



Informe de tendencias en Responsabilidad Social Corporativa para RSC en Red.

Julio 2009

Luis Miguel Uriarte
Ana Moreno
Carmen Bona
Carlos Mataix
Manuel Acevedo
Natalia Alvarez

Índice del informe

1. Objetivos

2. Resumen ejecutivo

3. Contexto de la RSC

- La sociedad en red (A)
- La RSC estratégica (B)
- Alianzas para el desarrollo y lucha contra las pobrezaas (C)
- Cultura de valores y empresa (D)
- La comunicación de la RSC en la Red (E)
- Negocios en la Base de la Pirámide (F)
- El papel del tercer sector (G)

4. El punto de partida de **RSC en Red**

- Definiciones
- Diagnóstico
- Las preguntas estratégicas
- Pilares estratégicos ("las 6Cs")
- Los instrumentos de intervención

5. Tendencias en RSC

- Grupo de análisis
- Metodología
- Tendencias

6. Conclusiones y recomendaciones

7. Anexos

- 1. Participantes**
- 2. Bibliografía**
- 3. Tabla de actividades**

1. Objetivos

En marzo de 2007 tiene lugar la primera reunión del Grupo de Análisis de la **RSC en Red** tras dos meses de debate y preparación de esta red de conocimiento.

La Red para la RSC es una nueva iniciativa para impulsar el conocimiento y la práctica de la Responsabilidad Social Corporativa. Está diseñada como una red organizativa que permita generar mejores productos y resultados. Esta filosofía en red o 'reticulada' la distingue de otras iniciativas/entidades que trabajan sobre la temática y la sustenta en todas sus líneas de acción: investigación, encuentros, proyectos y actividades docentes.

Después de un año de trabajo se ha consolidado como un punto de encuentro de organizaciones y personas que comparten una visión de la RSC, y que tienen en la Red una incubadora de conocimientos, de proyectos y de apoyo en los complejos procesos de gestión del cambio.

Además de los debates de las reuniones generales del grupo de expertos, se han mantenido numerosos encuentros de trabajo y contraste que han permitido contar con una web (www.rscenred.org), realizar un Delphi cuyas conclusiones ya se debatieron, e identificar las líneas de pensamiento estratégico más alineadas con los objetivos de la Red para la RSC.

Algunos de los nodos han iniciado proyectos cuyo origen está en la Red, y cuyos resultados son parte del conocimiento compartido estos meses. El principal es el proyecto de investigación y formación entre REE y la ETSII. El mapa de actividades completo puede verse en el anexo 1.

Esta publicación nace con el objetivo de orientar el trabajo de la red, señalando los elementos estratégicos, de contexto y metodológicos que deben inspirar a la misma.

2. Resumen ejecutivo

Este informe pretende recoger el esfuerzo de prospección y análisis del Grupo de Análisis, que lleva meses trabajando en la iniciativa RSC en Red y aportar nuevas ideas para identificar prioridades y posibles líneas de investigación a poner en marcha.

RSC en Red ha nacido para impulsar el conocimiento y la práctica de la Responsabilidad Social Corporativa. Está diseñada como una red organizativa ("coalición") que permita generar mejores productos y resultados.

El informe que nos ocupa se estructura en 4 bloques:

- Temas de debate sobre RSC más alineadas con los objetivos de la Red
- Objetivos estratégicos y funcionales que se fijaron al nacer la Red
- Tendencias identificadas en el estudio Delphi
- Conclusiones sobre líneas de trabajo estratégicas para el futuro

Temas de debate sobre RSC más alineadas con los objetivos de la Red

Donde se realiza una descripción básica de algunos de los elementos estratégicos que configuran el estado actual de la RSC:

- Sociedad en red
- RSC estratégica
- Alianzas para el desarrollo
- Cultura de valores y empresa
- Comunicación de la RSC en la Red
- Negocios en la Base de la Pirámide
- Papel del tercer sector

Objetivos estratégicos y funcionales que se fijaron al nacer la Red

Donde se destacan los presupuestos de partida de la Red, concretados en:

- 10 preguntas estratégicas a responder:

1. ¿Se acerca la RSC al negocio principal?
2. ¿Es compatible la RSC con el cortoplacismo empresarial?
3. ¿Se reconocen los valores en los esquemas de funcionamiento por objetivos?
4. ¿Bajo qué condiciones serán posibles las APP? ¿Y la colaboración Empresas-ONGs?
5. ¿Cómo afectarán a la Cooperación al Desarrollo, a las APPs y a la propia RSC los "negocios en la base de la pirámide"?
6. ¿Qué nuevos mecanismos se utilizarán para construir puentes entre organizaciones? ¿Cumplirá la Universidad este papel?
7. ¿Qué organizaciones virtuales tendrán éxito como modelos interorganizativos?
8. ¿Cómo situar la creación de riqueza social y la lucha contra las pobreza en la agenda del debate?
9. ¿Cómo ayudar a crear capital social desde las empresas, desde las AAPP, desde las ONGs, desde la Universidad?
10. ¿Qué papel juegan las personas en la RSC?

- y seis pilares estratégicos:

CONOCIMIENTO

CAMBIO

COHERENCIA

CORRESPONSABILIDAD

COMUNICACIÓN

CREDIBILIDAD

Tendencias apuntadas por el grupo de trabajo de RSC en Red

Esta parte del informe se dedica a la identificación de tendencias en la RSC, a partir de la aplicación de una metodología Delphi simplificada.

Comenzando por la empresa, destaca en positivo que la RSC se convertirá en un ingrediente importante en la estrategia de las empresas, y que aquéllas con RSC estratégica serán más rentables. Además, la RSC potenciará el desarrollo de códigos y sistemas de gestión ética. Por contra, se considera que la RSC no será un ingrediente importante en la estrategia de las PYMES, y que puede convertirse en simple marketing. Es decir, se confirma el valor de la RSC como activo estratégico, lo cuál enlaza con las ideas fundamentales del artículo *“Strategy & Society”* de Porter y Kramer.

En cuanto a las personas, se afirma que los directivos serán más creativos y eficaces si hay RSC estratégica en su empresa, y que la RSC servirá para fomentar la integración de mujeres en puestos de responsabilidad y mejorar el clima laboral. Sin embargo, no parece que los profesionales dejarán de trabajar en empresas sin compromisos sociales o medioambientales, ya que la precariedad del mercado laboral obstaculiza la toma de conciencia de los trabajadores. Surge, por tanto, la necesidad de interiorizar el valor para la empresa de la RSC como motivador. También de afrontar el reto de romper la pasividad para lograr una transformación cultural hacia valores RSC.

Entre los resultados positivos relacionados con el ámbito de las Administraciones Públicas (AAPP) y la Ayuda Oficial al Desarrollo, se destaca que las Alianzas Público Privadas (APP) van a permitir colaborar a empresas y administraciones en proyectos concretos y van a mejorar la Cooperación al Desarrollo. Asimismo, se asegura que las AAPP van a forzar el paso en materia medioambiental, especialmente por los efectos derivados del cambio climático. No obstante, no parece que las empresas vayan a implicarse en la consecución de los Objetivos del Milenio de Naciones Unidas; hay que tener en cuenta las dificultades en las experiencias en torno a la ONU y la imposibilidad para las empresas de manejar los problemas locales de Derechos Humanos. Como conclusión, diremos que las AAPP pueden avanzar desde la definición de proyectos concretos, y las APP ser una herramienta muy importante para mejorar el impacto en el Desarrollo.

Respecto del papel de las ONG en el inminente proceso de transformación, éstas van a colaborar con las empresas en sus estrategias de RSC y a participar en las Alianzas Público Privadas, con lo que surgirá la dificultad en las ONG de comprender la gestión empresarial. Por lo tanto, existirá una necesidad de acercamiento de lenguajes y generación de entornos de cierta confianza.

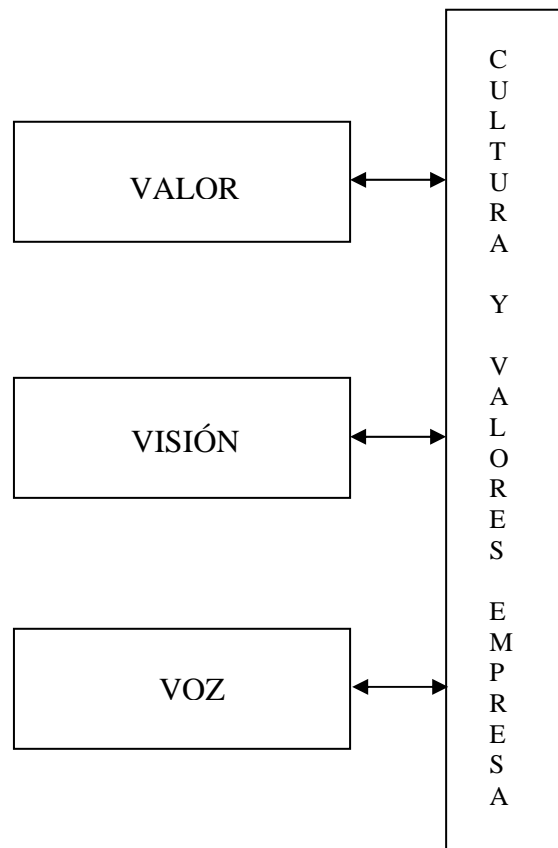
Por su parte, las Universidades pondrán en marcha tanto líneas formativas como programas internos de RSC. Más aún, se confía en que la Universidad se erija en punto de encuentro, intercambiador de conocimiento y contactos, y agente del cambio.

Conclusiones sobre líneas de trabajo estratégicas para el futuro

El informe concluye con los focos de interés para la Red, que surgen cruzando las tendencias analizadas en el estudio Delphi con los aspectos contextuales considerados estratégicos en el estado actual de la RSC. De esta manera, aquéllos se pueden ordenar según tres ámbitos o niveles:

- El de la empresa, como RSC integrada en la cadena de valor empresarial
- El de las personas y los necesarios procesos de cambio de abajo a arriba (“stakeholders”)
- El de los nuevos modelos de cooperación entre organizaciones

Estos tres ámbitos, que conforman una nueva cultura empresarial, responden a otras tantas ideas-fuerza que nos ayudarán a estructurar y desarrollar nuestro proyecto: el primero con la idea de VALOR, el segundo con la de VISIÓN y el tercero con la de VOZ. A continuación pasamos a detallarlos.



Primer ámbito: Incorporación de la RSC estratégica en las empresas (**VALOR**).

Lo relativo a la incorporación de RSC estratégica en las empresas, debe ser uno de los temas centrales para la Red. Acercar la RSC al negocio principal, sería el mayor impulso para ésta, y la RSC estratégica representa este enlace. Redefinir el propio concepto de creación de valor empresas, ligándolo a modelos de gobierno empresarial y de relación con los *stakeholders* que creen valor para todos los grupos de interés y no que "expropien" a unos en beneficio de otros, serían otros tantos retos para la Red.

Para ello, desde RSC en Red, nos proponemos investigar, definir modelos y herramientas que permitan a las empresas incorporar la RSC en sus estrategias de negocio, demostrando que puede ser valioso para aquéllas.

