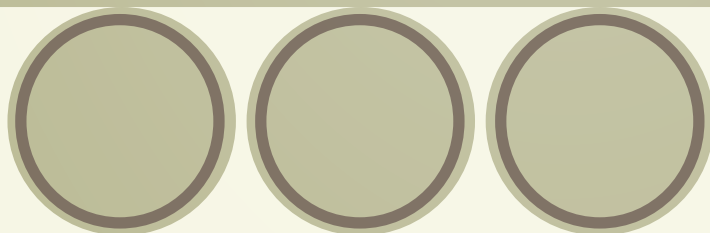




Fundación Luis Vives

cuaderno de conclusiones



primer foro de investigación y debate sobre
la responsabilidad social de las empresas

Innovación y Competitividad a través de la RSE

© Fundación Luis Vives - Octubre, 2011

Todos los derechos reservados.

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro, por ningún medio electrónico o mecánico, sin el permiso escrito del editor.

Prólogo, contexto y Metodología: Roberto Bernad

Resto de textos y compilación de ponencia y de conclusiones: Clara Navarro

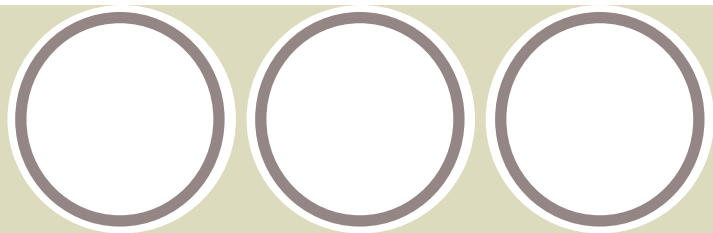
Diseño gráfico y desarrollo editorial: Fundación Luis Vives

Impresión: Gráficas Movimar

Depósito legal: M-42345-2011

www.fundacionluisvives.org

cuaderno de conclusiones



primer foro de investigación y debate sobre
la responsabilidad social de las empresas

Innovación y Competitividad a través de la RSE

Índice



Prólogo	7
Contexto del I Foro de Investigación y Debate sobre la Responsabilidad Social de las Empresas	9
Metodología	11
Participantes	15
Innovación y competitividad a través de la RSE	17
<i>Introducción a la innovación y competitividad a través de la RSE</i>	18
<i>Emprender y compartir valor para competir en el s. XXI</i>	24
Conclusiones del I Foro de Investigación y Debate sobre la RSE	43
Conclusiones y motivaciones de futuro	59

Prólogo



Desde hace ya algunos años, la **innovación social** está surgiendo como herramienta de cambio que articula soluciones integradoras y colaborativas a las cuestiones sociales que nos preocupan. Ejemplo de ello es la creación de la Oficina de Innovación Social y Participación Cívica de la Casa Blanca o la aparición del Programa para el Cambio Social y la Innovación en las propuestas de la Comisión Europea para la Política de Cohesión 2014-2020.

Paralelamente, **las estrategias de Responsabilidad Social de las Empresas están evolucionando** desde proyectos que tenían más que ver con la filantropía, hacia propuestas mucho más integradoras, generadas en diálogo con los diferentes grupos de interés de las empresas y teniendo en cuenta a los diferentes actores sociales.

En este sentido, y fiel a su compromiso de promover espacios y herramientas en las que organizaciones, empresas e instituciones sean capaces de promover el desarrollo y la evolución de la sociedad, la Fundación Luis Vives ha impulsado el **Primer Foro de Investigación y Debate sobre la Responsabilidad Social de las Empresas**, con el apoyo del Ministerio de Trabajo e Inmigración.

El Foro de Investigación y Debate sobre la Responsabilidad Social de las Empresas nace con la vocación de ser un espacio que fomente la reflexión y el intercambio de conocimientos para aunar esfuerzos y perspectivas diversas que faciliten el cambio social a través de la innovación en las estrategias de la Responsabilidad Social de las empresas.

Este proyecto tiene una **doble vertiente de reflexión y de divulgación**. Por ello, el Foro de Investigación y Debate sobre la Responsabilidad Social de las Empresas se ha articulado en torno a una jornada de trabajo para expertos y a la publicación de este Cuaderno que recoge las conclusiones de ese encuentro.

La temática abordada en esta primera edición del Foro, **la Innovación y la Competitividad a través de la RSE**, quiere poner el foco en la capacidad de la RSE de aunar intereses y buscar soluciones colaborativas que

generen impacto social e impacto económico positivo y, en definitiva, que estimulen la creación de herramientas para el desarrollo del bien común.

Desde el interés de la Fundación Luis Vives por buscar lo que nos une y **fortalecer vínculos entre diversas personas y diversos actores sociales**, queremos destacar la apuesta de las grandes empresas y los grandes profesionales que se han unido al Foro para compartir con el resto de la sociedad su conocimiento y sus valores.

Los propios participantes en el Foro de Investigación y Debate sobre la RSE han valorado muy positivamente esta posibilidad que la Fundación Luis Vives les ha ofrecido de dialogar e interactuar con otras personas, algo que está en el corazón del cambio.

Es nuestra intención dar continuidad a este Foro de Investigación y Debate sobre la Responsabilidad Social de las Empresas, fortaleciendo la colaboración entre agentes sociales, profundizando en los conocimientos, y ofreciendo al resto de la sociedad española aquello que mejor sabemos hacer, el fomento del desarrollo social y económico. Nos gustaría que este Cuaderno de Conclusiones sirviera para ello.

