

# La Responsabilidad Social de las Empresas Concept Paper<sup>1</sup>

*Regalar dinero es tarea fácil, y al alcance de cualquier hombre. Pero el decidir a quién darlo, y cuánto y cuándo, y para qué y cómo, no está al alcance de cualquier hombre, ni es tarea fácil.  
Esta excelencia es rara, notable y noble.  
Aristóteles*

## **I. Antecedentes:**

---

Desde varios años atrás, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, ha ido apareciendo con más frecuencia e interés en las reuniones, documentos y agendas del Movimiento de la Cruz Roja en América.

Sin embargo, el concepto se ha manejado siempre y en exclusiva, como una oportunidad para obtener recursos (financieros, humanos o materiales) y sin considerar, primero, el alcance ético o moral que el propio concepto tiene; segundo, las oportunidades que desde otros puntos de vista y no solo respecto a la movilización de recursos, supone para todo el tercer sector.

Por otro lado tampoco se ha hecho un análisis respecto de los retos y desafíos que ello supone en todos los órdenes de nuestras organizaciones.

Lo cierto es que la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) no es solo una fuente de financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil, ni tampoco un acercamiento del mundo empresarial al tercer sector.

RSE es sobre todo *una nueva corriente de pensamiento solidario dentro del sector privado* que de llegar a extenderse generará muchos cambios en la sociedad global y local, y que puede afectar (positiva o negativamente) a los roles y al funcionamiento de las organizaciones de tercer sector y de la sociedad civil.

El presente documento quiere servir como punto de partida para empezar a comprender conceptualmente la RSE, y empezar a analizar como la RSE puede afectar a nuestro trabajo.

## **II. Concepto de Responsabilidad Social Empresarial.**

---

### **1. El punto de partida:**

La corriente de pensamiento que durante muchos años ha dominado en el enfoque estratégico de las empresas privadas puede resumirse en los dos siguientes pensamientos basados en la doctrina de Milton Friedman:

- *“The business of the businesses is just to create economic value”. (El negocio de los negocios es solo crear valor económico)*

Basados en este tipo de paradigmas, durante muchas décadas, las empresas han funcionado, apoyadas en el criterio de que solo tenían que rendir cuentas a sus propios accionistas e inversores; sin sentir la

---

<sup>1</sup> El presente documento ha sido elaborado sistematizando los temas, ponencias y documentación facilitada durante la III Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social Empresarial, que con el lema *“Quien es responsable de la Responsabilidad”* se celebró promovida por el BID en Santiago de Chile en septiembre de 2005, con apoyo de otra bibliografía.

necesidad de asumir responsabilidades de ninguna clase respecto de otros elementos de sus relaciones y respecto de sus demás *stakeholders*.

Sin embargo, en las últimas décadas se está abriendo paso una nueva filosofía empresarial y de orientación de la economía del sector privado que, promovida por distintos actores, se podría resumir parafraseando la primera cita de Friedman:

- *El negocio de los negocios es crear valor social al crear valor económico.*

La RSE aparece así como una forma de compromiso voluntario de la empresa con su entorno interno y externo para lograr un desarrollo sustentable y armónico de uno y otro.

En definitiva, esta corriente de pensamiento empresarial busca que las empresas asuman un **comportamiento responsable** respecto de todos sus *stakeholders*:

- Los consumidores o clientes.
- Los proveedores
- Los empleados y colaboradores.
- El medio ambiente
- La sociedad o la comunidad incluida la más vulnerable sin acceso a sus mercados.
- El sector público.
- Los medios de comunicación.
- Los mercados financieros.

## **2. Elementos de configuración del concepto:**

### **a. Nuevas relaciones con sus stakeholders:**

Desde esta perspectiva, podemos dar un primer elemento de configuración del concepto de RSE que sería el que la RSE busca un relacionamiento de la empresa que sea responsable, transparente, y basado en el respeto mutuo, con cada uno de sus stakeholders o partes implicadas.

### **b. Comportamiento ético voluntariamente asumido**

Como punto de partida se puede decir que existen regulaciones y normas de obligado cumplimiento para los actores empresariales, y relativas a mercado de trabajo, impacto ambiental, obligaciones fiscales o normas de contratación con el sector público para evitar la corrupción.

El solo cumplimiento de estas normas no implica un posicionamiento ético de la empresa respecto de sus principios inspiradores. El cumplimiento de las normas jurídicas no es RSE; sino un imperativo legal básico y exigible a todos y por tanto **no es un comportamiento éticamente responsable.**

**La regulación legal** sobre el comportamiento de las empresas **es la línea de base** para el comportamiento socialmente responsable. La RSE es un plus ético añadido a las obligaciones legales.

Por ello, la asunción de un comportamiento socialmente responsable exige por parte de la empresa la asunción voluntaria de un código ético de conducta que se sitúa por encima de línea de base legal mínima exigible.

*Ver esquema en anexo 5*

### **c. Elemento estratégico de la empresa**

Esta perspectiva sitúa la RSE como un elemento transversal y estratégico del accionar de la empresa.

La RSE no es un comportamiento filantrópico, y de carácter accesorio o paralelo, de la empresa que destina parte de sus beneficios a acciones sociales. Por tanto, La RSE no es algo que quedan fuera del “*core business*” de la empresa.

Como código de conducta voluntariamente asumido, la RSE significa que:

- la RSE constituye *la manera normal* de operar de la propia empresa.
- Supone un compromiso de sus accionistas y sus gerentes.
- Afecta, por ello, a todos los componentes de la organización: su gobierno, su estructura de gestión, el sistema de operación.

La RSE aparece así como un elemento que afecta al “core business” de la empresa y que forma parte de su pensamiento estratégico, configurando toda **la forma de hacer de la empresa.**

**d. Afecta a la eficacia y a la eficiencia de la empresa:**

La empresa socialmente responsable no implica que la empresa pierda de vista su razón de ser y su principal objetivo: generar beneficio a los accionistas, creando riqueza.