En cualquier caso, resulta necesario un cambio en las empresas hacia una visión más a largo plazo, una mayor innovación organizativa que las lleve a incorporar nuevos parámetros a la dirección por objetivos. La adopción de la triple cuenta de resultados como herramienta de análisis y gestión puede representar un buen punto de partida.

Segundo ámbito: Las personas y la RSC interna (**VISIÓN**).

Tan importante como la incorporación de la RSC estratégica y la estructuración de la actividad de la empresa en torno a un nuevo concepto de reparto de valor, es avanzar en los cambios de abajo a arriba. Las organizaciones son la suma de sus personas. Para ello es necesario compartir una visión, un ideal compartido que fortalezca y anime los esfuerzos de los "agentes del cambio" y vaya consolidando un modelo de empresa compartido por todos los que la conformamos y rodeamos.

Los miembros de la Red coincidimos en que el cambio cultural es esencial para obtener resultados en esta materia, y nos planteamos la necesidad de contribuir a que sean las personas (en su calidad de empleados, de accionistas, de directivos o de clientes y/o consumidores) quienes proporcionen el obligado impulso ético, para así situar el debate sobre RSC en la agenda de la lucha contra la pobreza. Esa necesidad de una cultura y unos valores éticos en la empresa, es el motor de esta visión y, a la par, como se recoge en la figura, es el eje transversal para las 3 líneas de trabajo.

La Red puede ayudar a crear capital social desde diferentes organizaciones, formar profesionales concienciados, promover programas de RSC dentro de las empresas para implicar a los empleados, así como proporcionar un impulso inmejorable para investigar, formar y comunicar sobre Responsabilidad Social al público en general.

Tercer ámbito: Nuevos modelos de relación con los grupos de interés y de cooperación entre organizaciones (**VOZ**).

La relación entre la empresa y los grupos de interés que se ven afectados por la actividad de la misma es un área de vital importancia para un desarrollo efectivo-estratégico de la RSC y no meramente cosmético. Además este ámbito se impone por los preocupantes resultados obtenidos en el Delphi y que nos explicitan las enormes asimetrías en el tratamiento y/o importancia de los diferentes *stakeholders* en las empresas

De vital importancia para la Red, corresponde el reto de prestar nuestra voz para acercar a empresas, administración y organizaciones no gubernamentales y académicas a nuevos modelos de cooperación para un verdadero desarrollo humano, confiando en que la Responsabilidad Social será un importante facilitador de estos nuevos modelos.

En este aspecto, el esfuerzo de sistematización para una relación transparente y honrada con los *stakeholders*, realizada por el prestigioso instituto internacional sin ánimo de lucro, Accountability, acompañado por una redefinición en el reparto de la cadena de valor, pueden representar una buena base para construir en este sentido.

Las alianzas entre distintos actores, en especial las llamadas alianzas público privadas para el desarrollo (APPD), a las que la Red puede facilitar el contexto y/o los socios apropiados, pueden permitir a las empresas redefinir sus roles en cuanto a sus actividades de cooperación al desarrollo humano, dando mayor protagonismo a los *stakeholders* y a la lucha contra cualquier tipo de pobreza.

Llegado este punto, resultan de vital importancia los nuevos modelos interorganizativos de comunicación y trabajo en red, de modo que uno de los

retos de la Red es encontrar las claves para ser una organización virtual multidisciplinar exitosa.

3.- Contexto de la RSC

☒ La sociedad en red (A)

La sociedad se está configurando en torno al conocimiento como elemento fundamental para su desarrollo y su supervivencia, la sociedad red ha pasado de ser una intuición de los estudiosos de las relaciones entre sociedad y uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información, las comunicaciones, la biotecnología, etc., a un nuevo paradigma de organización social. La sociedad red nos lleva a un contexto en el que es más fácil crear redes entre los distintos agentes:

- Organización virtual como modelo interorganizativo.
- Nuevas identidades red que permite a las personas participar activamente en varias organizaciones.
- Aparición de nuevos mecanismos para construir puentes entre organizaciones.

La sociedad civil lleva muchos años reorganizándose: ONGs, campañas globales, organizaciones de consumidores, comunidades de interés organizadas a través de la web, cuestionamiento de las tradicionales instituciones sociales (partidos políticos, instituciones religiosas, sindicatos... que, a su vez, se adaptan con mejor o peor suerte a los nuevos tiempos y exigencias).

Es importante en este contexto reconocer y analizar lo que está en juego. Podemos afirmar, que estamos inmersos en una sociedad retada. La sostenibilidad ambiental, la lucha contra la desigualdad y la pobreza, la convivencia intercultural, la calidad en el empleo, la democracia *glocal*, son ejemplos suficientemente ilustrativos de los retos a los que nuestra sociedad se enfrenta.

Por otra parte, no se nos esconde que las empresas actualmente, para mejor desarrollar sus tareas, necesitan relevancia social. Esta relevancia trae, como

contrapartida ineludible, el asumir nuevas responsabilidades sociales y medioambientales en un entorno globalizado.

También las distintas organizaciones que se relacionan con las empresas les exigen cada vez más un papel activo en el desarrollo global, en la creación de capital social y en la lucha contra la otra cara de la moneda de la riqueza social que es la pobreza.

Según el sociólogo Manuel Castells, hay tres rasgos que son fundamentales en la interacción entre TIC, organizaciones y movimientos sociales.

El primero es que asistimos a una crisis de las organizaciones tradicionales estructuradas, consolidadas, ya sean partidos, empresas, instituciones religiosas... y, además, se produce la emergencia de actores sociales, fundamentalmente a partir de coaliciones específicas sobre objetivos concretos: presencia de las empresas en la comunidad, defensa de los derechos de la mujer. En la sociedad hay un salto de los movimientos sociales organizados a los movimientos sociales en red sobre la base de coaliciones que se constituyen en torno a valores y proyectos. Internet es la estructura organizativa y el instrumento de comunicación que permite la flexibilidad y la temporalidad de la movilización, pero manteniendo al mismo tiempo un carácter de coordinación y una capacidad de enfoque y permanencia de las ideas que provocaron la movilización, tanto como de la movilización misma.

Segundo rasgo: los movimientos sociales se desarrollan, cada vez más en nuestra sociedad, en torno a códigos culturales, a valores. Los movimientos más importantes -medio ambiente, ecologismo, mujeres, derechos humanos- son movimientos de valores; por lo tanto, son movimientos que dependen sobre todo de la capacidad de comunicación y de la capacidad de llevar a cabo un reclutamiento de apoyos y de estímulos mediante esa llamada a los valores, a los principios y a las ideas. Pues bien, Internet es fundamental ya que permite

la transmisión instantánea de ideas en un marco muy amplio, permite la coalición y la agregación en torno a valores.

El tercer rasgo específico de los movimientos sociales es que, cada vez más, el poder funciona en redes globales y la gente tiene su vivencia y se construye sus valores en un ámbito local. El gran problema que se plantea es cómo, desde lo local, se puede actuar en lo global, cómo desde donde yo vivo, puedo influir en situaciones y agentes por muy lejanos geográficamente que se encuentren. Internet es una herramienta fundamental en las conexiones global-local.

☒ **La RSC estratégica (B)**

En el trabajo antes comentado de Porter y Kramer sobre definición y desarrollo de una RSC Estratégica, éstos plantean con gran claridad las limitaciones del enfoque reinante y hacen una propuesta para integrar plenamente la RSC en la estrategia de negocio empresarial.

Entre estas limitaciones, la concepción de la empresa y la sociedad como dos entes ajenos, siendo tarea de la RSC conciliar sus intereses muchas veces opuestos. Según los profesores citados esta idea es errónea, porque empresa y sociedad son interdependientes.

También ponen en duda que la RSC se plantee como una receta genérica, cuando cada empresa, en razón de su tamaño, distribución geográfica, sector de actividad, etc. es tan diferente que no caben recetas de aplicación generalizada.

Criticán también las múltiples evaluaciones realizadas por diferentes organismos de origen público o privado, que califican y clasifican a las empresas según parámetros que hacen visible la bondad o maldad corporativa.

Estas clasificaciones son utilizadas por las empresas cuando salen bien paradas, pero se silencian en caso contrario. Contribuyendo entonces a que las acciones tendentes a la responsabilidad social y a la sostenibilidad se conviertan más en un ejercicio de relaciones públicas que un incentivo para una verdadera mejora en su praxis.

Lo primero que debe hacer la empresa es elaborar un mapa de las consecuencias sociales de cada uno de los elementos de sus actividades en toda su cadena de valor: logística, operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos, etc.), identificando tanto aquellas que desde dentro de la empresa repercuten en sus stakeholders externos y en la sociedad en general como las que, desde fuera, afectan a la propia empresa en su actividad y competitividad.

Después debe decidir sobre cuáles de entre estas consecuencias va a actuar para eliminar la mayor cantidad posible de impactos negativos y estableciendo prioridades. Esto significa utilizar la cadena de valor no sólo en términos productivos y de negocio sino también en términos ético-sociales y de sostenibilidad.

Por último, la empresa tiene que priorizar las áreas de acción según su contexto competitivo y optar por aquellas que presenten una estrategia diferencial y una oportunidad de creación de valor compartido. El valor de la empresa crece cuando crece el valor conjunto de todos sus grupos de interés y no cuando aumenta a costa de la "expropiación" del valor de unos en beneficio de otros - mientras el valor global se estanca o, incluso, puede disminuir-.

Aplicar el concepto de valor compartido tiene que ver con el grado de preparación de la empresa para aplicarlo. Es imprescindible realizar buenos diagnósticos para diseñar estrategias apropiadas.

Para que una empresa incluya la RSC como parte inseparable de su estrategia, tiene que identificar claramente lo que gana con ella y desarrollar mercados de

futuro, analizando su cadena de valor, las consecuencias de sus actividades en sus grupos de interés, dialogando con la sociedad civil, detectando las necesidades y carencias de grandes sectores de la humanidad, investigando en innovación social y en nuevas herramientas de captación de nuevos nichos de mercado, incluyendo el reto de los negocios en la base de la pirámide.

Avanzar en este camino lleva consigo responder a ciertas preguntas fundamentales: ¿cómo se establece el diálogo? ¿cómo se integran los resultados y compromisos resultantes en la estrategia empresarial? ¿cómo integrar la filantropía empresarial en una verdadera estrategia de RSC avanzada? ¿Se pueden hacer negocios en la “base de la pirámide” sin una estrategia seria de RSC? Y en ello estamos...

☒ Alianzas para el desarrollo y lucha contra las pobrezas (C)

La alianza público privada no es un concepto demasiado novedoso. Podemos encontrar bibliografía desde finales de los 90. Veamos algunas definiciones que se han manejado durante este tiempo.

El International Business Leaders Forum (1998), apunta a que las verdaderas alianzas deberían ser colaboraciones voluntarias a través de las cuales “individuos, grupos u organizaciones se ponen de acuerdo en trabajar conjuntamente para cumplir una obligación o llevar a cabo una iniciativa específica; compartiendo los riesgos así como los beneficios; y revisando la relación regularmente siempre que sea necesario”.