Contexto del I Foro de Investigación y Debate sobre la Responsabilidad Social de las Empresas



La coyuntura actual en España para la Responsabilidad Social de las Empresas es de indudable importancia. Por una parte, estamos viendo cómo la crisis ha afectado de manera significativa tanto al funcionamiento de las empresas como a la conciencia pública de la importancia de las empresas como agentes económicos con un gran impacto social. Por otra parte, **es notable el impulso que la RSE está teniendo en nuestro país**, con iniciativas como la creación del Consejo Estatal de RSE (CERSE), la inclusión de la RSE en la Ley de Economía Sostenible, la ley de RSE de Extremadura, la publicación de las primeras memorias de RSE por parte de ministerios o la celebración de gran cantidad de jornadas y congresos en materia de RSE.

En este contexto, la Fundación Luis Vives propuso la realización de un Foro de Investigación y Debate sobre la RSE con el objetivo principal de **ofrecer a la sociedad española un discurso innovador y de alto nivel** en las temáticas de mayor interés para las empresas y para la sociedad. El Foro busca proporcionar las herramientas necesarias para una evolución coordinada, lógica y en línea con las prácticas más innovadoras en materia de RSE en España y Europa. Se busca con ello dotar a las empresas con un marco metodológico con parámetros empresariales pero enriquecido con la aportación de los agentes sociales desde el que implementar estrategias innovadoras de RSE, facilitar el benchmarking de las empresas en este ámbito y fortalecer la visibilidad de la RSE en nuestro país.

La temática para esta primera edición del Foro en 2011 es **“Innovación y competitividad a través de la RSE”**. Este tema se ha seleccionado teniendo en cuenta los principales informes y recomendaciones elaborados por las entidades más relevantes de la RSE en el ámbito nacional e internacional, como Forética, la organización CSR Europe, la propia Comisión Europea o el CERSE.

El Foro de investigación y debate sobre la RSE se desarrolló el pasado 27 de septiembre de 2011 en Madrid en una sesión de una mañana de duración, en la que tuvo lugar una ponencia central acerca del *intraem-*

prendimiento social de la mano de Alfred Vernis, profesor de ESADE. A continuación se abrió la jornada a la participación de los asistentes invitados, responsables de RSE en algunas de las mayores empresas españolas y también especialistas en la materia, para generar un debate y una discusión en torno a la ponencia marco.

Este cuaderno es por tanto el resultado final de esta primera edición del Foro de investigación y debate sobre la RSE. En él se recogen todo el conocimiento generado en torno a este foro, a saber: la documentación introductoria al tema, enviada previamente a todos los participantes, elaborada por la coordinadora metodológica del acto, Clara Navarro Colomer, consultora independiente en materia de RSE y colaboradora de ESADE; la ponencia de Alfred Vernis; y los resultados y conclusiones elaboradas por el grupo de trabajo. Cabe destacar que las ideas aquí recogidas no pueden ni deben atribuirse a ninguno de los participantes del Foro en concreto, ni a las organizaciones que representan. Por el contrario, deben entenderse como una suma de ideas surgidas del debate y que, de alguna manera, representan una voz colectiva de los participantes.

Metodología



Uno de los aspectos más relevantes del Foro de Investigación y Debate sobre la RSE es la **cuidada metodología** que ha sido desarrollada por la Fundación Luis Vives y la coordinadora metodológica del Foro, Clara Navarro.

La definición de la temática de la primera edición del Foro de Investigación y Debate sobre la RSE fue la primera tarea que se abordó desde la Fundación Luis Vives. Como se ha explicado, se preseleccionaron varios temas teniendo en cuenta las comunicaciones y recomendaciones de las principales instituciones y organizaciones que trabajan en materia de RSE. De entre los temas seleccionados, se escogió la Innovación y la Competitividad a través de la RSE por ser un tema transversal, que aglutina necesidades sociales e intereses de negocio.

La elección de este tema fue el punto de partida que dio forma a la estructura del Foro, condicionó la elección del ponente, de la coordinadora metodológica del acto y de la publicación, y de los propios participantes.

■ Estructura del Foro de Investigación y Debate sobre la RSE

El objetivo inicial de la Fundación Luis Vives de generar un espacio de diálogo en el que fuera posible el intercambio de conocimientos y la reflexión en profundidad sobre el discurso de la RSE llevó a plantear una jornada de trabajo en dos etapas.

En un primer momento, el profesor de ESADE Alfred Vernis, pronunció una **ponencia marco sobre la Innovación y la Competitividad a través de la RSE** articulada en torno a la figura del intraempreendedor social. Esta ponencia tenía como objetivos principales estimular la reflexión de los participantes y generar desde el primer momento una dinámica interactiva entre los asistentes.

Tras la ponencia de Alfred Vernis, se dividió a los participantes en **tres grupos de trabajo** de cierta coherencia sectorial dinamizados por un moderador:

- Sector financiero: banca y seguros
- Servicios profesionales y bienes y servicios de consumo
- Infraestructuras y comunicaciones

En estos grupos se plantearon dos preguntas clave de trabajo para profundizar sobre los mensajes de la ponencia. En primer lugar, se indagaron los **elementos clave que hacen que un programa genere valor compartido**, impulsando la innovación y/o la competitividad en la empresa. Para ello los participantes exploraron elementos de diseño e implementación de los programas de RSE así como de los programas de negocio, y reflexionaron sobre ejemplos de sus propios sectores. En segundo lugar, se planteó **qué debería cambiar en las empresas españolas** para favorecer la generación de valor compartido.

Tras discutir estas cuestiones en los tres grupos, todos los participantes trabajaron en un **debate en plenario** moderado por Clara Navarro para compartir las ideas fuerza desarrolladas en cada grupo y debatir de manera conjunta sobre las mismas.

■ Preparación de los asistentes

Con el objetivo de aprovechar al máximo la ponencia marco, así como para conseguir un diálogo fluido y profundo en las sesiones de trabajo en grupo, el Foro propuso a los asistentes hacer un **ejercicio de reflexión individual previa** que pudiera alimentar el debate posterior en grupo, junto con lo aprendido en la ponencia marco.

