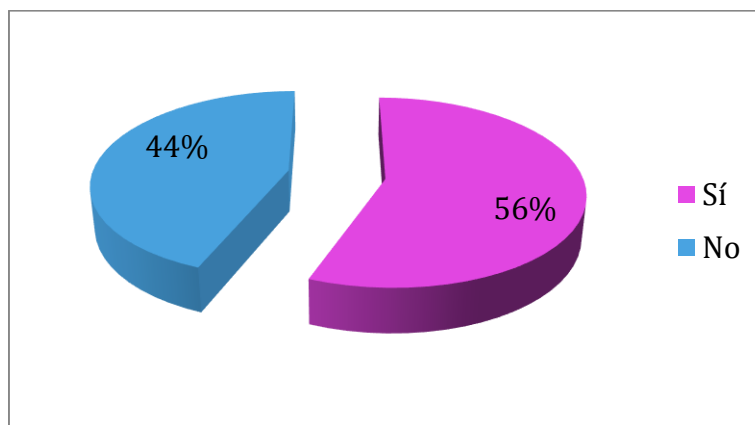
**Gráfico 18: Cuenta su organización con procedimientos que promuevan la igualdad con relación a:**



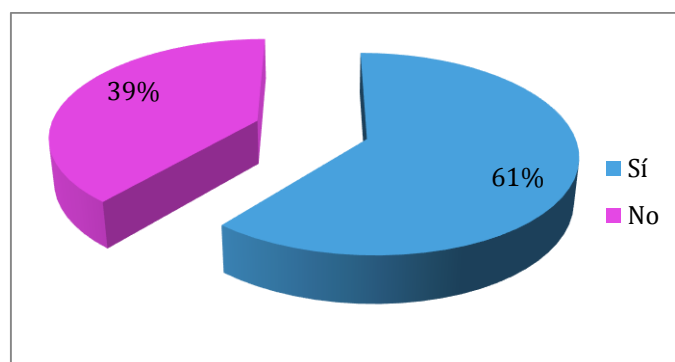
Desde la perspectiva de la equidad se consultó si la organización cuenta con procedimientos que trabajen en tres campos clave: edades, origen étnico e igualdad de género. De estas, se observa que existen procesos que promueven la igualdad de género con 76%, seguido con 45% tanto de procesos referente a la igualdad en relación a la proveniencia por etnia como el tema etario (Gráfico 18).

En el tema, con más respuestas positivas, de la equidad de género se consultó si más allá de procedimientos, existen realmente acciones en salarios y beneficios: La respuesta fue mayormente positiva, pero únicamente con el 56% (Gráfico 19).

**Gráfico 19: ¿Cuenta su organización con una normativa interna sobre procedimientos de promoción de la igualdad de género en lo que se refiere a salarios y beneficios, seguros privados de salud y acceso a entrenamientos y becas de estudios?**