La Fundación de las Naciones Unidas (2003) las define a su vez como “la creación de agendas comunes y la combinación de recursos, riesgos y beneficios. Son colaboraciones voluntarias que se construyen a través de las respectivas fortalezas y competencias de cada aliado, optimizando la asignación de recursos y consiguiendo resultados mutuamente beneficiosos de una manera

sostenible. Implican interacciones que aumentan los recursos, la escala y el impacto”.

El Libro Verde de la Comisión Europea sobre APP (2004) las define como un “contrato entre un inversor privado y un gobierno para proveer un servicio concreto”, proponiendo que los diferentes tipos de contratos existentes no se deberían limitar a gestionar tan sólo cierto tipo de servicios, sino también a compartir los riesgos existentes y a aportar fondos adicionales.

Todas estas definiciones tienen en común conceptos como el de cooperación voluntaria, definición de objetivos comunes, responsabilidad compartida donde se puedan identificar beneficios mutuos, compartir riesgos e inversiones y gestionar la distribución equitativa de actividades.

Si hablamos de las alianzas público privadas para el desarrollo (APPpD), nos encontramos de entrada con una diferencia fundamental frente a las APP “clásicas”, y es que el objetivo de las primeras busca esencialmente generar impactos positivos en el desarrollo de los países y capas de la sociedad más empobrecidos y mejorar, por tanto, el acceso a bienes y servicios básicos que afectan a la posibilidad de que las personas lleven una vida digna.

La provisión de dichos servicios es una responsabilidad de los gobiernos, que tienen aquí un reto con una fuerte carga no sólo socio-política sino sentimental para con los ciudadanos; de tal manera que, garantizar su acceso a la población con los condicionantes técnicos, políticos y financieros actuales es un desafío que demanda la integración de un número creciente de actores, con la consiguiente exigencia de una gestión eficiente de los recursos tanto humanos como económicos.

En este punto ha surgido un debate que se presenta complejo y que tiene que ver con las dudas que plantea para algunos sectores el incorporar a las empresas y la sociedad civil (de la mano fundamentalmente de las ONG) en la

provisión de unos servicios que, como señalamos, son específica responsabilidad de las administraciones públicas; lo que es visto como una “dejación” de los gobiernos o “una privatización encubierta de la cosa pública”.

Creemos que tras la ola ultraliberal de los últimos tiempos y de comprobar sus devastadoras consecuencias en la población más vulnerable (Stiglitz lo explica muy bien desde su experiencia en el Banco Mundial), pocos defienden hoy servicios básicos privatizados para las poblaciones más empobrecidas.

Existe un cierto acuerdo (con sus matices, como no podría ser de otra manera) en dos puntos interrelacionados: primero, que en la prestación de servicios públicos, la propiedad de los recursos así como la responsabilidad de la regulación de su uso y explotación debe ser siempre pública y la gestión puede ser público-privada y, segundo, que la creciente complejidad de los problemas lleva a la consideración de que sólo con la cooperación de los tres pilares sociales, lo público, la empresa y la sociedad civil, se pueden afrontar los graves problemas de una sociedad que a nosotros ya hemos definido como “retada”.

El trabajo conjunto de los tres pilares sociales y la incorporación de diferentes organizaciones e instituciones del llamado tercer sector (las ya citadas ONG's, las asociaciones civiles, las universidades, los sindicatos, los grupos ecologistas o plataformas de jóvenes, entre muchas otras) es lo diferencial de las alianzas para el desarrollo.

Para terminar este capítulo, no queremos olvidar un importante activo que está alimentando el avance de las Alianzas para el desarrollo y que no es otro que la promoción de la RSC, y no sólo desde el área empresarial, sino desde los propios gobiernos. Apuntar aquí, en lo que a nuestro país corresponde, el hecho de que en España este tema lleva tratándose años en instituciones como el Parlamento (a través de la subcomisión de RSE) y el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Foro de Expertos), con unos resultados importantes y que pueden cristalizar a corto plazo en la creación del Consejo de Estado sobre RSE.

☒ **Cultura de valores y empresa (D)**

Los nuevos retos plantean a la gestión empresarial nuevas exigencias.

Se necesitan empresarios (o directivos) creativos que reemplacen la actual transversalidad burocrática por valores compartidos y que elaboren proyectos de empresa en los que una nueva cultura común sustituya dinámicas coercitivas por dinámicas de adhesión.

Empresarios que lideren una visión común que movilice a los empleados a través de la participación de todos en el proyecto de empresa y en el esclarecimiento y definición de los valores comunes.

Para la consecución de este objetivo no basta la evolución técnica, la multiplicación de jornadas ad hoc o las promociones internas, sino que implica un cambio de mentalidad: promover y favorecer la creatividad y la flexibilidad entre los asalariados, capaces de adaptarse y comunicarse.

Las claves de esta nueva cultura empresarial las podemos encontrar en:

- Una actitud permanente de escucha activa y diálogo.
- La implantación de medidas de redistribución de beneficios.
- Políticas de captación de talento y formación permanente del personal.
- La capacidad creativa en la doble vertiente de innovación y creación de riqueza.

En definitiva, una cultura de la responsabilidad por el futuro que asume que la necesidad de la gestión a largo plazo obliga a reconciliar el beneficio y el tiempo; una cultura de la comunicación, porque toda organización precisa de la legitimación social que se consigue comunicándola; una cultura de respeto a las normas morales como imperativo de buen ciudadano; una cultura de inserción: de los individuos en el grupo, de desarrollo del sentido de pertenencia; una

cultura de la confianza, en que las imágenes de pura eficiencia van siendo sustituidas por la confianza entre la empresa y el público, un capital de simpatía que sintonice con los consumidores y les lleve a preferir esa determinada empresa y sus productos; una cultura empresarial que entienda que la ética es económicamente rentable.

Se debe reclamar el comportamiento ético como una obligación moral de los profesionales y reconocer el papel de la buena política (política en el sentido de ética colectiva y pública o, como dice José Antonio Marina, como valedora de la "felicidad social"). Y de esta forma, que surjan mecanismos (no sólo el mercado) que penalicen los comportamientos no éticos y que pongan en evidencia y en riesgo muchos contextos y sectores donde, precisamente, la bajada del listón ético se convierte en fuente de cuantiosos beneficios económicos.

☒ La comunicación de la RSC en la Red (E)

Además de sus usos habituales como lugar de intercambio de conocimientos, profusa fuente de información, divulgación o formación; Internet se está convirtiendo en un espacio privilegiado para la comunicación de la RSC.

Subsisten aún numerosos problemas en la comunicación de la responsabilidad social de una organización. Se mezcla todavía con las acciones de marketing y se utiliza como herramienta para el convencimiento del buen hacer de las empresas, se confunde con sus valores de reputación corporativa o con las acciones sociales que realiza la empresa y se intenta poner en relación intereses con lógicas y racionalidades contrapuestas que no siempre quedan definidas y que no tienen similares campos de significado:

- Intereses comerciales (mercado).
- Intereses corporativos (papel de los directivos, utilización de recursos ajenos, cultura e imagen corporativa).

- Intereses de los Medios y Grupos de Comunicación.
- Intereses de los políticos.
- Intereses de los ciudadanos.

Internet está modificando radicalmente el modo en que las empresas se comunican e interactúan con sus stakeholders, ya sean sus clientes, proveedores, socios, accionistas o administraciones públicas y se nos presenta como una herramienta para superar la problemática antes expuesta. Internet se sitúa como un elemento sumamente importante para un desarrollo eficaz y creíble de la RSC, facilitando la creación y establecimiento de un diálogo abierto y honesto con todos estos stakeholders y la sociedad en general.

Si consideramos que uno de los objetivos de la RSC es fomentar el diálogo social entre los diversos grupos de interés, encontramos en Internet y en sus foros de opinión, comunidades de interés y blogs, el mejor vehículo para establecer un diálogo fluido, fácil y directo. La innovación constante, la sencillez de uso y la potencia de sus aplicaciones y servicios, están revolucionando las comunicaciones corporativas de las empresas tanto internas como externas.

Tal y como expresa el “Manifiesto Cluetrain” en su primera tesis, los mercados son conversaciones, y cada vez más porque los clientes/consumidores (y demás grupos de interés de las empresas) disponen de medios de comunicación a su alcance, sencillos y a su medida.

Se abren extraordinarias oportunidades para todas aquellas compañías que sepan y quieran escuchar y participar con honestidad y transparencia. Como dice la 12ª tesis del anteriormente mencionado Manifiesto: “No hay secretos. El mercado en red sabe más que las empresas acerca de sus propios productos. Y ya sean las noticias buenas o malas, se las comunican a todo el mundo”.

La RSC tiene en las empresas-red y en una Internet cada vez más abierta, participativa y social, las mejores posibilidades para desarrollarse plena y

eficazmente. La naturaleza abierta, expansiva y cooperativa de las redes puede despejar dudas y abrir nuevos caminos para la RSC.

Las empresas se comunican con sus *stakeholders* y con la sociedad en su conjunto a través de múltiples canales. Artículos y notas de prensa, publicidad, las memorias de *triple balance*, etc. nos muestran continuamente la responsabilidad con la que actúan tanto en lo social como en lo medioambiental.

Esta situación ha planteado la necesidad de "evaluar" esa realidad, de implantar indicadores objetivos que puedan sancionar la realidad de las acciones de las empresas. Normas como la *Global Reporting Initiative*, AA1000 AS, SA8000, organizaciones certificadoras como Forética u observatorios externos como el Observatorio de la RSC en España, se sitúan en este camino de intentar dar respuesta a las necesidades (crecientes) de monitorización, evaluación y certificación.

La Sociedad Red debe ofrecerse en los próximos años como el terreno donde mejor se enraícen nuevas estrategias de comunicación empresas –sociedad, más honestas, responsables e integradas en la estrategia global de generación de valor para todos los "stakeholders".

☒ Negocios en la Base de la Pirámide (F)

Se está empezando a acuñar el concepto de "negocios para una vida digna y sostenible", para definir aquellos negocios que se establecen con las comunidades y sociedades más empobrecidas con el objetivo de estimular su desarrollo económico y que alcancen lograr unas condiciones de vida más seguras.

Casi dos terceras partes de la sociedad mundial es pobre y, sin embargo, tenemos que destacar que la mayoría de las empresas compiten ferozmente por una tercera parte de la sociedad.

Muchos altos cargos corporativos están empezándose a plantear que hacer negocios en los países empobrecidos será crucial para mantener el éxito y la competitividad a largo plazo; y esto, no tiene que ver con la filantropía corporativa, sino que está íntimamente relacionado con una RSC estratégica en línea con las aportaciones de Porter o Barrett y “cosida” al negocio y a la creación de valor.

A diferencia de los proyectos habituales de Cooperación al Desarrollo, las inversiones asociadas a negocios de este tipo y que cumplan con los objetivos de rentabilidad previstos, no tiene límites presupuestarios fijados

Algunas tendencias generales actúan como potenciales facilitadores de lo que venimos comentando, entre ellas:

- La necesidad de muchas compañías de salirse de mercados maduros y saturados
- Mejores condiciones de entorno en algunos países en vías de desarrollo
- Comunicaciones cada vez más baratas y rápidas que hacen “más pequeño” el mundo
- El cambio que están experimentando las expectativas públicas de las empresas.
- Nuevos y mejores socios que están apareciendo
- Ayuda e inversión que están empezando a reforzarse una a la otra
- El debate iniciado por Muhammad Yunus con su reciente libro: “Un mundo sin pobreza”, sobre el futuro del capitalismo a través de su concepto de empresa social.