En este sentido se propuso a los asistentes que escogieran **una o dos situaciones reales** que hubieran experimentado ellos mismos o vivido muy de cerca y que por tanto conocieran con cierto detalle. Estas situaciones debían referirse a programas, proyectos, o estrategias de RSE. Idealmente, uno de los casos sería un caso a su juicio exitoso -es decir que resultara un eje de innovación y/o competitividad para la empresa-,

mientras que el otro caso sería un proyecto que hubiera fracasado, o no hubiera tenido el impacto deseado.

Para cada uno de estos casos, se invitó a los participantes a **reflexionar sobre los cuatro ejes esenciales de innovación y competitividad** propuestos en la documentación introductoria, e identificar qué factores fueron clave en el éxito o fracaso del proyecto. El objetivo no era que los participantes tuvieran que exponer los casos ante los demás, sino que les sirvieran como inspiración durante el taller en grupos, en el que haber reflexionado previamente sobre ejemplos concretos facilitaría el diálogo y el llegar a conclusiones más profundas y adaptadas a la realidad de las empresas españolas.

Las preguntas de reflexión propuestas para los casos fueron las siguientes:

- INDIVIDUOS. ¿Cuál fue el papel y la actitud de los individuos clave del proyecto? Algunas subpreguntas que pueden ayudar en esta reflexión:
 - » ¿De quién surgió la iniciativa del proyecto, y cómo consiguió apoyo para éste? ¿A quién se involucró en el proceso de diseño del proyecto? ¿Y en la implementación?
- EMPRESA. ¿Cuál era el equilibrio entre valor empresarial y valor social, y cómo se relacionaban? Algunas subpreguntas que pueden ayudar en esta reflexión:
 - » ¿En qué medida el proyecto estaba relacionado con la cadena de valor del negocio? ¿Cuál era el factor clave de creación de valor social? ¿Se apalancaba sobre las habilidades específicas de la empresa?
- SOCIEDAD. ¿Cómo se implicaron y gestionaron a distintas partes interesadas? Algunas subpreguntas que pueden ayudar en esta reflexión:
 - » ¿Se implicaron actores externos a la empresa? ¿De qué manera? ¿Qué actores no implicados hubieran sido relevantes?
- CAMBIO. ¿Cómo fue el proceso de innovación? Algunas subpreguntas que pueden ayudar en esta reflexión:
 - » ¿Hasta qué punto considera que el proyecto era innovador para la empresa o el sector? ¿En qué medida se inspiró

de otros proyectos? ¿Qué proceso se siguió para innovar?
¿Qué factores individuales o culturales facilitaron o dificultaron la innovación y el cambio?

■ Metodología para la elaboración de este cuaderno

Durante la jornada de trabajo en el Foro, los facilitadores de los grupos tomaron nota del desarrollo de los mismos y de las sesiones en plenario. A partir de estas notas se ha hecho un esfuerzo de síntesis y estructuración de las ideas más repetidas y compartidas por el grupo. Esta forma de tratar la información hace que no se pueda atribuir el contenido de esta publicación a participantes concretos, algo que respeta la intención del Foro de aunar fuerzas y conocimientos de manera colaborativa.

■ Participantes

La Fundación Luis Vives quiere agradecer de manera especial a los participantes en el I Foro de Investigación y Debate sobre la RSE que han aportado su experiencia, conocimiento e ilusión a este proyecto.

Alberto Muelas	Gerente de Responsabilidad Corporativa en Indra
Almudena Rodríguez	Directora de RSE de Accenture
Angel Pes	Subdirector General y Responsable del Área de Responsabilidad Corporativa y Marca de La Caixa
Claudina Caramuti	Consultora senior en Responsabilidad Corporativa de Villafañe & Asociados
Cristóbal Mora	Information Manager del Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa, Meliá Hotels International
Daniela Toro	Responsable del Informe de Sostenibilidad y del proceso de diálogo con los Grupos de Interés del Grupo DKV Seguros
David Pérez Piñeiro	Jefe de Responsabilidad Social en MAPFRE
Evelio Acevedo	Director de Responsabilidad Corporativa de Barclays España y Director Gerente de la Fundación Barclays España
Leticia de Rato	Jefa de Innovación Social de Telefónica
Lidia del Pozo	Directora de Acción Social, Eventos y Patrocinios Institucionales del Grupo BBVA
Lorena Aparicio	Responsable Departamento de RSE de Leche Pascual
Manuel Costa	Jefe de Responsabilidad Corporativa en Ferrovial
Manuel Soriano	Director de Desarrollo Sostenible en Holcim España
María Ruiz Moyano	Directora de Acción Social de Grupo Santander
Pedro León y Francia	Director de la Fundación KPMG

**innovación y
competitividad**
a través de la **RSE**



Introducción a la innovación y competitividad a través de la RSE

Clara Navarro



Clara Navarro es Licenciada y Master en Administración de Empresas por ESADE, CEMS Master in International Management, y MSc en Medio Ambiente y Desarrollo por la London School of Economics. Ha sido consultora en estrategia y organización con McKinsey & Company en Madrid, y en proyectos de cambio climático y desarrollo sostenible en Londres, atendiendo a clientes en el sector privado, público y social en cuatro continentes. Actualmente es consultora independiente en RSE, sostenibilidad y emprendimiento social en Barcelona, y colabora con ESADE en investigaciones y cursos relacionados con la RSE y el emprendimiento social.