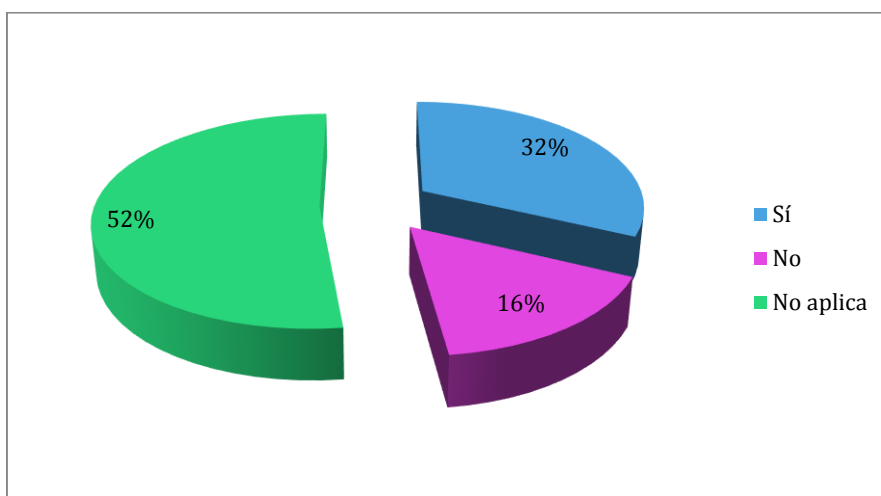


**Gráfico 20: ¿Cuenta su organización con mujeres en cargos directivos ?**



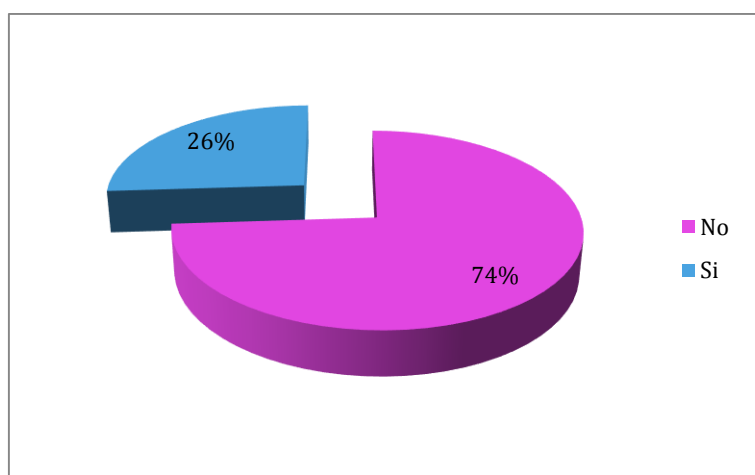
Para concluir el tema referente a equidad de género por cargos, se observa que el 61% de las organizaciones mencionó que si tiene mujeres en cargos directivos e la organización, lo que sigue siendo un resultado bajo.

**Gráfico 21: ¿Cuenta su organización con algún programa específico de contratación de personas con discapacidad y cumple rigurosamente la legislación de cantidad de plazas para ese público?**



En relación al tema de discapacidad (Gráfico 21), el 52% menciona que cumple con las normativas legales y tiene un programa específico de contratación, mientras el 32% mencionó que no las aplica y el 16% que no tiene este tipo de programa.

**Gráfico 22: ¿Ha contratado su organización a personas con discapacidad?**



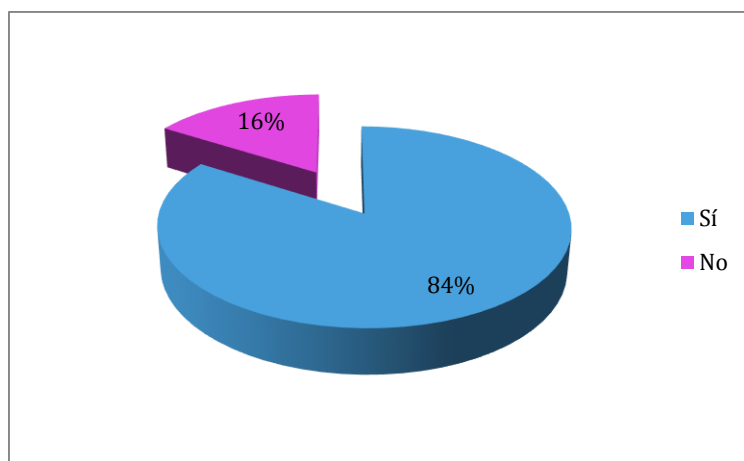
De las organizaciones entrevistadas (Gráfico 22), tan solo el 26% menciona tener empleados con algún tipo de discapacidad, lo que muestra que a pesar de los esfuerzos y políticas, en la realidad el incremento al acceso para este grupo sigue siendo limitado.

En definitiva en relación a los temas de inclusión y equidad si bien se observan algunos avances, los resultados siguen siendo aún reducidos lo que requiere una intervención mucho mayor desde la perspectiva de la RSI.