Todas las compañías, independientemente del sector en que operen, pueden ayudar a estimular los mercados locales y permitir que los ciudadanos

empobrecidos se vuelvan participantes activos, como clientes o emprendedores, en estos mercados.

Dentro de las Administraciones Públicas y de las ONG se está generando un interés creciente en trabajar de manera más estratégica con las empresas en el ámbito de acción social y cooperación al desarrollo.

La experiencia nos dice que las empresas que intentan operar en países empobrecidos, a menudo carecen de sus sistemas habituales de soporte e infraestructura. Por eso tienen mucho que ganar apoyándose en redes y conocimiento locales.

Tales negocios necesitan una equilibrada mezcla de innovación y "*business-as-usual*". Las empresas pueden tener que desarrollar nuevas formas de comprar, de vender, de fabricar, de empaquetar, de hacer marketing, de distribuir, de publicitar y de facturar:

El mundo empresarial se va a enfrentar a una presión creciente de la sociedad para que ayude a asegurar que los beneficios de la globalización se distribuyen de una manera equitativa.

Las Naciones Unidas y los Gobiernos que la componen han puesto unos objetivos concretos, para reducir la pobreza y mejorar los niveles de vida en los países más empobrecidos (Objetivos del Milenio). Es claro para muchos que el sector empresarial tiene un papel muy importante que jugar si realmente se quieren conseguir.

No queremos dejar de destacar en este punto que los Gobiernos que firmaron la Declaración del Milenio se comprometieron a dedicar un flujo de fondos y no lo están cumpliendo debidamente y que, aunque convencidos de la importancia del mundo empresarial, no se puede olvidar el papel de los fondos públicos

destinados a que la base de la pirámide se fortalezca y pueda aprovecharse del potencial que se ha descrito en los párrafos anteriores.

En definitiva, lo que representan de nuevo estos negocios orientados “a la base de la pirámide” es que ponen foco conscientemente en las capas pobres de las sociedades como clientes potenciales, emprendedores y socios empresariales y, por tanto, para que estos proyectos tengan éxito, deben estar basados en las necesidades y capacidades reales de las comunidades de bajos ingresos y aquí es imprescindible la cooperación con ONGs y Agencias para el Desarrollo. No olvidemos que los pobres son antes pobres que clientes o emprendedores y el horror de la pobreza, que afecta a aspectos tan esenciales para ser emprendedor como la salud, la dignidad o la autoestima, no puede obviarse.

Terminamos esta reflexión con una frase suficientemente gráfica de Kofi Annan, ex-secretario General de Naciones Unidas.

“There are many positive ways for business to make a difference in the lives of the poor, not through philanthropy, though that is also very important, but through initiatives that, over time, will help to build new markets”.

☒ El papel del tercer sector (G)

Si queremos formular en forma telegráfica la relación existente entre empresas y ONG, ésta sería de colaboración y de confrontación.

Con respecto a las empresas en las que las ONG valoran que no tienen políticas adecuadas puede haber confrontación, crítica y campañas en contra. Sin embargo, en aquellas que consideran que disponen de buenas políticas, puede y debe producirse la colaboración, con una voluntad de asesoramiento y acompañamiento, tanto para desarrollar estas políticas como en temas de desarrollo y/o acción social.

No sólo las empresas también las ONG tienen una responsabilidad social. Con ello expresamos que estén bien gestionadas, actúen limpia y transparentemente, rindan cuentas y se conduzcan de manera socialmente responsable. La alianza entre empresas y ONG será posible cuando haya una verdadera confluencia de voluntades, culturas, intereses y posibilidades de colaboración.

Para que la RSC siga desarrollándose, se requiere que la sociedad civil continúe presionando, convenciendo, evaluando y premiando los esfuerzos de las que resultan más comprometidas en el tema. En esta dirección se sitúa el papel que el tercer sector está teniendo en la monitorización de la información que las empresas dan sobre su RSC. Como ejemplo destacable, podemos mencionar el papel del Observatorio de la RSC.

El largo proceso de constitución de esta sociedad civil organizada, su experiencia y vocación para llevar a cabo proyectos sociales y de identificación de necesidades locales, así como su apuesta decidida en la lucha contra la desigualdad y los diferentes tipos de pobreza: intelectual, ética, de seguridad personal, de acceso a infraestructuras básicas para una vida digna, como seguridad alimenticia, agua, electricidad, educación..., la convierte en un agente imprescindible a la hora de intentar conseguir los resultados esperados, que podemos ver formulados en ese intento global para afrontar aquellos retos sociales que son los Objetivos del Milenio de Naciones Unidas.

Sin olvidar, por supuesto, la colaboración de las ONG con las Administraciones Públicas, en áreas como el aumento y la mejora de calidad de la ayuda oficial al desarrollo o seguir promoviendo espacios de diálogo y desarrollo (como ya se ha comentado anteriormente, en el caso español, el Foro de Expertos, la Subcomisión del Congreso, o el futuro Consejo de Estado de la RSE).

El Tercer Sector puede jugar, pues, un papel importante en el desarrollo de la responsabilidad social de las empresas. Colaborar y asesorar en la promoción de la participación activa del sector privado en proyectos de desarrollo sostenible, facilitar la ejecución de programas socialmente responsables ofreciendo servicios competitivos para las empresas, conocer y comunicar el comportamiento y las tendencias del sector empresarial en materia de responsabilidad social o ayudar a empresas y empresarios a vincularse más estrechamente con la sociedad civil, buscando establecer alianzas intersectoriales y relaciones sólidas que generen beneficio mutuo, son relevantes tareas para llevar a cabo.

4.- El punto de partida de RSC en Red

☒ Definiciones

El concepto de red como estructura flexible sobre la que se sustenta el paradigma actual de la Sociedad Red (Manuel Castells) o más generalmente la Sociedad de la Información, es el punto de partida de la iniciativa RSC en Red.

El salto de las dinámicas sociales organizadas a las dinámicas sociales en red, se debe construir sobre la base de "coaliciones" que se constituyen en torno a valores y proyectos.

La Red para la RSC es una nueva iniciativa para impulsar el conocimiento y la práctica de la Responsabilidad Social Corporativa. Está diseñada como una red organizativa ("coalición") que permita generar mejores productos y resultados. Esta filosofía en red o 'reticulada' la distingue de otras iniciativas/entidades que trabajan sobre la temática y la sustenta en todas sus líneas de acción: investigación, encuentros, proyectos y actividades docentes.

Los valores que desde la Red para la RSC se pretende trabajar son: el compromiso social de empresas y organizaciones, el diálogo empresa-sociedad, la ética empresarial y la creación de riqueza social, tanto a partir del capital económico como social. El cómo nos proponemos ayudar a generar este capital social es desde un espacio de análisis y reflexión permanente: un *think tank* multidisciplinar, con un "núcleo" estable y miembros "coaligados". "Coalición virtual" (en red) que nos permita afrontar áreas de conocimiento y actividad, en la que la suma de los miembros de la red suponga un valor añadido en forma de capacidad para desarrollar proyectos concretos tanto entre los miembros como hacia fuera de la red e intentando que la red de "coaligados" aumente.

Desde una perspectiva institucional, la reticulación de la Red de RSC facilitará la interrelación y enriquecimiento entre las diversas líneas de acción (algo lógico, por otra parte, ya que serán los mismos miembros quienes las coordinen o ejecuten directamente). Por ejemplo, (i) el conocimiento que resulte de trabajos de investigación será aplicado en proyectos de acción y para la docencia; (ii) los encuentros debatirán acciones en los proyectos, así como recomendaciones de las investigaciones; (iii) los módulos docentes, en los que algunos de los alumnos estarán empleados en entidades con incipientes actividades en RSC, generarán también conocimiento que pueda enriquecer los proyectos y debates; (iv) los estudiantes de los módulos podrán participar en los encuentros cuando éstos coincidan con la realización de los mismos, etc.

Por otro lado, la Red de RSC se ha ideado como una red habilitadora o 'red 3D' en el sentido que busca potenciar las capacidades individuales de sus miembros (nodos de la red) y aportar un contexto que fomente la colaboración entre los nodos. Si bien la iniciativa tiene líneas de trabajo definidas y personas a cargo de su manejo (apoyando con servicios al trabajo conjunto entre nodos pero sin pretender diseñarlo o dirigirlo), tendrá un impacto multiplicador al fortalecer a sus miembros y generar una inercia colaborativa en toda la Red.

Por último, resaltar que la Red de RSC es esencialmente una red humana compuesta por profesionales con interés y conocimiento en la temática, y a los que les atrae la estructura reticulada de la iniciativa. Ellos junto con otras personas que se involucren formarán una comunidad virtual en la que se compartirá información y se debatirá tanto por canales formales (como los arriba mencionados) como por informales (el contacto y la comunicación directos, ie. en un e-foro). Parte de la *raison d'être* de la iniciativa es que cada miembro verá enriquecidos sus conocimientos y aumentado su capacidad sobre RSC. Todos los contenidos y documentación estarán disponibles en su web, que servirá como plataforma de información de la iniciativa.

☒ Diagnóstico

Como resultado de diferentes entrevistas y debates con expertos así como la elaboración del Delphi sobre tendencias de la RSC, hemos llegado a un diagnóstico previo de la situación, segmentado en los diferentes actores protagonistas.

RSC y Empresa

Muchas empresas empiezan a estar muy activas en sostenibilidad ambiental y en imagen responsable y comparten experiencias en varios foros y organismos de alto valor añadido: v.g. foro de sostenibilidad, foro de reputación corporativa, Global Compact España. Para un desarrollo pleno de la RSC en las empresas españolas nos encontramos:

Luces:

- Se cuenta con una cultura, unos recursos e interlocutores para RSC.
- Se ha avanzado en la transparencia de la información
- Se consolida la importancia de un diálogo honesto con los diferentes *stakeholders*.
- Los profesionales con inquietudes sociales tienen posibilidades de participación desde la empresa.

Sombras:

- A los departamentos de RSC les cuesta conectar con el negocio principal.
- Confusión interesada entre conceptos como responsabilidad social, acción social, reputación corporativa, marketing social...
- Existe una cierta imagen de desconfianza motivada por los casos en que se utiliza la RSC como marketing hueco.
- Las empresas tienen dificultades para conectar con otros actores por diferencia de objetivos y lenguajes.

RSC y Personas

Las empresas son la suma de sus profesionales. Se percibe una demanda creciente de cambio hacia culturas más comprometidas y que dejen espacios para el crecimiento personal.

Luces:

- Son los agentes del cambio interno.
- Ya existen muchos programas de RSC de sensibilización a empleados.
- Los programas de voluntariado corporativo están dando buenos resultados.

Sombras:

- Existen frenos al cambio, fundamentalmente en la dirección intermedia.
- No suele ser parte de los objetivos de los empleados la participación en el cambio interno hacia una empresa responsable socialmente.
- En el entorno sociocultural en el que nos movemos existe mucha pasividad en la lucha contra los desequilibrios y la pobreza.