En un reciente panel en el marco del Foro Mundial Skoll del Emprendimiento Social¹, Byron Auguste, Director Ejecutivo de la Oficina del Sector Social de la consultora McKinsey & Company, examinaba la transición de muchas empresas tradicionales hacia la **incorporación explícita de objetivos de impacto social o medioambiental** en sus modelos de negocio, así como la creación de nuevas empresas diseñadas desde el principio para competir, no sólo en precio o calidad, sino también en este tipo de impacto. El concepto de *blended value* (valor compartido) se extiende a medida que las empresas van comprendiendo que los retornos sociales y medioambientales se pueden traducir en beneficios para la marca, en lealtad del consumidor, eficiencia de la cadena de valor o motivación y retención de sus empleados.

En la última década ha cobrado fuerza y popularidad el concepto de **empresa social**, o *social enterprise*. Este término fue popularizado en los años 1980 y 90 por Bill Drayton, fundador de *Ashoka*, entendiéndolo como el trabajo de un emprendedor social. Los emprendedores sociales son personas que, reconociendo un problema social, usan **principios y herramientas empresariales para crear, organizar y gestionar una iniciativa que genere cambio social**. Así pues, su objetivo principal es

1 «Beyond the Single Bottom Line: Pioneers in Blended Value», Skoll World Forum on Social Entrepreneurship, 15 de abril de 2010.

promover objetivos sociales y medioambientales, y miden su éxito más allá del retorno económico. En efecto, existen hoy en día múltiples ejemplos de empresas que han sido concebidas y diseñadas desde el principio con dicho objeto y que, a la vez, están emergiendo como competidoras rentables e innovadoras en sus respectivos mercados.

Pero ¿qué diferencia existe entre las empresas sociales y los negocios tradicionales que desarrollan a posteriori estrategias de responsabilidad social? **¿Qué pueden aprender las empresas españolas de los emprendedores sociales, y con qué beneficios?**

Estas preguntas son especialmente interesantes en el contexto actual, en el que confluyen múltiples crisis a las que pueden dar respuestas las empresas sociales. En efecto, las misiones de los emprendedores sociales a menudo responden a las diversas crisis económicas, sociales y ecológicas que sufren muchas áreas del planeta, tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo, desde el hambre hasta la discriminación de ciertos colectivos, pasando por la escasez de agua o la falta de acceso a servicios financieros. La forma innovadora en que estas empresas desarrollan su misión ofrece una oportunidad de diferenciación en un entorno altamente competitivo, y de aprovechar nuevos nichos de mercado hasta hoy desatendidos. Finalmente, el carácter emprendedor de estas nuevas organizaciones y su buen ritmo de crecimiento ofrecen una esperanza de prosperidad y empleo en un contexto de crisis económica y financiera.

Por otra parte, **las grandes empresas cuentan con unos activos de los que carecen la mayoría de empresas sociales.** Empezando por su mayor capacidad de inversión y atracción de talento, su mayor visibilidad ante los medios, sus relaciones institucionales con actores de calado, y por supuesto, el mayor peso que tienen en la economía y el empleo. Por eso, **el impacto de introducir innovaciones sociales** en una empresa grande, será por lo general mucho mayor. Pero además, la posibilidad de usar dichas innovaciones como ejes estratégicos competitivos puede incluso hacer cambiar las reglas de un sector. Por ejemplo, la empresa americana de alfombras y moquetas Interface, pasó de un modelo de producto a uno de servicio. Ello cambió completamente la manera de funcionar en el sector, pues los consumidores vieron un gran valor en esa aproximación, además de alinear los objetivos empresariales con la mejora medioambiental. Así pues los competidores de Interface tuvieron que adaptarse

y empezar a jugar con las reglas que Interface diseñó y que, contando con la ventaja de ser el primero, dominaba mucho más.

Este ejemplo muestra claramente que cuando una empresa adopta algunos de los principios básicos de las empresas sociales y combina la creación de valor social con la estrategia de negocio, los beneficios empresariales pueden crecer exponencialmente. Este fenómeno se suele denominar ***intraemprendimiento social***.

En 1985, Gifford Pinchot escribió el libro *Intrapreneuring*, que inspiró a muchos académicos para entender las motivaciones y los mecanismos para innovar en el seno de grandes empresas. **El “intraemprendimiento” es un comportamiento emprendedor dentro de una organización existente.** Resulta en un mecanismo utilizado por las organizaciones para identificar nuevas ideas, filosofías y productos para gestionar los cambios de forma rentable en un entorno competitivo. Supone por tanto el perseguir soluciones nuevas y creativas a retos empresariales. También se puede referir a procesos de creación de nuevos negocios integrados en la cartera de un grupo, o como un proceso de renovación estratégica.

Sin embargo, el concepto de “intraemprendedor social” se ha acuñado sólo en los últimos años, aunque probablemente el fenómeno ha existido siempre. La organización *SustainAbility*, en Reino Unido, definió en 2008 al intraemprendedor social como una persona que trabaja en una gran corporación u organización para desarrollar y promover soluciones prácticas a retos sociales o medioambientales. Para ello, **aplica los principios del emprendimiento social dentro de la gran empresa.** Suele caracterizarse por una mentalidad “*insider-outsider*”, es decir, que además de trabajar en la empresa busca información, contactos y oportunidades fuera de ella para encontrar sinergias, colaboraciones y un aprendizaje continuo.

Finalmente, conseguir la sostenibilidad para que valor social, ambiental y económico vayan de la mano, requiere más que un poco de innovación ligada a algunos procesos o líneas de producto. Requiere una **transformación sostenible que elimine los impactos negativos** a lo largo de toda la cadena de valor. En este sentido, los pequeños emprendedores a menudo cuentan con una única innovación (de producto o de proceso) y tienen dificultad para escalar. Así pues, por mucho que la pequeña empresa sea sostenible de forma individual,

no consigue transformar la industria con ello. Por su parte, **el intraemprendimiento social se considera ya como la versión moderna de la RSE tradicional**: una en la que se pueda combinar un alto valor empresarial y un alto valor social. Ambos, emprendedores sociales e intraemprendedores sociales, deben trabajar juntos para conseguir los mejores resultados, tanto para sus organizaciones individuales como para su sector.