Tampoco el comportamiento socialmente responsable necesariamente es un “*gasto añadido*” derivado de la asunción de un código de conducta que reduce los resultados económicos, y por tanto afecta a la eficacia y la eficiencia.

De acuerdo con las experiencias demostradas de muchas empresas socialmente responsables, la RSE:

- Es una inversión que disminuye los costes.
- Genera beneficio, al generar ahorro en muchos elementos de la operación y la gestión.
- Se constituye en una ventaja comparativa respecto de la competencia.
- Fideliza, por ello, a los clientes.
- Genera motivación en los colaboradores y trabajadores, afectando directamente en la productividad.
- Mejora sustancialmente la gobernabilidad de la empresa al establecer códigos de conducta de sus gobernantes.
- Y con ello, facilita una mejor atracción de los mercados financieros.
- Ayuda a anticipar tendencias y oportunidades.
- pues, mejora la comunicación con el exterior al hacerla mas transparente.
- Facilita la rendición de cuentas (accountability)

La RSE se configura así como un elemento estratégico que contribuye a la sostenibilidad de empresa, y a la sostenibilidad del entorno en el que la empresa tiene que operar, incrementando de esta forma sus beneficios en el **plazo largo.**

**e. Exige la rendición de cuentas (Accountability).**

La empresa con comportamiento social se ve en la necesidad de rendir cuentas a cada uno de sus stakeholders con los que mantiene relaciones responsables, de respeto y *transparentes*.

En la medida en que las relaciones de la empresa con sus entornos interno y externo se produce en un ambiente que busca legitimar el accionar de la empresa, la empresa tiene que rendir cuentas de su accionar para lograr esa legitimación<sup>2</sup>.

Se establece así, como *elemento configurador de la RSE la rendición de cuentas*. Y aparecen por ellos dos nuevos elementos de rendición de cuentas, que se incorporan al balance económico de la empresa:

- **el Balance Social**, como instrumento de rendición de cuentas del impacto empresarial en la sociedad y la comunidad.

---

<sup>2</sup> De acuerdo con Fernando Crisoto, Director Gerente de la Empresa minera “Los Pelambres” de Chile, “*En una sociedad democrática, la gente tiene derecho a saber por parte de la propia empresa, que hace la empresa, y que impacto va a tener en la comunidad y en el medio ambiente ese quehacer*”

- Y el **Balance Medioambiental**, como instrumento de rendición de cuentas del impacto de la empresa en el medio ambiente.

Por otro lado, la necesidad de rendición de cuentas exige además el uso de herramientas de medición. Las empresas socialmente responsables están empezando por ello a utilizar, junto a sus Códigos de Ética elementos de medida, y para ello están desarrollando *sistemas de indicadores del comportamiento socialmente responsable*, a través de la normalización técnica (estandarización): Normas ISO, etc.

### 3. **El Concepto de RSE:**

Con todos estos elementos y haciendo un “*mix*” con otras definiciones de la doctrina y la bibliografía existentes, podemos tratar ya de elaborar un concepto útil y descriptivo de lo que es la RSE<sup>3</sup>:

*Un conjunto de comportamientos responsables estratégicamente definidos por la gobernabilidad de la empresa y voluntariamente asumidos en un código de conducta, que con el fin de lograr mejores resultados financieros, un crecimiento económico sostenible con más y mejores puestos de trabajo y una mayor equidad social, busca:*

- a) Un sistema de producción socialmente limpio, es decir sin generar impactos negativos en el medio ambiente, basado en el respeto a las normas, y evitando la corrupción.*
- b) Evitar los perjuicios a sus stakeholders y a la sociedad en general; y si es posible generarles beneficios a ambos.*
- c) Una comunicación interna y externa basada en criterios de transparencia y en herramientas objetivas de rendición de cuentas.*

## **III. Los fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial**

---

El fundamento teórico de las RSE está en numerosa doctrina elaborada en diversos círculos científicos, universitarios y de praxis empresarial que están accesibles en la web. Existiendo además mucha y muy buena bibliografía al respecto.

Pero la base doctrinal objetiva debería buscarse en tres elementos de suma importancia citados por todos los autores:

1. **“Las Directivas de la OCDE para las Corporaciones Multinacionales”**<sup>4</sup>  
Han sido complementadas por la propia OCDE con guías o directivas de lucha contra la corrupción de las administraciones públicas por las corporaciones multinacionales.
2. **El “Global Compact” de Naciones Unidas**<sup>5</sup>:  
Fue formulado por el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan ante el Foro Económico Mundial en de enero de 1999 y se hizo operativo en la sede de Nueva York de Naciones Unidas, en julio del 2000.

<sup>3</sup> De todas las definiciones que hemos leído, nos parece como mas interesante, por cuanto la conecta con ese sentido ético de la RSE la siguiente “*Es la capacidad de una empresa de escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo*” Conferencia de Valdemar de Oliveira Neto Director del Instituto ETHOS de Brasil, en el Encuentro Internacional de Endeavour en Argentina - Abril 2002. (La cita ha sido sacada de la ponencia “*Responsabilidad Social Empresaria. Definiciones vigentes y estado de avance en la Argentina*”. De Luis Ulla de IARSE. [www.iarse.org](http://www.iarse.org))

<sup>4</sup> Mas información sobre *The OECD Guidelines for Multinational Enterprises* en [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

<sup>5</sup> Para mas información en [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

El global Compact, contiene 10 (9+1) principios en los que debe basarse la responsabilidad cívica de las empresas divididos en cuatro áreas: Derechos Humanos, Relaciones Laborales, Medio Ambiente, Lucha contra la Corrupción.

Por su importancia hemos reproducido en el *Anexo 3* de este documento esos 10 principios.

3. ***Sustainability Reporting Guidelines de la Global Reporting Initiative (GRI)***<sup>6</sup>.

Son guías para transparencia y la rendición de cuentas relativas al desempeño económico, social y medio ambiental en relación con la sostenibilidad del desarrollo.