### 5.5 Gobernabilidad y transparencia

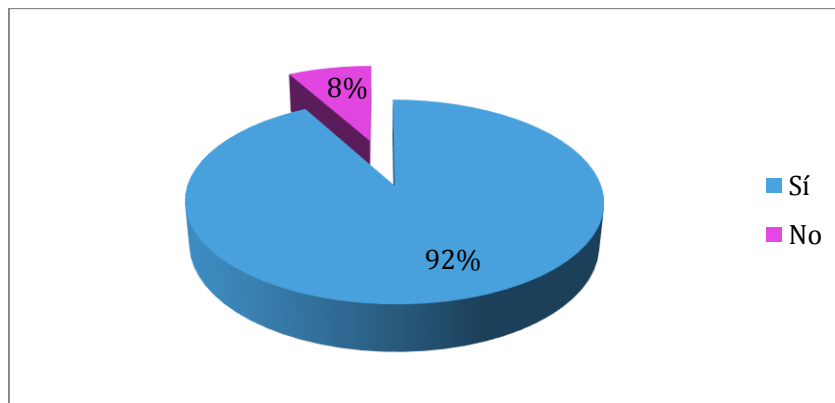
La gobernabilidad y transparencia son aspectos claves en las organizaciones, más aun cuando estas son sin fines de lucro y de las cuales su prestigio es uno de los factores esenciales, en especial al momento de conseguir financiamiento. A continuación se consideran algunas variables en estos ámbitos.

**Gráfico 23: Cuenta su organización con procesos participativos de evaluación**



El 84% de las organizaciones cuentan con procesos internos de valuación participativos (Gráfico 23). Esto es positivo, ya que permite que los empleados den sus opiniones sobre los diversos aspectos de la organización.

**Gráfico 24: ¿Cuenta su organización con mecanismos para escuchar sugerencias, ideas y peticiones dentro de los procesos de toma de decisión organizacionales?**



Adicionalmente, el 92% menciona que cuentan con procesos para escuchar sugerencias ideas y peticiones. Esto muestra que estas organizaciones trabajan en formatos democráticos que permiten a sus empleados contribuir en su mejora continua.

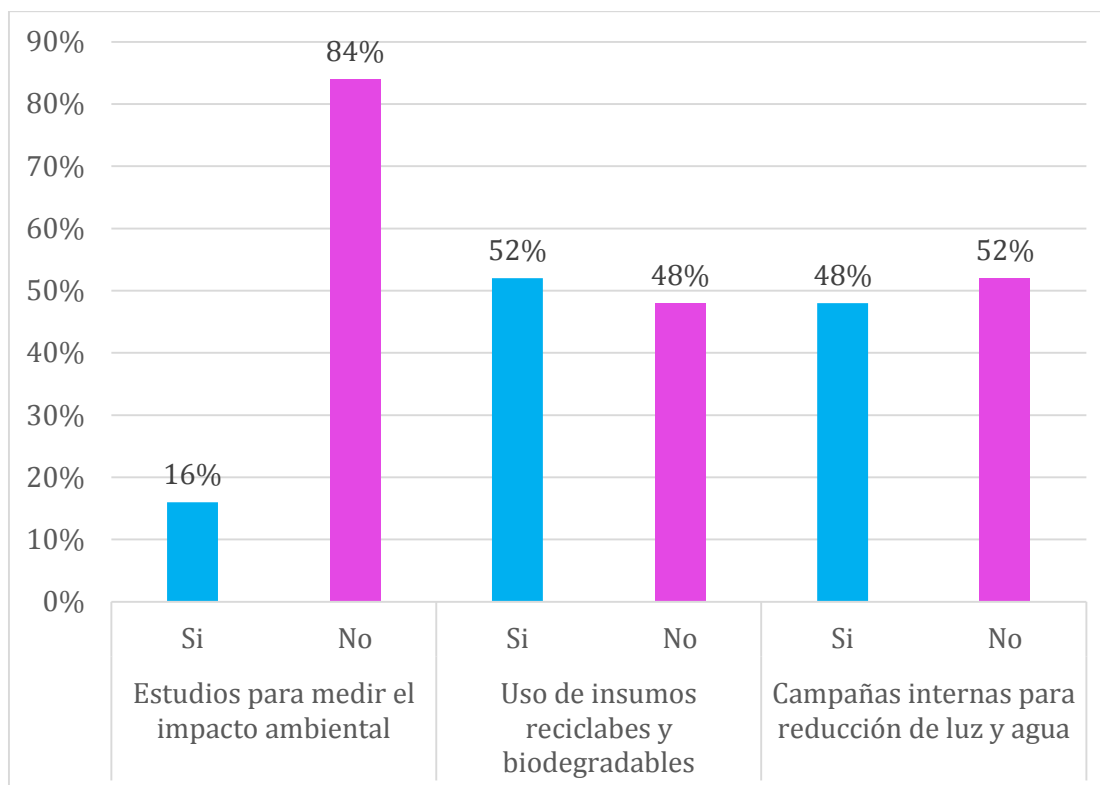
### **5.6 Impacto sobre el medio ambiente**

Finalmente, se analizan las acciones para mitigar los impactos negativos en el cambio climático.