Estamos convencidos de que **las grandes empresas pueden aprender e inspirarse mucho en estos emprendedores e intraemprendedores sociales**. De la experiencia micro pueden salir ideas, modelos y experiencias de negocio que pueden servir luego a grandes empresas, y a sus intra-emprendedores.

Con el objetivo de profundizar sobre aquellos aspectos que pueden hacer de la RSE un eje de innovación y competitividad para las empresas, la reflexión propuesta se va a centrar en cuatro aspectos clave que pueden ejercer como agentes de cambio, y que se encuentran ejemplificados de manera clara en el emprendimiento e intraemprendimiento social:

A. Individuo: emprender, emprender, emprender

Tratar de definir un perfil único del emprendedor o la emprendedora social es realmente muy difícil. Podríamos decir que el emprendedor social es una persona innovadora, que observa los problemas sociales y ve oportunidades para realizar cambios transformadores. Además, suele ser una persona visionaria, al mismo tiempo que pragmática, y dirige su visión de una manera colaborativa, con lo que consigue la implicación y el compromiso de diferentes grupos de interés (Elkington & Hartigan, 2008). Además, en la mayoría de casos, los emprendedores sociales se lanzan a realizar proyectos empresariales arriesgándose, con una gran determinación, a participar en aventuras empresariales que otros quizás no se atreverían a desarrollar.

De forma parecida, está emergiendo cada vez más la figura del “intraemprendedor social”. Éstas son personas que se atreven a proponer proyectos y cambios en las empresas en las que trabajan, buscando a la vez el valor de negocio y el social, y aunando a su alrededor el apoyo necesario

para llevar a cabo sus ideas. Así pues, en estos momentos de cambio, de mudanzas, de preocupación en nuestro país y en todo el mundo, la función de la RSE tiene que ser precisamente la de aportar cambios a la manera de enfrentar los negocios de las empresas. ¿Cómo conseguimos que los responsables de RSE se conviertan en “intraemprendedores sociales”?

B. Empresa: crear valor social y económico

Los emprendedores sociales se centran en la creación de valor social y se preocupan de aportar nuevas ideas/enfoques a retos de determinados colectivos o problemas sociales. Aquellos que optan por modelos comerciales - empresas sociales (o *social business*) buscan además formas de crear valor social a partir del valor económico, y viceversa. Pero si algo distingue a los emprendedores sociales es además que buscan las soluciones a los retos que tratan de afrontar de una manera sistémica. Así pues, el cambio tiene que venir en parte por entender bien la cadena de valor de las empresas, y analizar donde se puede crear valor compartido social y de negocio, apalancándonos en los recursos existentes lo más posible.

C. Sociedad: colaboración, colaboración, colaboración

Los emprendedores sociales entienden que para llevar adelante sus proyectos empresariales necesitan un ecosistema de apoyo. Si bien hace ya años que la RSE busca implicar a las partes interesadas y establecer un diálogo con ellas, el siguiente paso va en la dirección de implicar a dichas partes interesadas en el diseño de soluciones, en acciones en el largo plazo y con partenariados en profundidad con diferentes grupos de interés (empleados, accionistas, inversores, ONG, administraciones públicas, etc.).

D. Cambio: innovación, innovación, innovación

Los emprendedores sociales tratan de innovar al encontrar un producto o un servicio nuevo/diferente o un enfoque nuevo a un reto social. En efecto, el cambio pasa fundamentalmente por innovar, pensar las cosas de nuevo y de forma totalmente diferente. En el caso de empresas que no parten de cero, innovar es todavía más difícil ya que suele requerir un cambio cultural importante para aprender a desprendernos de modelos mentales clásicos que nos ciegan a nuevas posibilidades y gestionar la comunicación e implementación del cambio.

Además, cada vez más las empresas buscan formas de innovar que minimicen el coste y el riesgo del proceso, y que aseguren que la innovación está centrada en el conocimiento de las necesidades intrínsecas de los usuarios o clientes objetivo. Por eso es necesario adoptar nuevas metodologías, herramientas y habilidades como por ejemplo el design thinking, que involucren a los beneficiarios en la cocreación de soluciones y que hagan el proceso de innovación productivo y eficiente.

Emprender y compartir valor para competir en el siglo XXI. Ponencia marco de Alfred Vernis.



Alfred Vernis es profesor asociado del Departamento de Política de Empresa en ESADE Business School-Universidad Ramon Llull. Es doctor por la New York University (NYU), y actualmente es el Director de la Unidad de Programas Universitarios de ESADE. El profesor Vernis ha escrito varios libros y artículos sobre la gestión de las organizaciones no lucrativas, sobre la colaboración público-privada, y los emprendimientos sociales. Recientemente coordinó un número especial de la Revista Española del Tercer Sector (RETS-n. 17, Fundación Luis Vives, Junio 2011) sobre emprendimientos sociales. En ESADE dirige el proyecto conjunto con el BBVA, Momentum Project, para acompañar a emprendedores sociales a conseguir escala: www.momentum-proj.org. Desde hace varios años participa activamente en la Red Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), para apoyar el desarrollo de los currículos de las universidades en temas relacionados con responsabilidad y emprendimientos sociales.

El prof. Vernis quiere expresar su agradecimiento a la Fundación Luis Vives por el desarrollo de esta ponencia, y el apoyo crucial de la profesora Clara Navarro.