Administraciones Públicas(AAPP) y Ayuda Oficial la Desarrollo (AOD)

Los grandes agentes de la Cooperación al Desarrollo apenas han iniciado la transformación a modelos en red.

Las Alianzas Público Privadas son un instrumento de cooperación incipiente pero que empieza a estar en la agenda de empresas, administraciones y sociedad civil.

Luces:

- La participación en proyectos de Alianzas Público Privadas (APP) haría que las empresas conocieran los países en los que operan desde otra perspectiva.
- La implicación de las empresas en la cooperación al desarrollo mejoraría el impacto de la AOD.

- El interés creciente por los negocios "*at the bottom of pyramid*" y las cadenas de valor compartidas.
- La colaboración con las empresas se empieza a ver, tanto en las administraciones públicas como en la sociedad civil, como un elemento estratégico.

Sombras:

- Las APP no pueden ser vistas como una línea de negocio más (experiencia ayudas bilaterales).
- Existen procedimientos inflexibles en temas presupuestarios y de competencia que dificultan la gestión económica.
- Los propios actores de cooperación todavía no han articulado redes entre ellos.
- Carencia de puentes entre las inversiones productivas, los sectores económicos dominantes y la AOD en los países de destino.

Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y transformación

Las ONGs proporcionan una conexión con los beneficiarios finales de los proyectos y entienden mejor sus necesidades. También tienen menos presión cortoplacista que empresas (1 año) y AAPP (4 años)

Luces:

- Legitimidad ante la sociedad.
- Punto de encuentro de las personas más comprometidas.
- Conocimiento del terreno
- Arraigo de la lucha contra la pobreza

Sombras:

- Precariedad de recursos y dependencia de donantes.
- Falta de estructuras profesionalizadas en ONG pequeñas.

- Alejamiento de las TIC y las culturas red.

Universidad ...como puente

La Universidad nació como centro de pensamiento, investigación y formación de profesionales que, al salir lideraban la sociedad.

Es importante crear espacios que recuperen la función de thinktank (centro de pensamiento), de búsqueda y rigor en la apertura de nuevos caminos hacia un mundo mejor. Una universidad que genere riqueza social y luche contra las pobrezas (intelectuales, éticas, materiales...)!

Luces:

- Buena imagen ante las empresas.
- Valor añadido por el rigor académico y la capacidad de investigación.
- Red de profesores con capacidad y libertad de implicarse en proyectos innovadores.

Sombras:

- Estructuras muy endogámicas orientadas el estatus.
- Poca agilidad para trabajos interdisciplinarios y burocracia excesiva a la hora de emprender algunas iniciativas.
- Escasa eficacia en los puentes con las empresas.

Las preguntas estratégicas

La Responsabilidad Social Corporativa es hoy una realidad dentro de las empresas como unidad de trabajo, pero quedan muchas preguntas aún en el aire. Contestar a algunas de ellas debe ser objetivo primordial del proyecto.

Pregunta estratégica

**Aspectos
contextuales**

**Ámbito
organizativo**

¿Se acerca la RSC al negocio principal?	B, F	Empresa
¿Es compatible la RSC con el cortoplacismo empresarial?	B, D, F	Empresa
¿Se reconocen los valores en los esquemas de funcionamiento por objetivos?	D, B	Empresa
¿Bajo qué condiciones serán posibles las APP? ¿Y la colaboración Empresas-ONGs?	C, F, G	Empresa, AAPP, ONG
¿Cómo afectarán a la Ayuda al Desarrollo, a las APPs y a la propia RSC los "negocios en la base de la pirámide"?	F, B, C, E, G	Empresa, ONG, Universidad
¿Qué nuevos mecanismos se utilizarán para construir puentes entre organizaciones? ¿Cumplirá la Universidad este papel?	A, C	Empresa, ONG, Universidad
¿Qué organizaciones virtuales tendrán éxito como modelos interorganizativos?	A	Empresa, AAPP, ONG
¿Cómo situar la creación de riqueza social y la lucha contra las pobrezas en la agenda del debate?	E, F, G	Empresa, AAPP, ONG, Universidad
¿Cómo ayudar a crear capital social desde las empresas, desde las AAPP, desde las ONGs, desde la Universidad?	D, E, G	Empresa, AAPP, ONG, Universidad
¿Qué papel juegan las personas en la RSC?	D, A, B, E	Empresa, ONG

☒ **Pilares estratégicos**

Una vez establecido el contexto en que se mueve la RSC en la actualidad, así como el punto de partida para desarrollar la RSC en Red, nos ha parecido interesante dotarnos de una especie de "brújula o GPS estratégico" que nos ayude a recorrer el camino y, lo que es más importante, nos dé pistas cuando nos surjan dudas o pérdidas en el rumbo deseado..

Es a esto a lo que hemos convenido en llamar nuestros pilares estratégicos que, en forma didáctico-nemotécnica, se expresan en una *dinámica de las "6 C's"*:

- **CONOCIMIENTO**

- **CAMBIO**
- **COHERENCIA**
- **CORRESPONSABILIDAD**
- **COMUNICACIÓN**
- **CREDIBILIDAD**
-

CONOCIMIENTO:

Está en la base de nuestro proyecto y a partir de él se construyen el resto de los pilares estratégicos.

Un conocimiento de calidad, que se genere a través de la interacción en un grupo de profesionales multidisciplinar y procedentes de diversos sectores y entidades.

Un conocimiento que debe ser, en primer lugar, útil y, en segundo lugar, "dinámico" en el sentido de:

- 1º Generado
- 2º Asumido
- 3º Difundido

CAMBIO:

Estamos en un proyecto en el que la Gestión del Cambio es vital para su consecución. Cambios profundos en que nos vemos envueltos y debemos afrontar:

- El trabajo en red.
- El entroncamiento de la RSC con el "core" del negocio.
- La RSC estratégica como nueva herramienta y paradigma empresarial
- Nuevas formas de hacer negocios y de ayudar al desarrollo de las sociedades.

COHERENCIA:

Es la "prueba del algodón" de nuestra actuación como investigadores y gestores

- Coherencia entre valores personales y ética profesional
- Coherencia empresarial, haciendo foco en las fortalezas sectoriales, (un poco más allá del "zapatero a tus zapatos", "si haces zapatos, ayuda a calzar a los que no los tienen")
- Coherencia para no rellenar la RSC con un conglomerado inconexo de conceptos: reputación, acción social, marketing con causa...

CORRESPONSABILIDAD:

Si de construir la RSC en red se trata, debemos empezar a hablar de Corresponsabilidad antes que de Responsabilidad.

- Empezar a "tejer" desde los valores compartidos por profesionales de diferentes comunidades de interés
- Dar el paso en una sociedad en red a una co-responsabilidad social corporativa: alianzas público-privadas para el desarrollo, empresas / ONG's / receptores de ayuda / diásporas en proyectos concretos.

COMUNICACIÓN:

La comunicación se sitúa en el centro de cualquier intento por cambiar el "statu quo"

- Generación de información relevante a los diferentes *stakeholders*: empleados / profesionales / mandos intermedios / clientes / proveedores / consumidores
- Comunicación desde el "*management*" de las organizaciones a sus empleados y desde éste a aquél (a través de portales del empleado, intranets, *e-learning*)

CREDIBILIDAD:

Y dando un paso más en nuestra coherencia, apostar decididamente por una manera clara, honesta y creíble, de comunicar, analizar, actuar:

- Tender puentes, aproximar posiciones, afianzar la red... pero manteniéndonos en nuestros valores con espíritu constructivo pero crítico y llamando a las cosas por su nombre (v.g. sí a crear riqueza, pero también luchar contra la pobreza, sí a los negocios en la base de la pirámide pero no cayendo en asimetrías entre actores).

☒ **Los instrumentos de intervención**

- ***Proyectos de investigación***

La Red para la RSC quiere constituirse en un polo de excelencia, un *'think-tank'* multidisciplinar que sirva como una de las principales referencias en la temática RSC. Basándose en la colaboración entre ONGs, empresas, Administraciones Públicas y Universidades, los investigadores de la Red para la RSC tendrán mayor facilidad para localizar y extraer conocimiento práctico sobre cómo se concibe y se lleva a cabo la RSC en el presente (y de vistas al futuro). El modelo del investigador aislado en su laboratorio es parte del pasado: en la actualidad la colaboración es parte intrínseca de la labor investigadora, y junto con el rigor y la exploración global, constituirá la identidad investigadora de esta Red.

- ***Proyectos entre actores***

El objetivo último de la iniciativa es propiciar el avance de la RSC como un componente nuclear de la estrategia corporativa, de forma que permee de forma práctica en las operaciones de las entidades. Para ello no basta con la investigación y los encuentros, sino que se requiere la acción directa apoyando a corporaciones que así lo soliciten. Estas corporaciones serán empresas privadas en su mayoría, pero también incluirán a entidades de la Administración Pública, la Universidad, o del propio Tercer Sector, que a veces no incorporan facetas básicas de las estrategias de RSC, como son las primeras en admitir. La colaboración

en red de integrantes de la Red para la RSC enriquecerá el diseño y las actividades de los proyectos a ser implementados, al contar con perspectivas multidisciplinares y multisectoriales.

Entre ellos:

- Proyectos de Cooperación y Ayuda al Desarrollo en el terreno
- Promoción / Creación y Seguimiento de APPs
- Formulación de estrategias de “RSC estratégica” en empresas
 - Puentes entre actores: observatorios, asociaciones, universidades...
- Acciones y eventos puntuales: ie, “el día de la RSC en la Web”
- Articulación del voluntariado en red en las empresas
- Evaluación de proyectos de Cooperación al Desarrollo como modelo de Alianza Público Privada.
- Establecimiento y/o fortalecimiento de programas de voluntariado de empleados
- Actividades de promoción de comunicación al personal interno de las organizaciones
- Actividades de sensibilización y divulgación de la RSC en la Red.
- Acciones de sensibilización sobre RSC y seguimiento de actuaciones de empresas de la cadena de provisión y suministro
- Investigación de sistemas de gestión de RSC en pymes relacionadas con la cadena de valor de las grandes empresas.
- Portal de RSC en red, que agregue contenidos, enlace con otras webs (o fuentes) y que sirva como elemento aglutinador y coordinador para eventos concretos

Todos estos proyectos en clave de red estarán así en condiciones de impulsar procesos de RSC con mayores posibilidades de éxito y sostenibilidad. Además, dado que en el mediano plazo se prevé que varios proyectos estén funcionando al mismo tiempo, la colaboración entre proyectos será otro factor de fortalecimiento mutuo.

Una forma que estamos estudiando con especial interés es la *creación de valor mutuo* en proyectos de alianzas para el desarrollo.

A continuación, se propone una metodología básica para desarrollar el concepto de creación de valor mutuo en el establecimiento de proyectos de colaboración entre empresas, ONG y AAPP, tanto en los países donantes como en el terreno.

A partir de la actividad de Formación de la red en la segunda fase, la metodología se aplica hacia el desarrollo de negocios (en la base de la pirámide):

1. Lanzamiento

Fase de inmersión, basada en un diálogo honesto y de respeto entre todas las partes implicadas (empresas, AAPP, ONGs, comunidades receptoras...) para identificar conjuntamente las necesidades locales, las capacidades de los socios, la sostenibilidad del proyecto y, en su caso, las oportunidades de negocio.