El modelo de rendición de cuentas por las empresas con RSE que propone el GRI se basa en un sistema de indicadores agrupados en seis grupos:

- Impactos Económicos Directos.
- Medio Ambiente
- Prácticas Laborales
- Derechos Humanos
- Sociedad
- Responsabilidad sobre el Producto.

El **Anexo 6**, nos muestra los diferentes sub-elementos para analizar en la rendición de cuentas de cada uno de esos grupos.

---

<sup>6</sup> Mas información en [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

## IV. Los modos de manifestarse la RSE:

---

Conviene analizar las distintas modalidades o entornos en los que la RSE se desenvuelve. En primer lugar la doctrina distingue entre RSE *interna* y RSE *externa*.

- **RSE interna:** Se refiere al comportamiento responsable en el contexto interno de la empresa y afecta dos elementos fundamentales:
  - La gobernabilidad de la organización, es decir la mejora sustancial de sus sistemas de gobierno.
  - Las relaciones laborales en la empresa.
  
- **RSE externa:** Se refiere al comportamiento responsable en la interacción de la empresa con sus stakeholders externos.  
Es donde se desarrollan las acciones de la empresa respecto del crecimiento económico sostenido, de la lucha contra la corrupción, la protección y conservación del medio ambiente y la búsqueda de una mayor equidad social.

## V. Las tendencias actuales en RSE externa en América Latina

---

### 1. Prioridades en las acciones:

Hemos dicho que la RSE implica un comportamiento global dentro de la organización que afecta a la gestión de su “*core business*”, en tanto que las acciones de filantropía son ajenas a ese “*core business*”.

No obstante esto, es cierto que las primeras manifestaciones de la *RSE externa* eran claramente basadas en los modelos filantrópicos y asistenciales con los que muchas de ellas habían funcionado.

Sin embargo esto ya no es así. La tendencia pues puede resumirse en que:

Las empresas con RSE están priorizando apoyar los procesos de desarrollo comunitario sostenido con enfoque integral y de plazo largo.

Tales como:

- Apoyo a la Educación de los sectores mas débiles de la sociedad
- Procesos de construcción de capacidades en la base de la pirámide social
- Promover la formación de capital humano.
- Lucha contra la pobreza: apoyo a micro-emprendimientos.
- Reducción de la inequidad
- Conservación del medio ambiente.

### 2. Metodologías de trabajo:

En este campo pueden diferenciarse dos tendencias:

- a. Las empresas que desarrollan sus acciones de RSE a través de recursos y estructuras propias.

Para ello:

- Crean sus propias fundaciones y organizaciones sociales sin la intermediación de organizaciones sociales ya existentes.
- Crean sus propias redes de voluntariado corporativo que desarrollan su actividad directamente en la comunidad.

b. Las empresas que optan por desarrollar sus acciones de RSE en alianza con organizaciones sociales del tercer sector.

Respecto a ellas se puede decir que:

- Las alianzas en general están enfocándose a lo que James Austin<sup>7</sup> denomina *Colaboración Integradora*. (Ver anexo 2).
- El voluntariado corporativo se integra en la acción de la organización social del tercer sector aliada.

### **3. Empleados y Voluntariado Corporativo**

Una de las áreas donde más se está desarrollando la RSE en la mayoría de las empresas, es el de la fuerza laboral de la empresa: los empleados y colaboradores.

En este sentido las empresas con una mayor carga de RS, están haciendo un verdadero esfuerzo para cambiar los modelos de relacionamiento con sus empleados y tratando de construir relaciones y negociaciones colectivas que sin perder el objetivo del beneficio económico, se basen en la transparencia, el cumplimiento estricto de las responsabilidades legales, la legitimación de las decisiones, el respeto y, sobre todo, la consideración de la fuerza laboral como una parte del capital, el capital humano.

La capacitación, el reconocimiento, las mejoras de las condiciones del entorno laboral, la creación de incentivos no salariales, el equilibrio entre el tiempo laboral y tiempo familiar, son elementos que están incorporándose a las políticas de recursos humanos de las empresas que verdaderamente ejercen la RSE y que se manejan en los foros donde se habla y discute de RSE.

Esto esta suponiendo también un cambio de estrategia en algunas organizaciones sindicales que según de que empresa se trate (con o sin RSE) desarrollan distintas lógicas de negociación colectiva.

Se puede definir entonces como tendencia:

El cambio de paradigma en la construcción de las relaciones laborales a lo interno de la empresa.

Por otro lado, una de las experiencias que están integrando las empresas con RSE, es el llamado Voluntariado Corporativo.

La tendencia es, especialmente en las empresas de tamaño medio, y puede formularse como:

El desarrollo de acciones externas derivadas de la RSE a través de la creación de redes de Voluntariado Corporativo.

El Voluntariado Corporativo persigue los siguientes fines:

- *Internos*: motivar y fidelizar a sus empleados o colaboradores.
- *Externos*:
  - Insertar a los miembros de la organización empresarial en el tejido social
  - Facilitar la conexión con el problema social que la acción de la empresa trata de solucionar.
  - Facilitar la difusión de las acciones de la empresa y la rendición de cuentas.

## **VI. La RSE y el Sector Público**

---

Es interesante analizar que esperan las empresas con RSE del sector público.

El tema da para mucho pues, para algunos autores, en realidad la RSE es la consecuencia derivada de la reducción del Estado promovida por el neo-liberalismo;

---

<sup>7</sup> James Austin, "The Collaboration Challenge: How Non-profits and Businesses Succeed through strategic alliances" (Hardcover, Jossey-Bass Publishers, 2000) Existe una traducción al español "El Reto de la Colaboración". Ed. Granica. Argentina. agosto 2003.

De acuerdo con esta tesis, el sector privado ha tenido que asumir los roles que hasta entonces le correspondían al Estado respecto de la acción social con de las personas mas necesitadas.<sup>8</sup>.