En esta breve ponencia trataremos de desarrollar las claves para que las empresas sean competitivas en el S.XXI a partir de la creación de valor social y económico. Lo haremos a partir de diferentes ejemplos que ilustrar los aspectos claves de la misma.

Empezando con un ejemplo real: e-coop y Caritas Ambrosiana

Laura es directora de ventas de una gran cadena de supermercados. Su sector sufre en estos momentos por la altísima competitividad con fuertes promociones y competencia en precios. Para que Laura alcance sus objetivos, le es imprescindible incrementar sus ventas, atraer y fidelizar a clientes, y ser creativa para diferenciarse.

Juana es una clienta habitual de los supermercados de Laura. Tiene trabajo, y cada vez que ve las noticias y las cifras de paro se estremece. Como persona solidaria, le gustaría poder ayudar, pero no tiene mucho dinero ni mucho tiempo para dedicar.

Francisco es director de una ONG que proporciona servicios básicos incluyendo manutención a personas que no se lo pueden permitir. Con la crisis económica, sus comedores no dan abasto ya que cada día hay menos recursos y más demanda.

Mariano era responsable de ventas de una inmobiliaria, y desde hace 2 años está en el paro. Los subsidios ya no le dan para vivir y se ha visto obligado a recurrir a la ONG de Francisco incluso para poder comer.

¿De qué forma podrían Laura y Francisco colaborar para apoyarse mutuamente y de forma eficiente y escalable? El supermercado e-coop de Italia y Caritas Ambrosiana encontraron una fórmula innovadora para resolver esta cuestión.

A través de una tarjeta de crédito, el cliente puede donar un porcentaje de la compra (1%) en un supermercado, el supermercado iguala la donación, para que una persona sin recursos pueda comprar también productos en el supermercado. Por un lado existe una *Carta Equa Benefattore*, que es una tarjeta de crédito de circuito interno, de la que puede disponer cualquier persona con solvencia económica y titular de una cuenta corriente en un establecimiento de crédito. Hasta aquí nada nuevo.

Existe, por otro lado, una tarjeta de crédito, la *Carta Equa Beneficato*, también de circuito interno y que puede asimismo ser utilizada en cualquier establecimiento de la cadena. Esta tarjeta permite hacer compras hasta un techo y durante cierto tiempo, siendo fijados ambos extremos por Caritas Ambrosiana según la situación económica del titular. Los gastos efectuados mediante la utilización de la tarjeta son financiados a través de transferencias a la entidad emisora de la tarjeta, siendo adeudadas cada fin de mes. Para el control del uso de la tarjeta, la cadena pone mensualmente a disposición de Caritas Ambrosiana, previa autorización del titular de la *Carta Equa Beneficato*, la documentación acreditativa de los gastos realizados. Ambas tarjetas son idénticas, de modo que *benefattore* y *beneficato* no son reconocibles.

Éste sistema viene a reemplazar, o en algunos casos complementar, anteriores sistemas como el de enviar stocks a punto de caducar en los supermercados hacia bancos de alimentos. El sistema aporta ventajas para todos los actores:

- Laura consigue aumentar sus ventas fidelizando a Juana y a Mariano, y mejora su imagen con un programa social que además resulta más barato y eficiente.
- Mariano gana en dignidad, autoestima y elección. Puede usar la tarjeta cuando él quiera para comprar lo que quiera en el supermercado que más le convenga, y nadie en la cola distingue si tiene una tarjeta de cliente normal o del programa social.
- Francisco consigue ayudar a más gente con menos recursos y puede enfocar su organización donde ésta puede aportar más valor: en seleccionar y apoyar a las personas beneficiarias y monitorear el buen uso del programa.
- Juana, por su parte, está contenta de poder ayudar cada vez que compra en el supermercado, con un esfuerzo financiero pequeño y que no le quita demasiado tiempo.

Más información: <http://www.caritas.it/Documents/0/1151.html>

Este ejemplo de e-coop y Cáritas Ambrosiana nos sirve para ilustrar el eje central de esta ponencia: cómo **la responsabilidad social puede y tiene que convertirse en un eje de innovación para las empresas** si quieren mantener la competitividad en el S.XXI. Este sencillo ejemplo también nos ayuda a introducir las tres ideas centrales de esta ponencia: en primer lugar, la necesidad de emprender internamente en las empresas; en segundo lugar, la necesidad de encontrar espacios en que se pueda generar valor compartido, es decir social y económico a la vez; y finalmente la oportunidad de generar proyectos escalables y de gran alcance.

Pero antes de desarrollar estas ideas, sería bueno recordar un par de matices que a veces se nos olvidan al tratar de hablar de responsabilidad en el mundo empresarial. En primer lugar, cabe recordar la cita de Stephan Schmidheiny, que dice que “una empresa no puede ser exitosa si la sociedad en la que opera fracasa”.

La segunda idea deriva de la anterior. Como otro más de los actores sociales, tendríamos que pedir a las empresas que la misma pasión, energía e innovación que dedican a la creación de valor económico, la tendrían que poner en la creación de valor social. Pero ¿cómo hacer esto? Las empresas reconocen que sus contribuciones sociales pueden ser más efectivas si se alinean con sus competencias clave, es decir, con aquello que saben hacer mejor. De lo contrario, las intervenciones sociales de las empresas tienden a generar gastos superfluos para la sociedad y la empresa.

EJEMPLOS

- IBM hace ya unos 20 años decidió centrarse en la Innovación para la educación. En efecto lo que mejor sabe hacer IBM es hardware y software, lo cual tiene gran aplicación para el sector educativo. El Presidente de la Fundación IBM y Vicepresidente de IBM a nivel mundial decidió pues vender la gran colección de arte moderno de la empresa a pesar de la controversia que causó esta decisión. Su argumento fue que esos recursos debían dedicarse a aquel ámbito social en que IBM pudiera tener mayor impacto. Dos décadas más tarde, IBM es sinónimo de educación en Estados Unidos, ha desarrollado muchas patentes nuevas y mejoras para el ámbito educativo, mejorando así su propio negocio y saliendo ganadora de esta inversión social.