Desde la perspectiva del cuidado del ambiente, se observa que 84% de las organizaciones mencionan no haber realizado estudios de su impacto sobre el entorno. Además, cuando se pregunta ya acciones concretas en este ámbito, el 52% menciona haber realizado campañas internas de ahorro de agua y luz y 52% uso de insumos reciclables y biodegradables. Los avances son limitados en este ámbito en especial siendo organizaciones con fines sociales que se esperaría tengan también un componente de interés en la protección del medio ambiente (Gráfico 25).



**Gráfico 25: Acciones que realizan las organizaciones para mitigar el cambio climático**



## 6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El estudio se orienta a describir la manera cómo las organizaciones no gubernamentales de la cooperación internacional, en la ciudad de Quito, incluyen acciones orientadas a precautelar el bienestar de sus empleados en su gestión de recursos humanos. Los ámbitos tomados en cuenta fueron cinco: gestión humana<sup>11</sup>, inclusión y equidad, gobernabilidad y transparencia y medio ambiente.

La principal reflexión a la que deberíamos llevarnos los resultados de este estudio exploratorio gira alrededor de condiciones bajo las cuales les pedimos a nuestros colaboradores que desempeñen su trabajo. Con las condiciones adecuadas estaremos en posibilidad de alcanzar los objetivos institucionales planteados, lo grave es que si no se visibiliza la importancia del talento humano dentro de las organizaciones de la sociedad civil, quienes pagan el precio de esas omisiones son otros seres humanos, en situación

<sup>11</sup> Este ámbito fue el que contó con el mayor número de preguntas

de riesgo, víctimas de procesos donde se han violentado sus derechos, que no podrán mejorar su calidad de vida como consecuencia de intervenciones sociales poco profesionales.

La mayor parte de las organizaciones encuestadas tienen menos de 20 años de funcionamiento, sin embargo es importante notar que apenas una tiene menos de 5 años en el país, lo que permite concluir que se trata de sociedades establecidas y funcionales.

El ámbito de trabajo en el cual se ocupan la mayor parte de las organizaciones es desarrollo económico y social, que principalmente involucra temas para el fortalecimiento de las condiciones económicas de la sociedad, a través de capacitaciones laborales o fortalecimiento productivo.

Un resultado importante a destacar es que más de la mitad de las organizaciones respondieron que la responsabilidad social interna es muy importante. Sin embargo, para que esta declaración de intenciones no quede en el vacío es importante contrastarla con sus planes operativos para ver qué acciones concretas se han implementado para obtener este fin.

La brecha existente entre el discurso y la práctica en las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en el ámbito de Derechos Humanos llama la atención. Los datos en el estudio realizado evidencian que específicamente éstas, corresponden al grupo que no cuenta con programas de responsabilidad social interna.