Pero aceptado el concepto de RSE, la pregunta es, ¿Cuál es el rol de las administraciones públicas respecto de la RSE? Las respuestas de todos los exponentes en le **III Conferencia Interamericana** fueron coincidentes:

- § Definir la línea de base que supone el marco legal y vigilar por su cumplimiento.
- § Ejercer el liderazgo en la promoción de la RSE mediante:
  - Creación de incentivos.
  - Actuando el mismo de forma transparente y responsable.
  - Luchando contra la corrupción.
- § Promover la construcción de ciudadanía, como forma de integrar en el concepto “*comportamiento responsable*” a todos los actores.
- § Promover la innovación en las acciones sociales.
- § Seguimiento, evaluación y verificación de prácticas medioambientales.
- § Divulgación de buenas prácticas

## **VII. La RSE y las Organizaciones Sociales (OS)<sup>9</sup>:**

---

La interacción entre las empresas socialmente responsables y organizaciones del Tercer Sector, puede abordarse desde tres puntos de vista:

1. Los roles que desde la perspectiva del empresariado deben asumir las organizaciones del Tercer Sector para lograr un mejor desempeño de sus acciones.
2. El análisis de los desafíos que, un cambio en el enfoque de responsabilidad social por parte de las empresas, va a suponer para nosotros. Lo que a su vez implica analizar la pertinencia o no del cambio de las organizaciones sociales.
3. El análisis de las oportunidades que desde nuestra perspectiva supone la RSE.

Pero para abordar estos tres puntos de vista es preciso hacer una matización previa:

El Sector Privado y las Organizaciones Sociales hasta ahora se han visto recíprocamente como dos *sectores en conflicto* y que se desconocen. Unas u otras han usado *racionalidades diferentes* y apenas han compartido espacios de deliberación.

La RSE puede ser el medio para que ambos sectores “*conciban el conflicto no como práctica de destrucción, sino como espacio de colaboración*”<sup>10</sup>. Si no es así, no van a ser posibles las alianzas exitosas.

## **VIII. Los Roles que las empresas con RSE esperan de las organizaciones sociales:**

---

Desde esta perspectiva los roles que el sector de RSE espera de las OS serían, sin ser exhaustivos, los siguientes:

- Facilitar y actuar como consultoras y expertas en la planificación de las acciones de las empresas con RSE.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup>Desde este punto de vista es, sin embargo, paradójico observar como son los ideólogos del neo-liberalismo los que más se oponen al concepto de RSE. El premio Nóbel Economía y teórico del neo-liberalismo, Milton Friedman, cuestiona radicalmente la RSE y ha llegado a afirmar que “*la responsabilidad social empresarial es subversiva*” [por cuanto] “*la única responsabilidad de los empresarios es incrementar los beneficios de los accionistas*”.

<sup>9</sup>En algunos países se habla de *Organizaciones Sociales*. En otros de *Tercer Sector*. En otros de *Sociedad Civil*. Hemos preferido utilizar indistintamente las tres denominaciones, para referirnos a un mismo concepto: la red de organizaciones no lucrativas que trabajan y se enfocan a la mejora de las condiciones de vida de la población mas vulnerable o a la promoción de desarrollo sostenible, defensa del medio ambiente, etc.

<sup>10</sup> Carolina Peyrin, Coordinadora de la *Red Puentes* Internacional de Chile

- Ejecución de las acciones promovidas por las empresas. Facilita las alianzas del tipo de intercambio o integradoras.
- Facilitar el conocimiento público y la rendición de cuentas de las empresas con RSE. Las empresas tienen dificultades para rendir de cuentas a la base de la pirámide social.
- Establecimiento de vínculos con la comunidad permitiendo a la empresa llegar con más impacto y un mejor conocimiento del contexto.
- Apoyar en la formulación de los Códigos de Conducta de cada empresa. Lo que facilitaría la constitución de alianzas integradoras al compartir los principios
- Abogar frente a la suspicacia respecto a la RSE del propio Tercer Sector.
- Develar o hacer públicas las acciones contrarias a un comportamiento responsable por parte de las empresas.
- Apoyar en la evaluación del impacto de las acciones emprendidas por las empresas con RSE.
- Actuar como elementos de concienciación del sector privado, el sector público y la sociedad en general.

## **IX. los Desafíos de la RSE para el Tercer Sector:**

---

Hemos dicho arriba que la RSE, de extenderse y generalizarse, puede suponer un cambio importante en la sociedad y en la interacción de los distintos sectores; por ello puede afectar positiva o negativamente a los roles y al funcionamiento de las organizaciones sociales.

Veamos primero cuales son las razones o causas que justifican ese cambio que pueden hacer que sea positiva o negativa la afección.

Veremos luego cuales son los desafíos que deben afrontar las Organizaciones Sociales si quieren entrar a desarrollar algún rol o a establecer alianzas en la RSE.

Finalmente podemos analizar la pertinencia o no de que las organizaciones sociales se adapten al cambio que las empresas con RSE exigen para entrar en alianza con ellas.

### ***1. Las causas del cambio en la interacción entre sectores:***

- Las empresas<sup>12</sup> con RSE están entrando en un área de actividad que hasta ahora era exclusiva de las organizaciones sociales (OS). Y lo están haciendo, la mayoría de las veces, con mas competencia y mas competitividad, por cuanto lo hacen con :
  - Más recursos financieros y materiales.
  - Mayores capacidades técnicas en sus recursos humanos.
  - Con mayor facilidad para acceder a nuevas tecnologías.
  - Con mejor predisposición para la innovación.
  - Mayor experiencia en el análisis del contexto y la planificación.
- Las empresas con RSE tienen, además, más experiencia en el trabajo enfocado a objetivos, lo que:
  - Las permite ser más estratégicas y,
  - Las sitúa en una buena posición para evaluar el desempeño utilizando indicadores estandarizados a través de normas técnicas.<sup>13</sup>
- También, las empresas con RSE asumen desde el principio criterios de gestión interna basados en:
  - Aplicación interna de sus códigos de conducta, lo que esta mejorando las relaciones y la motivación de sus recursos humanos.