- American Express es otro ejemplo de alineación de competencias clave con impacto social. Las tarjetas AMEX hacen gran parte de su negocio gracias al ocio y al turismo. Así pues, fomentar ocio y turismo es algo beneficioso para el negocio. Por eso AMEX decidió centrar su inversión social en la recuperación y preservación de patrimonio histórico mundial y ha dedicado sus inversiones a la rehabilitación y conservación de monumentos por todo el mundo. El incremento de turismo y visitas a estos monumentos redundan indirectamente en mayor volumen de negocio y reconocimiento de marca para Amex.
- TATA Group es un enorme conglomerado muy diversificado en India. Sus diversas empresas están presentes en todo el territorio. Por eso TATA decidió centrar su acción social en desarrollar y mejorar las condiciones de las comunidades en las que fabrica y trabaja. Actualmente TATA es prácticamente omnipresente y se la reconoce por su labor de desarrollo en el territorio, obteniendo beneficios para su imagen corporativa pero también aprovechando su propia capilaridad para mejorar el entorno que le permite competir a alto nivel.
- Coca-Cola es finalmente otro ejemplo interesante. Hace unos años, a raíz de algunas denuncias de comunidades rurales de India que acusaban a Coca-Cola de robar el agua local para sus fábricas y contaminar el agua que bebían las comunidades, la empresa se dio cuenta de una evidencia: sin agua limpia, ¡Coca-Cola no puede producir! Así pues Coca-Cola se lanzó a invertir en programas de conservación de agua desarrollando nuevas metodologías y tecnologías que ha aplicado en todas sus fábricas. Ahora mismo incluso proporcionan consultoría a otras empresas que quieran hacer lo mismo y se han convertido en una de las pocas multinacionales abanderadas de la conservación del agua a nivel mundial.

En este segundo cuadro hemos recogido ejemplos de una serie de empresas multinacionales que muestran cómo, **a partir de las competencias e intereses clave de una empresa, es mucho más fácil maximizar el impacto social**, y a la vez beneficiar a la propia empresa. Partir de las necesidades y capacidades de la empresa es el primer paso para poder

generar valor compartido, y que los proyectos sociales y de RSE generen innovación y ventajas competitivas para los negocios.

Esta idea se refleja en la siguiente definición de innovación social (Vernis, 2010):

“La **innovación social** emerge de los **propios interesados**, y a partir de las competencias claves de la **empresa** y de la generación de apoyos en el **entorno**, busca una combinación más **eficaz**, más **eficiente** y más **sostenible** de los recursos existentes para afrontar los retos sociales.”

Cabe destacar que en esta definición, los “propios interesados” pueden ser múltiples actores, tanto la empresa como las ONG, trabajadores de estas organizaciones, los beneficiarios que requieren apoyo, etc. En definitiva **el cambio parte de una necesidad pero requiere la colaboración** de individuos, empresas y sociedad para poder ser efectivo:

CAMBIO = INDIVIDUOS + EMPRESAS + SOCIEDAD

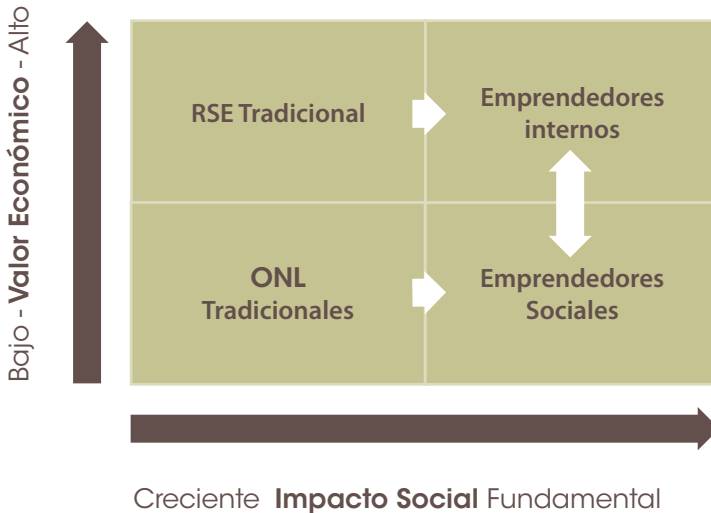
Estos tres elementos nos remiten a las tres ideas principales que se apuntaban al principio de la ponencia. Para generar innovación y competitividad es necesario:

1. Apoyar a los emprendedores internos
2. Que las empresas generen valor compartido
3. Generar proyectos escalables y grandes con la colaboración de la sociedad

■ 1. Apoyar a los emprendedores internos

Los emprendedores internos, también llamados intraemprendedores, han existido siempre. Sin embargo, el término aplicado a lo social es más reciente. El intraemprendedor social se refiere a una persona que, trabajando dentro de una organización, busca oportunidades para generar valor social y económico desde su posición u organización.

El think-tank británico SustainAbility publicó en 2007 un informe sobre intraemprendedores sociales. En éste argumentaba que, así como las ONG tradicionales pueden generar más impacto social si se convierten en emprendedores sociales, la RSE tradicional puede incrementar su impacto si se apoya en los emprendedores internos. El estudio destacaba también cómo el valor social se maximiza cuando emprendedores e intraemprendedores sociales colaboran.