- Preparación y formación de equipos
- Inmersión y compromiso
- Identificación de necesidades y capacidades o activos
- Evaluación y generación de ideas

2. Construcción de un entorno facilitador

Generación de una red de posibles socios entre los diferentes grupos afectados o de interés para avanzar ideas para la creación de valor mutuo y soportar la creación de un *business plan* conjunto.

- Valoración de capacidades y recursos
- Formación de la red, selección de los *partners*
- Desarrollo del Plan de Negocio
- Compromiso con la comunidad y sostenibilidad

3. Creación de negocio

Formalización de *joint ventures* mediante la implantación y evaluación de un piloto donde se pueda experimentar en el terreno la capacidad del negocio para generar valor en la triple línea, económica, social y medioambiental, a todas las partes implicadas (multi-stakeholders).

- Visión general
- Implantación del *business plan*
- Puesta en marcha del piloto

- ***Informes para la acción***

Se van a impulsar encuentros periódicos de formato relajado y coloquial. En ellos, y sin asumir un papel de representación de la entidad a la que pertenecen, las personas que formen parte de la Red para la RSC y otras que estén asociadas o sean invitadas podrán intercambiar información, ideas y experiencias sobre procesos y avances de la RSC en España. El objetivo será la generación de conocimiento por parte de todos los participantes, y en paralelo la construcción de confianza entre los diversos sectores. La estructura en red hará posible la participación de diversos actores, en diversos ambientes, y facilitando la sistematización de conocimiento. Se recogerán los debates y conclusiones resultantes de los mismos y su publicación formará parte del trabajo habitual de la Red.

- ***Formación para el cambio***

La Red para la RSC ofrecerá módulos formativos de diversas características de extensión y formato, y con un denominador común de rigor y de *leading-edge* en los contenidos.

En la ETSII se va implantar una nueva asignatura que dé respuesta a la necesidad de formar profesionales con conocimientos y sensibilidad sobre RSC. Se ha puesto en marcha un proyecto de desarrollo de

contenidos formativos en RSC para metodologías presenciales, on-line y mixtas. La asignatura se dirigirá a alumnos y profesores de la UPM, así como a profesionales de aquellas empresas miembros de la Red de RSC o con acuerdos de colaboración con la UPM, y en última instancia, a cualquier persona que esté interesada en adquirir un mayor conocimiento sobre este tema. Los materiales disponibles (teoría, ejercicios de autoestudio, grupales u autorizados, y casos prácticos) permitirán conformar itinerarios formativos adaptados a los distintos públicos objetivo.

El enfoque de red permitirá que en cualquiera de las modalidades docentes haya invitados que ofrezcan a los alumnos sus experiencias desde diversos prismas. Además se trabajará en grupo, y en los módulos más largos se promoverá la colaboración en red entre los alumnos (para trabajos, documentación, análisis, etc.).

5.- Tendencias de la RSC (resultados del Delphi)

Grupo de análisis

El grupo de análisis que compone el panel para examinar las posibles tendencias en materia de RSC se caracteriza por la multisectorialidad, lo que posibilita una visión más completa de la situación.

Por el mundo académico, participan Carlos Mataix (profesor titular y Subdirector de Extensión Universitaria de la ETSII, así como Vicepresidente de Ingeniería Sin Fronteras), Gabriela Topa (profesora de la UNED), M^a Ángeles Huerta (profesora asociada de la ETSII), Andrés González (especialista en proyectos de Transferencia Tecnológica de la UPCO y colaborador de Aula de Solidaridad), y Ana Moreno (profesora asociada de ETSII, y miembro de Energía Sin Fronteras y de Aula de Solidaridad).

Por parte de las ONG intervienen Rafael Casado (Presidente del Foro de Investigación y Acción Participativa para el Desarrollo de la Sociedad del Conocimiento), José M^a Arraiza (miembro de Energía Sin Fronteras y de Aula de Solidaridad), y Manuel Acevedo (Aula de Solidaridad).

El sector empresarial está representado por Ángel Mahou (Jefe del Dpto. de Desarrollo de RRHH de Red Eléctrica de España), Ángel Ibisate (REE), Nieves Álvarez (DIA) y Luis Miguel Uriarte (Telefónica y también miembro del Aula de Solidaridad). Completa el grupo Paloma Gascón, psicóloga experta en Coaching.

Metodología

Para la determinación de las tendencias de RSC se ha empleado el método Delphi, aunque con ciertas simplificaciones. El horizonte temporal seleccionado ha sido de 2 años y el contexto, las empresas españolas tanto en mercados nacionales como internacionales.

En la primera circulación se solicitó a los expertos que, de acuerdo con sus conocimientos y experiencia, valorasen la probabilidad de ocurrencia de 12 eventos seleccionados, que denominaremos tendencias A. Además, se les pidió que aportaran nuevos eventos, que serán las llamadas tendencias B.

A partir de las primeras valoraciones de la lista de tendencias A, se calcularon las medias, así como los límites superior e inferior, que corresponden a +/- 25%. Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla.

<u>Tendencias A</u>	1ª iteración			2ª iteración		
	Total	LInf	LSup	Total	LInf	LSup
La RSC será un ingrediente importante en las estrategias de las empresas	59%	44%	74%	62%	46%	77%
La RSC será un ingrediente importante en la estrategia de las PYMES	24%	18%	30%	23%	18%	29%
Las universidades pondrán en marcha programas internos de RSC	58%	44%	73%	56%	42%	70%
Las APP van a permitir colaborar a empresas y administraciones en proyecto concretos	63%	47%	79%	62%	47%	78%
Las Alianzas Público Privadas van a mejorar la Cooperación al Desarrollo.	54%	40%	67%	53%	40%	67%
Las ONG van a colaborar con las empresas en sus estrategias de RSC	61%	46%	77%	60%	45%	75%
Las ONG van a participar en las Alianzas Público Privadas	56%	42%	70%	58%	43%	72%
Las empresas van a implicarse en la consecución de los Objetivos del Millenium de ONU	45%	34%	57%	42%	32%	53%
Los profesionales no querrán trabajar en empresas sin compromisos sociales	38%	28%	47%	32%	24%	40%
Los profesionales no querrán trabajar en empresas sin compromisos medioambientales	38%	29%	48%	35%	26%	44%
Los directivos serán más creativos y eficaces si hay RSC estratégica en su empresa	63%	47%	79%	64%	48%	80%
La RSC será fundamentalmente marketing	59%	44%	73%	55%	41%	69%

En una segunda iteración, los expertos recibieron el cuestionario con las tendencias A y las estadísticas anteriores, y volvieron a asignar porcentajes de ocurrencia a cada evento. En los casos en que un participante insistió en una respuesta fuera de los límites marcados, debió ofrecer una justificación.

Por otro lado, se confeccionó un cuestionario con las tendencias B, aquellas aportadas por el grupo. En la segunda iteración, se seleccionaron de entre éstas las que se consideraron más significativas, resultando elegidas las mostradas a continuación. Entonces, los expertos debieron votar qué sucesos ocurrirán en los próximos 2 años; la columna derecha muestra los votos obtenidos sobre 10 posibles.

<u>Selección tendencias B</u>	Total	LInf	LSup	Votos
Se va a fomentar la integración de mujeres en puestos de responsabilidad	72%	54%	90%	5
La empresa gestionará actividades internas en su contexto de RSC (conciliación vida laboral-personal, flexibilización de horarios, ahorro energético, ...)	50%	37%	62%	5
La RSC será un medio de mejorar el clima laboral	69%	52%	86%	4
Los RRHH dedicados a RSC se profesionalizarán más en la empresa	66%	50%	83%	4
Las empresas con RSC estratégica serán más rentables	67%	50%	84%	5
La RSC potenciará el desarrollo de códigos y sistemas de gestión ética	67%	50%	84%	5
Habrà certificaciones de RSC	65%	49%	81%	5
Se producirà convergencia en las iniciativas tomadas en el àmbito de la RSc con los ODM y la cooperación al desarrollo	59%	44%	73%	4
Las empresas pueden empezar a interesarse en ejercer como actores activos en movimientos globales del tipo los foros sociales y medioambientales	59%	44%	73%	4
Las Administraciones Pùblicas van a forzar el paso en materia medioambiental, especialmente por los efectos derivados del cambio climàtico.	79%	59%	99%	5
Las Universidades pondrán en marcha líneas formativas en RSC	78%	58%	97%	6
Las Administraciones Pùblicas activarán programas específicos de fomento de las APP para el desarrollo	55%	41%	69%	4
Los ciudadanos van cada vez más a incorporar criterios sociales y medioambientales en su relación como cliente y como accionista de las empresas	57%	43%	72%	4
Serà algo de lo que todos hablaran y servirà para iniciar y subvencionar proyectos.	63%	47%	79%	4

Tendencias

De las tendencias A ofrecidas para examinar en el Delphi, las cuatro más claras según los miembros del panel son, en orden de importancia decreciente:

1. Los directivos serán más creativos y eficaces si hay RSC estratégica en su empresa. (63-64%)

2. Las Alianzas Publico Privadas van a permitir colaborar a empresas y Administraciones en proyecto concretos. (63-62%)
3. Las ONG van a colaborar con las empresas en sus estrategias de RSC. (61-60%)
4. La RSC será un ingrediente importante en las estrategias de las empresas. (59-62%)

Respecto de este último asunto, surgen dudas entre los expertos, con argumentos como *“La importancia de la RSC en la estrategia de las empresas dependerá mucho de la reacción de los consumidores y empleados, sin ellos no hay masas crítica para cambiar la empresa”* o *“La llave para que las empresas integren la RSC en su estrategia está en el consumidor, y éste está aún muy lejos del concepto; al no influir la RSC en el comportamiento del consumidor, no hay relación con la cuenta de resultados. A corto plazo no veo cambios”*.

Otras tendencias valoradas positivamente son:

5. Las universidades pondrán en marcha programas internos de RS. (58-56%)
6. Las ONG van a participar en las Alianzas Público Privadas. (56-58%)
7. Las Alianzas Público Privadas van a mejorar la Cooperación al Desarrollo. (54-53%)

Con relación al último punto, uno de los expertos disiente de la opinión mayoritaria, argumentando que *“En el corto plazo las APPs son escasas y además suelen estar mal definidas, con ventajas a menudo notables para las empresas. Gran parte de los proyectos que se refieren a la mejora del desarrollo y del respeto de los derechos humanos en el exterior están chocando con problemas políticos y competenciales con los Estados, y esto me parece algo difícil de salvar para las empresas. La alternativa más viable para canalizar esfuerzos eficientes en el ámbito de la cooperación es: las empresas aportan fondos y know-how, las ONGs redes de distribución y medios humanos y*

logísticos, y los organismos públicos son imprescindibles como facilitadores y agilizadores. Al ser un mecanismo que parece eficiente, su probabilidad debe ser alta.”