---

<sup>11</sup> Esto resulta mas difícil en aquellas empresas que trabajan a través de sus propias fundaciones o que, como se ha dicho arriba, optan por una ejecución directa y con recursos propios de sus acciones.

<sup>12</sup> Especialmente las grandes corporaciones.

<sup>13</sup> La **Organización Internacional de Estandarización (ISO)**, ha decidido impulsar el desarrollo de un modelo internacional que provea una serie de guías sobre Responsabilidad Social. Esta “guía estándar” será publicada en el año 2008 bajo el nombre **ISO 26000** y será de uso voluntario.

- La vocación de transparencia y de rendición de cuentas a todos los *stakeholders*, lo que está mejorando sus relaciones y su comunicación con la comunidad.
- Las empresas con RSE, intervienen en la acción social con un enfoque que se orienta al desarrollo sostenible de la comunidad.

Por el contrario, muchos de estos elementos que son los que hoy hacen competitiva a una organización que trabaja en la acción social (sea del sector que sea), son también, y en el contexto latino americano, todavía débiles en una buena parte de las organizaciones del tercer sector en general y en la mayoría de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja.

## 2. Los Desafíos:

Si la RSE se basa en la consideración de que el mundo empresarial debe adoptar un comportamiento responsable ante sus *stakeholders* en particular; y ante la comunidad en general, el mandato ético del que este comportamiento deriva debe ser doblemente exigible a las organizaciones sociales (OS).

En definitiva las OS también deben desarrollar un comportamiento responsable antes sus propios *stakeholders*. De esta afirmación se derivaran algunos de los desafíos que afectan al tercer sector, pues lo cierto es que no siempre es así.

Estos desafíos que suponen actuar de forma más responsable tienen pues que ver con la efectiva aplicación de **Los Fundamentos** de la organización.

Por otro lado, y desde el punto de vista de la oportunidad que suponen para las OS las alianzas con las empresas con RSE, las OS van a tener que mejorar su competitividad para poder tener éxito en la búsqueda de aquellas, pues las empresas cada vez serán más exigentes respecto de la eficacia y la eficiencia de sus aliados.

De aquí se derivaran algunos otros de los desafíos que las OS tienen ante la RSE y que tienen que ver con **Las Capacidades** y **Los Rendimientos** de las OS.

### A) **Desafíos respecto de Los Fundamentos de la Organización:**

- Una mejor incorporación *interna* de los principios y valores.

Generalmente la aplicabilidad de los principios y valores de carácter ético y que son el origen de la propia existencia de la organización, no se percibe como una exigencia en la gestión interna de la OS, lo que puede llegar a generar problemas de **integridad**.

Esto es especialmente importante en cuanto a la gestión de sus recursos humanos.

Por la falta de recursos financieros, muchas organizaciones sociales no tienen definidas políticas de recursos humanos expresas y transparentes y que garanticen el respeto a los derechos inherentes al voluntario o al trabajador.

Algunas, respecto a los asalariados, desarrollan modelos de gestión que ni siquiera satisface la línea de base de la responsabilidad social que marca el cumplimiento de la ley.

- Incorporar la transparencia y la rendición de cuentas, como elemento de la responsabilidad social.

El convencimiento de que actúan en base a unos principios o valores éticos, hace que muchas gobernantes de las OS consideren que eso basta para lograr la **legitimación social**.

La rendición de cuentas, cuando existe, se considera una obligación exclusivamente derivada de los contratos que firman con sus aliados y financiadores; y no un valor intrínseco relacionado con aquellos principios.

Si las empresas con RSE buscan la legitimación social siendo transparentes y para ello convierte la transparencia en un principio básico de sus relaciones con la comunidad, las OS también tendrá que hacerlo.

## B) Desafíos respecto de Las Capacidades y El Rendimiento:

- Mejorar la gobernabilidad de las organizaciones:  
Son las instancias de gobierno de las OS quienes deben asumir y promover ese comportamiento responsable. Para ello deben:
  - Asumir sus roles estratégicos, mejorando sus capacidades para el liderazgo.
  - Ajustar su acción a los criterios de comportamiento responsable en la toma de decisiones.
  - Ejercer un efectivo control de la integridad de la OS y de sus miembros.
  
- Mejorar el acceso de recursos humanos a la organización  
En general y excepto en las OS con estructura legal de fundación, los recursos humanos constituyen el principal capital social de una OS. Para ello es preciso que se produzcan cambios en la percepción que las propias OS tienen respecto de sus recursos humanos y que permitan:
  - Facilitar la contratación de personas asalariadas con perfiles más profesionales y en base a criterios de idoneidad.
  - Diversificar y flexibilizar la incorporación del voluntariado, dándole más participación en los procesos de toma de decisión y
  - posibilitar la incorporación de voluntariado corporativo a nuestras actividades.
  
- Un posicionamiento positivo ante la innovación y el cambio  
Las OS deben generar ambientes internos en los que los cambios organizativos no se vean como una amenaza que se produce cada cierto periodo de tiempo, sino como una necesidad dinámica permanente. Lo que implica que:
  - Debemos construir organizaciones menos rígidas y burocráticas y más dinámicas y flexibles; con capacidad permanente de adaptación.
  - Facilitar el acceso a nuevas tecnologías. Las nuevas tecnologías deben ser consideradas como una oportunidad para el desarrollo y por ello debe promoverse su uso en todos los niveles de la OS<sup>14</sup>.
  - Gestionar de forma más eficiente nuestros recursos financieros y materiales, lo que implica potenciar y profesionalizar nuestras acciones de movilización de recursos.
  