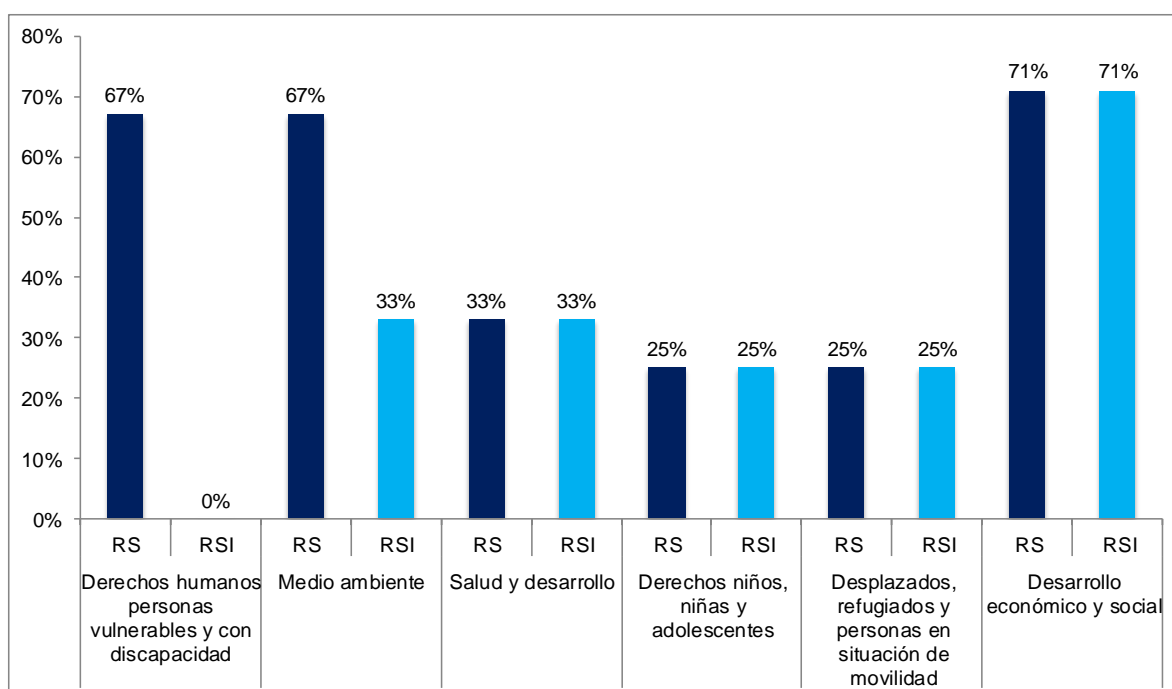
Dentro de las organizaciones, alrededor del 70% de aquellas que trabajan en las áreas de derechos humanos, desarrollo económico y medio ambiente tienen programas de Responsabilidad Social externa (RSE), sin embargo viendo dentro de las mismas organizaciones, un grupo minoritario le da la misma importancia a la Responsabilidad Social Interna (RSI). Solo la mitad de las organizaciones que trabajan en Medio Ambiente tienen RSI y ninguna de las que trabaja en Derechos humanos tiene un programa de responsabilidad social interno.

Existen contradicciones en algunos temas. Por ejemplo, el 70% manifestó que sus políticas de RRHH en relación a la seguridad, salud laboral y desarrollo humano y profesional, van más allá de lo establecido en la normativa. Sin embargo más adelante cerca del 70% dice no tener programas de salud ocupacional o tener lo mínimo requerido. Por un lado podría tratarse de una confusión en el tema de salud ocupacional y por otra parte se estaría haciendo referencia a las otras dos líneas de seguridad y desarrollo humano y profesional. Sin embargo muestra que no hay un trabajo específico

en el ámbito de la responsabilidad social interna realmente estructurado en todas sus variables, eso puede explicar la falta de información.

A continuación se presenta un gráfico (26) que resume los avances en cuanto a responsabilidad interna desde diversos ámbitos:

**Gráfico 26: Programas de Responsabilidad Social de acuerdo al ámbito de trabajo de la organización**



El gráfico anterior presenta un resumen que muestra a las organizaciones por ámbitos de trabajo, y se compara si, de acuerdo a su ámbito de trabajo, éstas tienen acciones de responsabilidad social externa o interna. Es interesante observar que las organizaciones que trabajan en derechos humanos son a la vez las que paralelamente más trabajan en responsabilidad social externa con 67%. Sin embargo, mencionan no trabajar en responsabilidad interna. Por otro lado las organizaciones que trabajan en desarrollo social son probablemente las que mayor esfuerzo han hecho en trabajar en los campos de la responsabilidad social tanto externa como interna alcanzando valores del 77% y equilibrando su gestión externa con la interna.

Las organizaciones en otros ámbitos tienen según sus respuestas de ellas mismas, un débil trabajo tanto desde la responsabilidad social externa así como la interna, lo que debe ser un punto de reflexión, ya que son todas organizaciones sin fines de lucro y con el fin de generar bienestar, deben empezar por el de sus empleados y familias, actores más cercanos desde la mirada de la RSI.

En cuanto a los ámbitos de acción de la RSI, se observa que si bien se demuestra el interés de las organizaciones cuando se pasa a consultar acciones concretas, éstas son escasas. Es interesante ver el gran avance en el tema de discapacidad, seguramente debido al impulso generado por el gobierno de la “Revolución Ciudadana”<sup>12</sup> en este ámbito, desde la perspectiva de regulaciones hasta campañas comunicacionales y formativas. Surge, entonces, la importancia de una responsabilidad compartida. Por un lado gobiernos que generen normativas programas y campañas para alcanzar metas claves en los ámbitos estudiados. Por otro, una reflexión profunda de las organizaciones sin fines de lucro que deben comprender que su principal capital y benefactor debe ser su empleado, y deben primero pensar en la gestión interna de la RSI para actuar luego como entes generadores de bienestar en la sociedad.