En el extremo opuesto, las tres tendencias menos claras son, de menor a mayor valoración:

12. La RSC será un ingrediente importante en la estrategia de las PYMES. (24-23%)
11. Los profesionales no querrán trabajar en empresas sin compromisos sociales. (38-32%)
10. Los profesionales no querrán trabajar en empresas sin compromisos medioambientales. (38-35%)

Estos resultados revelan una alarmante falta de esperanza en las fuerzas de abajo hacia arriba como impulsoras de la RSC. En este sentido, dos de los expertos del panel, justifican sus divergencias negativas por el siguiente razonamiento: *“En todo caso, más bien ‘preferirán no trabajar en empresas sin compromisos’ – porque muchos trabajarán en ellas igual”,* especialmente en casos de *“precariedad de trabajo”*. Además, se ofrece la siguiente reflexión: *“La sensibilización de los profesionales (así como la de los consumidores) es una asignatura pendiente en la que habrá que trabajar en los próximos años de forma prioritaria. Actualmente en los procesos de selección se está viendo un peso claro de los temas de conciliación, de momento no se detecta mucho más (recordemos que el profesional es un consumidor, el consumidor nos está diciendo que la RSC no influye en su proceso de toma de decisiones). Las decisiones de los profesionales se tomarán siempre dentro de un mercado laboral de referencia y de un contexto económico determinado, el contexto ha venido siendo bueno, pero ¿qué pasa si cambia?”*

Otros eventos valorados negativamente resultan:

9. Las empresas van a implicarse en la consecución de los Objetivos del Millenium de Naciones Unidas. (45-42%)
8. La RSC será fundamentalmente marketing (59-55% siendo inversa)

De nuevo, uno de los expertos que puntúa la participación de las empresas en desarrollo humano mucho peor que la media, ofrece la justificación: *"Creo que las empresas se implicarán en la medida en la que se impliquen los gobiernos y los consumidores. Pensar que las empresas van a hacer un esfuerzo mayor que sus públicos de referencia me parece utópico. ¿Cuántos ciudadanos a los preguntáramos en la calle sabrían decirnos cuales son los objetivos del Millenium? ¿Cuántos empleados de las empresas?"* Más allá, otro experto comenta que *"las empresas sólo se implicarán si obtienen algún beneficio (no necesariamente económico)"*.

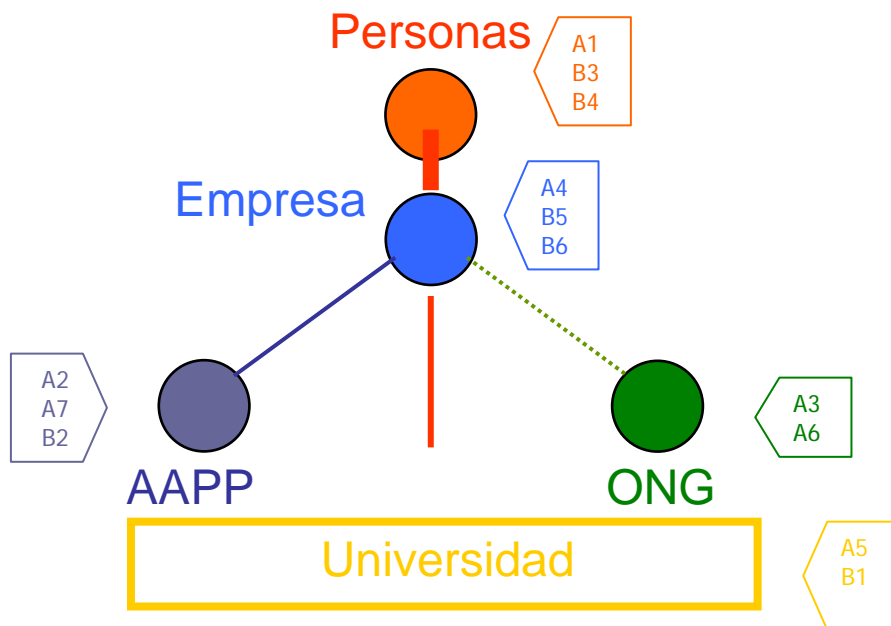
También se aporta un comentario interesante sobre el enfoque de la RSC en el mundo empresarial: *"Una RSC que supere el ámbito del marketing requiere un cambio cultural profundo que tendría que ser reclamado por los empleados y por el resto de los stakeholders"*.

Por otra parte tenemos las tendencias B propuestas por los expertos, de entre las que las seis más votadas, es decir, las que tienen más probabilidad de acontecer, son:

1. Las Universidades pondrán en marcha líneas formativas en RSC. (6 votos)
2. Las Administraciones Públicas van a forzar el paso en materia medioambiental, especialmente por los efectos derivados del cambio climático. (5)
3. Se va a fomentar la integración de mujeres en puestos de responsabilidad. (5)
4. La RSC será un medio de mejorar el clima laboral. (5)

5. Las empresas con RSC estratégica serán más rentables. (5)
6. La RSC potenciará el desarrollo de códigos y sistemas de gestión ética. (5)

Para representar y explicar los resultados del método Delphi ejecutado, se propone el siguiente esquema, que demuestra el protagonismo de los distintos actores y la importancia de establecer redes:



Comenzando por la **empresa**, destaca en positivo que la RSC se convertirá en un ingrediente importante en la estrategia de las empresas, y que aquellas con RSC estratégica serán más rentables. Además, la RSC potenciará el desarrollo de códigos y sistemas de gestión ética. Por contra, se considera que la RSC no será un ingrediente importante en la estrategia de las PYMES, y que puede convertirse en simple marketing. Es decir, se confirma el valor de la RSC como activo estratégico, lo cual enlaza con las ideas fundamentales del artículo "Strategy & Society" de Porter y Kramer.

En cuanto a las **personas**, se afirma que los directivos serán más creativos y eficaces si hay RSC estratégica en su empresa, y que la RSC servirá para

fomentar la integración de mujeres en puestos de responsabilidad y mejorar el clima laboral. Sin embargo, no parece que los profesionales dejarán de trabajar en empresas sin compromisos sociales o medioambientales, ya que la precariedad del mercado laboral obstaculiza la toma de conciencia de los trabajadores. Surge, por tanto, la necesidad de interiorizar el valor para la empresa de la RSC como motivador. También de afrontar el reto de romper la pasividad para lograr una transformación cultural hacia valores RSC.

Entre los resultados positivos relacionados con el ámbito de las **Administraciones Públicas** (AAPP) y la Ayuda Oficial al Desarrollo, se destaca que las Alianzas Público Privadas (APP) van a permitir colaborar a empresas y administraciones en proyectos concretos y van a mejorar la Cooperación al Desarrollo. Asimismo, se asegura que las AAPP van a forzar el paso en materia medioambiental, especialmente por los efectos derivados del cambio climático. No obstante, no parece que las empresas vayan a implicarse en la consecución de los Objetivos del Millenium de Naciones Unidas; hay que tener en cuenta las dificultades en las experiencias en torno a la ONU y la imposibilidad (o el mirar para otro lado) para las empresas de manejar los problemas locales de Derechos Humanos. Como conclusión, diremos que las AAPP pueden avanzar desde la definición de proyectos concretos, y las APP ser una herramienta muy importante para mejorar el impacto en el Desarrollo.

Respecto del papel de las **ONG** en el inminente proceso de transformación, éstas van a colaborar con las empresas en sus estrategias de RSC y a participar en las Alianzas Público Privadas, con lo que surgirá la dificultad en las ONG de comprender la gestión empresarial. Por lo tanto, existirá una necesidad de acercamiento de lenguajes y generación de entornos de cierta confianza.

Por su parte, las **universidades** pondrán en marcha tanto líneas formativas como programas internos de RSC. Más aún, se confía en que la universidad se erija en punto de encuentro, intercambiador de conocimiento y contactos, y agente del cambio.

Como parte de la primera ficha del Delphi, se solicitó a los expertos que enunciaran las **líneas de investigación** de interés para cada una de sus organizaciones en el marco de "Red para la RSC", identificándose las siguientes:

- Sistema de información y modelización de buenas prácticas en empresas y AAPP
- Análisis de proceso de toma de decisiones en las empresas. Foco en la lucha contra la corrupción.
- Modelos de redes entre actores.
- Gestión de la diversidad en las empresas
- La RSC en la cadena de valor de las empresas
- Caracterización de la ganancia de la empresa con la RSC.
- Identificación de palancas para la gestión del cambio.
- Creación de sistemas de indicadores y gestión ética
- Revisión meta-analítica de investigaciones existentes en RSC, justicia organizacional...
- Claves para la comunicación a la ciudadanía
- Claves para la implicación de empleados:
 - Convertirlo en un elemento de la cultura
 - Crear un papel claro para los empleados
 - Focalizar en 2/3 cosas.
 - Investigar una forma de comunicación que permita la sensación de pertenencia a un grupo que aporta valores y que permita observar el progreso de lo que se hace
- Formación para líderes del cambio
- Introducción curricular de la RSC: Asignaturas, postgrados...
- Establecimiento de modelos de comercio, producción y servicio responsables

6.- Conclusiones y recomendaciones

Esta publicación pretende ser nuestra hoja de ruta en los próximos meses/años. Por ello, como conclusión de la misma determinaremos los focos de interés para la Red de RSC, y propondremos las siguientes acciones a emprender en el seno de la misma.

A tal fin, cruzamos las tendencias analizadas en el estudio Delphi con los aspectos contextuales más relevantes en la actualidad (ver apartado 2).

Al hacerlo, observamos que los eventos, de manera natural, se clasifican dentro de uno de estos tres ámbitos o niveles:

- el de la empresa,
- el de la relación con *las personas* y la concienciación,
- el de cooperación entre distintas organizaciones para el desarrollo.

Aspecto contextual	A	B	C	D	E	F	G
Tendencias Delphi							
A1		X		x			
A2		x	X			x	
A3	x	x	X	x		x	X
A4		X				x	
A5				x	x		X
A6	x		X			x	X
A7			X			x	X
A8		X		X		x	X
A9			x	x	X	x	
A10	x			X	X		
A11	x			X	X		
A12		X		x			
B1				x	X		
B2			x				
B3		x		X			
B4		x		X			
B5		X					
B6				X	x	x	x

Ámbito “empresas”

Ámbito “relación con stakeholders y concienciación”

Ámbito “cooperación (entre organizaciones, para desarrollo)”

El mapa presentado permite identificar tres focos de interés (celdas rayadas), que son seleccionados debido, primero, a su relevancia y, segundo, a su nivel de acoplamiento con las capacidades de los participantes en la Red.

En la tabla siguiente se muestran los tres focos, y se les asocian las correspondientes líneas de investigación de entre las que los expertos habían identificado en el Delphi. Este sistema nos vuelve a referir a las preguntas

estratégicas planteadas en el apartado 3 de esta publicación y vemos que trabajando así daríamos respuesta a muchas de ellas.