- Ser más estratégicas.  
En muchas OS su actividad no guarda relación de causa-efecto con los diagnósticos de necesidades de la comunidad, ni con sus propios instrumentos de planificación. Se planifica, pero las actividades cotidianas que se ejecutan no están orientadas al logro de lo planeado ni guardan relación alguna con el Plan y lo que es peor, con las verdaderas necesidades de la comunidad. Ser más estratégicas implica:
  - Conseguir la pertinencia de la acción con las necesidades de la comunidad y con los planes.
  - Enfocar más la acción al desarrollo sostenible y abandonar el enfoque asistencialista.
  - Evaluar sistemáticamente la acción y con instrumentos estandarizados y homologados que aseguren la fiabilidad de la evaluación y la medición objetiva del impacto alcanzado.
  - Mejora nuestra capacidad de trabajo asociado y en alianza.

---

<sup>14</sup> En general, y al contrario de lo que ocurre en el mundo de la empresa, en las OS se suelen considerar los saltos tecnológicos como un instrumento de poder y por ello una amenaza para el mismo, por que se limita su uso a las personas cercanas al poder.

### 3. La pertinencia de la adaptación de las Organizaciones Sociales a los requerimientos de la RSE en el contexto latino-americano:

Para valorar si es pertinente adaptarse a los cambios, y asumir los retos que la RSE impone a las OS en América Latina es necesario tener en cuenta los siguientes elementos o tendencias:

- En primer lugar debemos considerar que, en el contexto latino americano, *el sector público* para implementar sus políticas de acción social no utiliza de forma habitual las alianzas con las OS. Las ejecuta por gestión directa.

Y así, por el contrario de lo que ocurre en el contexto del norte de América y de Europa, el sector público en América Latina no utiliza instrumentos que, como la subvención, permiten crecer a las organizaciones sociales y asegurar su sostenibilidad, apalancando, con financiamiento externo, sus recursos clave.

Podemos concluir este punto diciendo que *las alianzas con el sector público son necesarias para alinear los objetivos y coordinar las competencias, pero no pueden considerarse como una oportunidad para fortalecer a las OS.*

- Por otro lado, el paulatino empobrecimiento de las clases medias y el aumento de la desigualdad en la distribución de los recursos, limitan a las organizaciones sociales latino americanas el acceso a la transferencia de **recursos de personas individuales**. Lo que comprende:
  - Tanto las donaciones privadas de recursos financieros y materiales
  - Como el voluntariado individual capacitado
- **La RSE** aparece así como el más **importante instrumento de crecimiento y fortalecimiento de las OS**, pero necesariamente va a imponer retos y desafíos a nuestras organizaciones de forma que podamos ser capaces de adaptarnos a este nuevo contexto para ser competitivas y así poder aliarnos con las empresas con RSE.

## X. Las oportunidades de la RSE para el Tercer Sector y las OS.

Hemos visto como las empresas con RSE están entrando en el sector de la acción social a favor de los más desfavorecidos a través de la asunción de un sentido de responsabilidad con la comunidad. Y como están entrando con unas ventajas comparativas que añaden valor a su acción, lo que las puede llegar a hacer más competitivas.

Por otro lado algunas empresas y algunos autores, como el especialista en el desarrollo de programas de responsabilidad social empresaria, el norteamericano Steven Rochlin se están dando cuenta de que *“el papel de las ONG es fundamental, la sociedad civil es muy importante en ejercer presión sobre las empresas y muchas ven el tema como una forma de comenzar a tener mejores relaciones con estas organizaciones. Las ONG son las instituciones con mayor grado de confianza, por sobre los gobiernos y las empresas. Esto la comunidad empresaria lo sabe y se da cuenta de que para ser eficaces con la RSE, tienen que aliarse con las ONG. Ellas tienen habilidades y conocimientos que la empresa no tiene”*.

Una estrategia de alianzas con el sector privado con RSE es por tanto lo que va a hacer que las OS puedan aprovechar y beneficiarse de esas ventajas comparativas que las empresas tienen.

**Si no se produce la alianza** entre ambos sectores, unas y otras **entrarán en competencia** (en lugar de buscar la colaboración) y ello puede suponer una amenaza para las OS que no se adaptan.

Por tanto las oportunidades que para las OS ofrece la RSE vienen dadas por esas mismas ventajas competitivas que caracterizan las empresas con RSE y que antes hemos enumerado. Pero bien entendido que solo van a lograr aprovecharlas bien aquellas OS que sean capaces de asumir los desafíos que la adaptación a esto supone.

Por otro lado el acceso mayor o menor a esas ventajas comparativas, y por tanto el aprovechamiento mayor o menor de estas oportunidades, vendrá dado por el nivel de intensidad que se busque en las alianzas, y de acuerdo con los modelos de Austin<sup>15</sup> antes citados: filantrópicas, de intercambio o integradoras.

Podemos citar como más importantes las siguientes oportunidades:

#### 1. Acceso a recursos financieros y materiales:

Se ha dicho varias veces que la RSE no debe verse por las OS como **solo** un sistema de acceso a recursos financieros y materiales. Pero también lo es. Por tanto la primera oportunidad que debemos señalar es lógicamente esta.

Serán suficientes para este caso, alianzas filantrópicas o de intercambio.

#### 2. Disponibilidad de recursos humanos capacitados y motivados. Voluntariado corporativo:

Se ha hablado ya de la disponibilidad de un voluntariado corporativo que puede acceder a las OS a través de alianzas mas integradoras sumándose al capital humano de las OS.

Su permanencia e integración definitiva en la OS vendrá después determinado por las estrategias de fidelización que implementemos y del grado de participación que la organización social le brinde. Pero hoy por hoy es una excelente vía para incrementar la participación ciudadana en nuestras organizaciones y para poder desarrollar **estrategias de segmentación en la captación de voluntarios.**

Pero además la RSE puede brindar el acceso a expertos y consultores de las empresas con RSE: expertos en marketing, en comunicación, en computación. Expertos en análisis financiero de las empresas pueden ayudar al saneamiento económico de las OS en situación de déficit o en hacer mas rentables nuestros activos fijos, etc.

Necesitaremos para ello pensar en alianzas de intercambio o integradoras.