En el siglo XXI, el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil no puede igualarse a uno que se realiza con mucha buena voluntad, pero con escasa técnica o parámetros deficientes. Al contrario, las organizaciones exitosas son aquellas que cuidan sus procesos, mantienen estándares y se preocupan de sus resultados finales tanto o más que si se tratara de una organización lucrativa. Puesto que la mirada desde el desarrollo humano sostenible mira al ser humano como una parte vital en cualquier proceso que agrega valor, si se descuida a los responsables de realizar reivindicaciones en la calidad de vida de otros es menos probable que los resultados que obtengamos sean positivos.

Finalmente debemos reiterar que, al parecer, no existen estudios similares en América Latina, lo que hace necesario profundizar esta temática, realizar otros estudios, más profundos, de carácter descriptivo, que permita dilucidar con mayor precisión las acciones orientadas a precautelar el bienestar de los empleados de las organizaciones estudiadas. Además, Con base en la dificultad de acceder a las organizaciones de la sociedad civil, para tratar el tema de la responsabilidad social interna se recomienda trabajar a través de métodos de tipo cualitativo, o pensar en utilizar métodos mixtos.

---

<sup>12</sup> El gobierno de Alianza país, presidido por Rafael Correa

## Referencias

- Barroso, Francisco, (2007). Responsabilidad social empresarial y sugerencias para su aplicación en instituciones educativas. En *Investigación Universitaria Multidisciplinaria*, N. 6.
- Cabrera y Vallejo (1997). *El Mito al Debate: las ONG en Ecuador*. Ediciones Abya Yala. Quito.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. y Naranjo Valencia, J. (2011). Papel de la gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 63-88.
- Carneiro Canedam Manuel, (2004). *La responsabilidad social corporativa interna; la nueva frontera de los recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Cruz, Anabel (2007). *Diagnóstico de situación de las organizaciones socias de ANONG: Estudio de caso*. Montevideo. Instituto de y Comunicación y Desarrollo.
- Deloitte (2015). *La responsabilidad corporativa; factor estratégico para el crecimiento económico: las empresas opinan*. Inglaterra. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Díaz Nancy y Lima Mariana (2016). *Configuración del constructo de responsabilidad social interna: Un estudio desde la diferencia de actores organizacionales internos*. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito.
- Fogel, R (2009). *The Impact of the Asian Miracle on the Theory of Economic Growth*. En *Understanding Long-Run Economic Growth: Geography, Institutions, and the Knowledge Economy*, Costa and Lamoreaux. 2011
- Gálvez, Caba y Godoy (2012). *Responsabilidad social y transparencia online de las ONG: análisis del caso español*. Ciriec- España. España.
- Liston, Vanessa (2009). *Microcosms of Democracy? A Study of the Internal Governance of International NGOs in Kenya*, *Journal of Civil Society* 5:1, 61-82. DOI: 10.1080/17448680902925646.

ISO (2013). Organización Internacional de Estandarización. ISO 26000: responsabilidad social Ginebra: ISO.

Plataforma de Responsabilidad Social Ecuador (2010). Boletín Informativo Nro 1. Care. Quito.

República del Ecuador (2010). Ley Orgánica de Participación Ciudadana. Registro Oficial del 20 de abril de 2010.

Secretaria Nacional de Gestión de la Política (2014). Registro único de Organizaciones Sociales. Tomado de : <http://www.politica.gob.ec/2345>. Tomado el: 13 de Septiembre de 2014.

Sen, A. (1983). Development: which way Now. *The Economic Journal*, 93, pp. 745-763.

Vidal, Guix[F1] , Torres, & Peña Rodríguez, (2005). The social responsibility of Non-Profit Organization: A conceptual approach and development of SRO Model. Barcelona. Observatorio del Tercer Sector.

Weindenbaum, (2009). Who Will Guars the Guardians? The Social responsibility of NOGOS. *Journal of Business Ethics*, Vol 87, Supplement 1: Globalization and the Good Corporation (2009), pp. 147-155. Springer.