Cuadro. "Focos de interés – Líneas de investigación"

Nuestros focos de interés

1. Incorporación RSC estratégica en empresas

Es el elemento más innovador y parece próximo a tener éxito

2. Formación y concienciación de profesionales

El cambio cultural es esencial y se detecta un déficit preocupante de concienciación

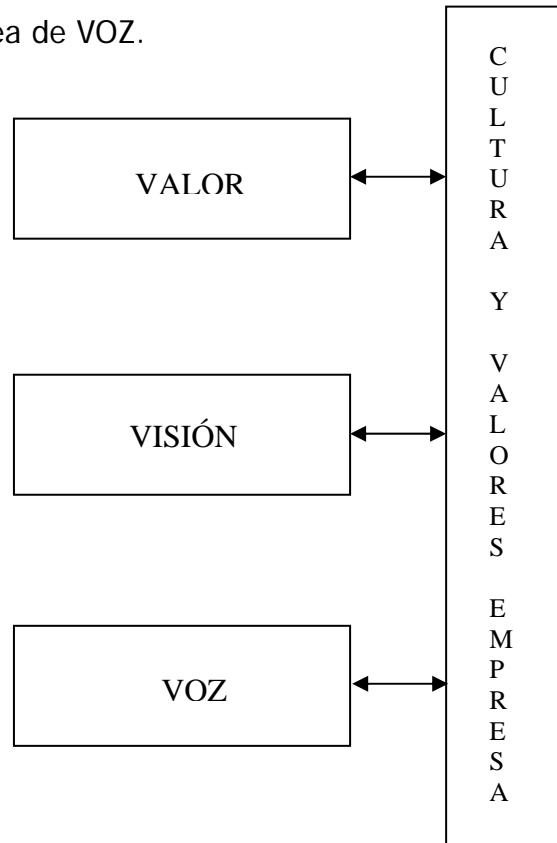
3. Rediseño modelos de alianzas y cooperación

Es clave para lograr gran impacto y la red tiene la ventaja de su carácter multidisciplinar

Líneas de investigación propuestas

- La RSC en la cadena valor de las empresas
 - Caracterización de la ganancia de la empresa con la RSC
 - Establecimiento de modelos de comercio, producción y servicio responsables
 - Identificación de palancas para la gestión del cambio
-
- Claves para la comunicación a la ciudadanía
 - Claves para la implicación de los empleados
 - Formación de líderes para el cambio
 - Introducción curricular de la RSC
-
- Modelos de redes entre actores
 - Análisis de modelos de negocio responsables y eficaces para la "base de la pirámide"
 - La cooperación en red en las nuevas alianzas público privadas para el desarrollo

Estos tres focos configuran otros tantos ámbitos que conforman una nueva cultura ética empresarial, y que responden respectivamente a tres ideas-fuerza que nos ayudarán a desarrollar y estructurar nuestro proyecto: el primero estaría enmarcado en la idea de VALOR, el segundo en la idea de VISIÓN y el tercero en la idea de VOZ.



Primer ámbito: Incorporación de la RSC estratégica en las empresas (**VALOR**).

Lo relativo a la incorporación de RSC estratégica en las empresas, debe ser uno de los temas centrales para la Red. Acercar la RSC al negocio principal, sería el mayor impulso para ésta, y la RSC estratégica representa este enlace. Redefinir el propio concepto de creación de valor empresas, ligándolo a modelos de gobierno empresarial y de relación con los *stakeholders* que creen valor para todos los grupos de interés y no que “expropien” a unos en beneficio de otros, serían otros tantos retos para la Red.

Para ello, desde la Red, debemos investigar, definir modelos y herramientas que permitan a las empresas incorporar la RSC en sus estrategias de negocio, demostrar que puede ser valioso para éstas. En cualquier caso, resulta necesario un cambio en las empresas hacia una visión a largo plazo y la incorporación de nuevos parámetros a la dirección por objetivos, la triple cuenta de resultados puede representar un buen punto de partida.

Segundo ámbito: Las personas y la RSC interna (**VISIÓN**).

Tan importante como la incorporación de la RSC estratégica y la estructuración de la actividad de la empresa en torno a un nuevo concepto de reparto de valor, es avanzar en los cambios de abajo a arriba. Las organizaciones son la suma de sus personas. Para ello es necesario compartir una visión, un ideal compartido que fortalezca y anime los esfuerzos de los "agentes del cambio" y vaya consolidando un modelo de empresa compartido por todos los que la conformamos y rodeamos

Los miembros de la Red coincidimos en que el cambio cultural es esencial para obtener resultados en esta materia, y nos planteamos la necesidad de contribuir a que sean las personas (en su calidad de empleados, de accionistas, de directivos o de clientes y/o consumidores) quienes proporcionen el obligado impulso ético, para así situar el debate sobre RSC en la agenda de la lucha contra la pobreza. Esa necesidad de una cultura y unos valores éticos en la empresa, es el motor de esta visión y, a la par, como se recoge en la figura, es el eje transversal para las 3 líneas de trabajo.

La Red puede ayudar a crear capital social desde diferentes organizaciones, formar profesionales concienciados, promover programas de RSC dentro de las empresas para implicar a los empleados, así como proporcionar un impulso inmejorable para investigar, formar y comunicar sobre Responsabilidad Social al público en general.

Tercer ámbito: Nuevos modelos relación con los grupos de interés y de cooperación entre organizaciones (**VOZ**).

La relación entre la empresa y los grupos de interés que se ven afectados por la actividad de la misma es un área de vital importancia para un desarrollo efectivo-estratégico de la RSC y no meramente cosmético. Además este ámbito se impone por los preocupantes resultados obtenidos en el Delphi y que nos explicitan las enormes asimetrías en el tratamiento y/o importancia de los diferentes stakeholders en las empresas

De vital importancia para la Red, corresponde el reto de prestar nuestra voz para acercar a empresas, administración y organizaciones no gubernamentales y académicas a nuevos modelos de cooperación para un verdadero desarrollo humano, confiando en que la Responsabilidad Social será un importante facilitador de estos nuevos modelos.

En este aspecto, el esfuerzo de sistematización para una relación transparente y honrada con los stakeholders realizada por el instituto Accountability, acompañado por una redefinición en el reparto de la cadena de valor, pueden representar una buena base para construir en este sentido.

Las alianzas entre distintos actores, a las que la Red puede facilitar el contexto apropiado y/o formar parte, pueden dar a las empresas un papel clave en la redefinición de roles en las Alianzas público-privadas para el desarrollo y dar protagonismo a los *stakeholders* y a la lucha contra cualquier tipo de pobreza. En este punto, resultan de vital importancia los nuevos modelos interorganizativos de comunicación y trabajo en red, de modo que uno de los retos de la Red es encontrar las claves para ser una organización virtual multidisciplinar exitosa.

Anexos

Anexo 1: Participantes:

En la Red para la RSC participan el Grupo de Investigación de RSC de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la UPM, Red Eléctrica de España, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Aula de Solidaridad, Energía sin Fronteras, Ingeniería sin Fronteras y Acción Participativa para el Desarrollo de la Sociedad del Conocimiento.

De entre los miembros más activos en la Red de las diferentes organizaciones miembro, podemos nombrar a Manuel Acevedo, María Nieves Álvarez, M^a Dolores Amante, José M^a Arraiza, Javier Carrasco, Rafael Casado, Paloma Gascón, Andrés González, M^a Ángeles Huerta, Ángel Ibisate, Lucila Izquierdo, Ángel Mahou, Carlos Mataix, Ana Moreno, Vicente Riveira, Eduardo Sánchez, Gabriela Topa y Luis Miguel Uriarte.

Anexo 2: Bibliografía:

- M. Porter; M. Kramer. Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard B.R. vol. 84, nº 12, Dic. 2006, p.78-92
- AccountAbility; United Nations Environment Programme; Stakeholder Research Associates Canada Inc; (2006); De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para las prácticas de las relaciones con los grupos de interés; AccountAbility.
- VVAA; (2007) Los nuevos desafíos de la RSC. La Responsabilidad Social Corporativa en España. Fundación Alternativas.
- Reflexiones en el Foro de Reputación Corporativa. fRC. 2005.
- M. Porter; M. Kramer. Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, vol. 84, nº12, Diciembre 2006, p.78-92.
- Red de Puentes <http://www.redpuentes.org>
- Forética <http://www.foretica.es/>
- Observatorio de la RSC <http://www.observatoriorsc.org/>
- Fundación Ecología y Desarrollo <http://www.ecodes.org/>
- Media Responsable <http://www.empresaresponsable.com/>
- AECA <http://www.aeca.es/comisiones/rsc/rsc.htm>
- Global Reporting Initiative <http://www.globalreporting.org/Home>
- Alternativa Responsable <http://www.alternativaresponsable.org/>
- Responsabilidad y más <http://www.responsabilidadimas.org/>
- ComunicaRSE <http://www.comunicarseweb.com.ar/>
- Fundación Carolina <http://www.fundacioncarolina.es>
- El Pacto Mundial <http://www.pactomundial.org/>
- Ser Responsable <http://www.serresponsable.es>
- Foro de Reputación Corporativa <http://www.reputacioncorporativa.org>
- García, S., Dolan, S., 1997, La dirección por valores, España, ESADE.
- Mataix, C., 2001, Dirección estratégica para las ONG, Madrid, UNED.
- Manifiesto *Cluetrain* para las empresas. <http://www.cluetrain.com>
- Muhammad Yunus, Un mundo sin pobreza, Editorial Paidós, 2008.

Anexo 3: Tabla de actividades 2007

RESULTADOS RSC EN RED 2007

Actividad	Descripción ejecución.	Equipo	Resultados alcanzados	Pendiente para 2008
<i>RED RSC EN RED</i>				
<i>Informe tendencias Red para la RSC</i>				
Informe tendencias Recoge las ideas de partida de la Red, así como los focos estratégicos para el futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Delphi • Artículos sobre innovación en RSC • Montar informe 	Luis Miguel Uriarte Ana Moreno Manuel Acevedo Carmen Bona	Desarrollo del primer borrador	Debate de las conclusiones en el grupo de expertos
<i>Web</i>				
www.rscenred.org	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y arquitectura de la web • Contenidos Red RSC 	Rafael Casado Ana Moreno Manuel Acevedo Miguel Gómez Pavón	Web operativa 2º plan de contenidos	Nuevos contenidos Traslado máquinas UPM
Craeción y dinamización de una bitácora	<ul style="list-style-type: none"> • Personalización herramienta • Dinamización con noticias 	Rafael Casado	Bitácora operativa	Debates Bitácora
<i>Grupo expertos</i>				
Celebración de reuniones	<ul style="list-style-type: none"> • 19 de marzo: creación Red para la RSC. Fase 1 Delphi • 18 de Junio: conclusiones delphi. Lanzamiento Grupo Investigación REE. • 14 de noviembre: reunión conjunta Red Ggrupo Investigación. 	Ana Moreno Carlos Mataix Natalia Álvarez	Celebración reuniones	Siguientes convocatorias
<i>Actividades de los nodos</i>				
ETSII	Liderazgo Red para la RSC y Grupo Investigación (ver ss)	Carlos Mataix Ana Moreno		
REE	Liderazgo de los proyectos de investigación (ver ss)	Angel Ibisate Angel Mahou		
Aula Solidaridad	Coliderazgo Red para la RSC Investigación y difusión de modelo en Red "Empresa mestiza"	Luis Miguel Uriarte Manuel Acevedo		
EsF	Investigación sobre el modelo APP con patronos para electrificación rural	José Mº Arraiza Lucila Izquierdo		
IsF	Jornadas sobre el impacto de la RSC de las multinacionales en países en desarrollo	Eduardo Sánchez		