#### 3. Acceso e intercambio tecnológico:

La mayor facilidad de las empresas para acceder a nuevas tecnologías puede permitir, cuando las alianzas son de plazo largo y de integración, un intercambio permanente de tecnología (física o intelectual) y una renovación tecnológica sistémica en las OS.

Y hablamos de *intercambio*, porque aquí no puede olvidarse que las OS tenemos una mayor experiencia en el uso de herramientas de trabajo con la comunidad: metodologías de trabajo participativo, herramientas de planificación de proyectos, sistemas de diagnóstico comunitario, experiencia en intervención en respuesta, mitigación o prevención y gestión de desastres, etc. Conocimientos y experiencia que podemos intercambiar y transferir a las empresas con RSE.

#### 4. Acceso a instrumentos de evaluación y medición del Impacto: Transparencia y rendición de cuentas:

Una de los instrumentos que están desarrollando en las empresas para medir su impacto en su acción social (y derivado de la necesidad de rendir cuentas a sus inversores y a la comunidad a través de su *Balance Social* anual), son los sistemas normalizados de medición a través de indicadores estandarizados y certificados.

Esto constituye una asignatura pendiente para las OS; y las alianzas con empresas responsables puede constituir una excelente oportunidad para acceder al uso de estos instrumentos y mejorar nuestra transparencia.

---

<sup>15</sup> James Austin obra citada

### 5. Mejora de las herramientas de análisis macro del contexto

Las OS estamos acostumbradas a trabajar en micro-contextos. Nuestras acciones concretas se desenvuelven, habitualmente, en ámbitos municipales, en barrios marginales determinados, en comunidades rurales vulnerables. Tenemos buena experiencia en los análisis del micro-contexto externo. Tenemos en cambio dificultades para acceder a información socio-económica relevante de carácter macro. Las grandes corporaciones y las empresas de tamaño medio, tienen más experiencia en ello. Compartir la información y los sistemas de análisis, puede ser por último otra oportunidad.

La lista no se cierra aquí.

- *Acceso a la innovación y posibilidades de desarrollar I+D en el campo social.*
- *mejorar la gobernabilidad.*
- *mejorar nuestras herramientas de gestión.*
- *Implementar sistemas de administración por objetivos.*
- *sistemas contables que permitan obtener información financiera en tiempo real para la toma de decisiones.*
- *capacitación técnica de nuestros líderes de alta gestión.*
- *capacitación técnica para nuestros recursos humanos.*
- *Etc.*

Fernando Casanova  
Coordinador  
Oficina Subregional de Buenos Aires  
Federación Internacional de Sociedades  
de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

## Anexo 1. Breve reseña de la Responsabilidad Social en las Américas

Apoyado y promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se están desarrollando en la práctica totalidad de redes de de *Organizaciones Empresariales con Responsabilidad Social*, que se han integrado en una red continental sostenida por el propio BID.

Nos ha parecido de suma importancia compartir y difundir entre las Sociedades Nacionales la información disponible sobre esas redes.

En la tabla siguiente se hace una referencia por países incluyendo sus respectivas páginas web.

País	Nombre de la Red	Página Web
Argentina	Instituto Argentino de RSE	<a href="http://www.iarse.org">www.iarse.org</a>
Argentina	Fundación del Tucuman	<a href="http://www.fundaciondeltucuman.org.ar">www.fundaciondeltucuman.org.ar</a>
Bolivia	Consejo Boliviano de RSE (COBORSE)	<a href="http://www.coborse.org">http://www.coborse.org</a>
Brasil	Instituto ETHOS	<a href="http://www.ethos.org.br">www.ethos.org.br</a>
Canadá	CBRS	<a href="http://www.cbsr.bc.ca">www.cbsr.bc.ca</a>
Chile	ACCION RSE	<a href="http://www.accionrse.cl">www.accionrse.cl</a>
Colombia	CCRE	<a href="http://www.ccre.org.co">www.ccre.org.co</a>
El Salvador	FUNDEMAS	<a href="http://www.fundemas.org">www.fundemas.org</a>
Estados Unidos	Business for Social Responsibility	<a href="http://www.bsr.org">www.bsr.org</a>
Guatemala	centraRSE	<a href="http://www.centrase.org">www.centrase.org</a>
Honduras	FUNDAHRSE	<a href="http://www.fundahrse.org">www.fundahrse.org</a>
México	ALIARSE	<a href="http://www.cemefi.org">www.cemefi.org</a>
Nicaragua	Fundación Roberto Terán	<a href="http://www.teran.com.ni">www.teran.com.ni</a>
Panamá	INTERGRARSE	<a href="http://www.integrarse.org.pa">www.integrarse.org.pa</a>
Paraguay	ADEC	<a href="http://www.adec.org.py">www.adec.org.py</a> <a href="http://www.rse.org.py">www.rse.org.py</a>
Perú	PERU 2021	<a href="http://www.peru2021.org">www.peru2021.org</a>
Uruguay	DERES	<a href="http://www.deres.org.uy">www.deres.org.uy</a>
Venezuela	cedide	<a href="http://www.cedide.org.ve">www.cedide.org.ve</a>
Red Continental del BID	Forum Empresa	<a href="http://www.empresa.org">www.empresa.org</a>

En cada una de estas páginas se pueden encontrar las empresas afiliadas en cada país y que por tanto han asumido los criterios de RSE, así como sus proyectos, enfoques, criterios y alianzas. Pueden ser una base para la búsqueda de Alianzas. Afiliadas a la red continental promovida por el BID en la actualidad hay 3500 empresas operantes en América.

Otras organizaciones o corporaciones que, bajo el liderazgo del BID, están impulsando la RSE en América son:

- Organización de Estados Americanos OEA
- Fundación William y Flora Hewlett
- Fundación W.K. Kellogg
- Fundación Ford
- Fundación Fondo de la Comunidad Judía

## Anexo 2

### **Reseña Bibliográfica utilizada para este documento y/o distribuida en la III Conferencia sobre Responsabilidad Social de las Empresas**

1. *La Responsabilidad Social de la Empresa como Instrumento de Competitividad*  
Anales de la I Conferencia Interamericana de RSE. Panamá octubre 2003. BID
2. *La Responsabilidad Social de la Empresa. Del Dicho al Hecho*  
Anales de la II Conferencia Interamericana de RSE. Ciudad de México sept. 2003. BID.
3. *Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America.*  
Antonio Vives. Sustainable Development Department. Technical Papers Series. BID
4. *Responsabilidad Social de las Empresas en las PyMEs de Latinoamérica.*  
Antonio Vives. Antonio Corral. Iñigo Isasi. BID y IKEI (Instituto Vasco de Estudios e Investigación)
5. *Alianzas sociales en América Latina. (Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil)*  
BID. James E. Austin y otros autores.
6. *La inteligencia social de las Organizaciones (Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social)* Leonardo Schvarstein. Ed. Paidós
7. *El desafío de la colaboración (Como las organizaciones sin fin de lucro y las empresas comerciales alcanzan éxito mediante alianzas estratégicas)* James E. Austin. Ed. Granica
8. *Es el tiempo de la Equidad.* Sergio Molina Silva. Banco de Desarrollo de Chile.
9. *Principios sobre gestión orientada a referentes (stakeholders) "Los Principios Clarkson"* Varios autores. Banco de Desarrollo. Chile
10. *Harvard Business Review.* Edición Especial. Agosto 2005. Contiene diversos artículos de varios autores sobre RSE.

## **Anexo 3:**

### **Los diez principios del Global Compact de Naciones Unidas**

#### **Derechos Humanos**

*Principio 1:* Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales internacionalmente reconocidos dentro de su ámbito de influencia; y

*Principio 2:* Deben asegurarse de no ser cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

#### **Relaciones laborales**

*Principio 3:* Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;

*Principio 4:* La eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción;

*Principio 5:* La erradicación del trabajo infantil; y

*Principio 6:* La abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

#### **Medio ambiente**

*Principio 7:* Las empresas deben mantener un enfoque preventivo orientado al desafío de la protección medioambiental;

*Principio 8:* Adoptar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental; y

*Principio 9:* Favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

#### **Lucha contra la corrupción**

*Principio 10:* Las empresas deben luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno

## **Anexo 4:**

### **Las Clases de Alianzas Estratégicas entre organizaciones sin ánimo de lucro y empresas según James Austin**

En su libro “Los Retos de la Colaboración” hablando de cómo alcanzar el éxito en las alianzas estratégicas entre organizaciones del tercer sector y empresas del sector privado, James Austin establece tres tipos de alianza, según la “intensidad” de la misma:

- **Alianzas Filantrópicas:**
  - Es una alianza de poca intensidad y poca duración en el tiempo.
  - Que busca generalmente la transferencia genérica de recursos (donación no finalista) y se consume con la sola donación.
  - El contacto entre las dos organizaciones se produce solo a nivel de “designados”: las personas que reciben de sus respectivos gobiernos de cada organización o de los gerentes, gestionar el acuerdo y ejecutarlo, y que generalmente no desempeñan un rol de liderazgo en la organización.
  - Obedecen a un sistema o lógica de “caridad” o asistencialista.
  - Generan pocas expectativas en cuanto al desempeño (buscan poco impacto)
  - No generan ningún aprendizaje en ninguna de las organizaciones.
  
- **Alianzas de Intercambio:**
  - Es una alianza de mayor intensidad y con duración de plazo medio.
  - Se basa en un esquema de socios o de asociación entre instituciones.
  - Busca el desarrollo de programas o proyectos concretos de duración en el tiempo y con impacto o desempeño previamente calculado y por tanto más medible.
  - Amplia, con respecto a la Filantrópica, el nivel de relacionamiento interpersonal de las dos organizaciones, implicando a más personas en distintos niveles organizativos.
  - Genera aprendizaje mutuo e informal en las dos organizaciones.
  
- **Alianzas integradoras**
  - Es el nivel de alianza de mayor intensidad y duración de plazo largo.
  - Se basa en un esquema de “*Nosotros*”, en el que la alianza se produce en el plano estratégico de las dos organizaciones, integrando sus misiones, objetivos y metas estratégicas en el largo plazo.
  - Abarca un esquema muy diversificado y amplio de actividades compartidas por las dos organizaciones.
  - Amplia por ello las oportunidades en ambas organizaciones.
  - Supone un nivel de relacionamiento interpersonal a todos los niveles, integrando los recursos humanos en las acciones.
  - Genera un aprendizaje mutuo y formalizado para las dos organizaciones.

Anexo 5:



***“la responsabilidad social comienza donde termina la obligación legal...”***



Guillermo Carvajalino – Fundación CORONA – Colombia - 1998

## Anexo 6

### Modelo del GRI de indicadores de Rendición de Cuentas de las empresas con RSE

**MODELO GRI - 2002**  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

	Categoría	Aspecto
Económicos	Impactos Económicos directos	Consumidores Proveedores Trabajadores Sector público Proveedores de Capital
Medioambiente	Medioambiente	Materiales Energía Aqua Biodiversidad Emisiones, emanaciones y desechos Proveedores Productos y Servicios Transporte Facilidades General
Sociales	Prácticas laborales	Empleabilidad y trabajo Relaciones Industriales Salud y Seguridad Capacitación y Educación Diversidad y Oportunidades
	Derechos Humanos	Estrategia y Administración No discriminación Libertad de asociación y de negociación colectiva Trabajo Infantil Trabajos forzados Prácticas disciplinarias Prácticas de seguridad Derechos indígenas General
	Sociedad	Comunidad Fraudes y Corrupción Contribuciones Políticas Competencia y Precio
	Responsabilidad sobre el producto	Salud y Seguridad de los Consumidores Información de sus productos y servicios Publicidad Respeto a la privacidad