Así pues, para una empresa, lo más importante y también lo más difícil es, en primer lugar, **identificar a estos emprendedores internos para poder apoyarlos**. The Aspen Institute dispone del programa First Movers, que se dedica precisamente a identificar a profesionales de alto potencial dentro de las empresas y proporcionarles formación y apoyo. En cada edición -y ya van por la tercera- juntan a una veintena de intraemprendedores para que compartan experiencias y aprendan juntos. Según The Aspen Institute, buscan a *“profesionales reconocidos como personas de alto potencial en sus empresas, que hayan demostrado la capacidad para trabajar en la intersección entre crecimiento del negocio y el cambio positivo social. Extraordinarios emprendedores institucionales que tienen la visión, tenacidad y coraje para lograr cambios notables en prácticas empresariales y su impacto.”*. Este concepto está entrando con cada vez más fuerza en las empresas estadounidenses.

Un ejemplo es el de Marika McCauley Sine, de *The Coca-Cola Company* y miembro de la promoción de *First Movers 2010*. Marika ha desarrollado el programa *5 BY 20* en Coca-Cola. Éste se refiere al ambicioso compromiso de Coca-Cola de empoderar a 5 millones de mujeres emprendedoras relacionadas con Coca-Cola antes del año 2020. El programa ya está trabajando en numerosos países de varios continentes para apoyar a distribuidoras de Coca-Cola en la mejora de sus negocios y de su posición económica y social. Este programa desarrolla valor social allí donde Coca-Cola opera, aprovechando la red y los recursos de la empresa y a la vez expandiendo la capacidad de Coca-Cola de llegar a más lugares e incrementar así sus ventas, sin contar los beneficios para la imagen de la compañía.

Un video ilustrativo de este programa está disponible en la siguiente dirección: <http://www.thecoca-colacompany.com/dynamic/5by20/>

■ 2. Generar valor compartido desde las empresas

La creación de valor compartido (*shared value*) se refiere a la idea de proyectos que generen tanto beneficios sociales (en el sentido más amplio de la palabra “social”) para la sociedad, como beneficios para los negocios que los impulsan. El valor compartido se crea partiendo de oportunidades de negocio para las empresas - o las barreras que impiden dichos negocios - y viendo cómo se pueden resolver a la vez que se cubre una necesidad social, apoyándose en los recursos y conocimientos de la empresa.

A la hora de definir proyectos de RSE, a menudo las empresas han empezado por identificar necesidades sociales, y buscar posteriormente la manera de vincularlas a su negocio o marca. **El concepto de valor compartido propone por tanto un camino inverso al tradicional.**

Según Porter y Kramer, de la consultora FSG, quienes acuñaron el término en un artículo de Harvard Business Review en enero de 2011, se puede crear valor compartido a partir de tres estrategias clave: repensar productos y servicios, redefinir cadenas de valor y fortalecer clusters locales.

2.1. Repensar productos y servicios.

Esta estrategia se refiere a **encontrar soluciones a retos sociales y medio-ambientales que sean comercializables**, es decir, por las que alguien esté dispuesto a pagar. Otra opción es servir a nuevos segmentos de población, por ejemplo haciendo accesibles ciertos productos y servicios a segmentos generalmente sin acceso a ellos.

Un ejemplo estrella en esta categoría es el de General Electric y su programa *ecomagination*. *Ecomagination* es el compromiso de GE para imaginar y crear soluciones innovadoras a los retos ambientales de hoy, a la vez que se mejora el crecimiento económico. En mayo de 2005, GE puso en marcha *ecomagination*, una iniciativa empresarial común a todos los negocios de la compañía, dirigida a satisfacer la

demanda de productos energéticamente eficientes y medioambientalmente sostenibles de sus clientes e impulsar a su vez el crecimiento de la compañía.

GE cuenta con una cartera de cerca de 70 productos y servicios con certificación *ecomagination* pertenecientes a diversidad de sectores como aviación, energía, agua y transportes, etc. Inicialmente el programa respondía sobre todo a una estrategia de mejora de la imagen. Sin embargo, el éxito de la iniciativa la ha convertido ahora en parte esencial de la estrategia de crecimiento y posicionamiento de GE, y ha dado lugar a nuevas variantes.

Por ejemplo, el programa *Healthymagination* ha dedicado ya 3.000 millones de dólares a la innovación en productos de salud. Los objetivos de *Healthymagination* reflejan bien la idea de valor compartido:

- Reducir el coste de la salud en un 15%.
- Incrementar el acceso a las tecnologías de salud de GE en un 15%.
- Incrementar la calidad de servicio de la salud en un 15%.
- Mejorar los beneficios del negocio de salud de GE.

Un ejemplo de producto innovador de *Healthymagination* es la plataforma digital de mamografía de GE, que ofrece importantes ventajas sobre la mamografía analógica tradicional, incluyendo un mejor rendimiento, menos residuos y menor uso de energía, agua y productos químicos.

Más información: <http://www.ecomagination.com/>

2.2. Redefinir cadenas de valor.

Esta estrategia se refiere a cualquier **iniciativa que mejore las condiciones sociales, ambientales y económicas a lo largo de una cadena de valor** favoreciendo también las condiciones para la empresa. Por ejemplo, las iniciativas de ahorro energético y de recursos naturales reducen costes de suministro/producción a la vez que generan beneficios ambientales. El incremento del bienestar de los empleados también incrementa su productividad y reduce el absentismo; la selección estratégica de emplazamientos teniendo en cuenta criterios sociales y/o ambientales puede generar ventajas competitivas a largo plazo; y un sistema de distribución que favorezca el desarrollo local puede generar ventajas competitivas sostenibles.

Alcoa es la tercera compañía del mundo en producción de aluminio, un material que se conoce como totalmente reciclable. Sin embargo, en 2008 los Estados Unidos solamente reciclaron el 53% de las latas que consumieron (frente al 90% de Suiza, por ejemplo).

Ante la creciente escasez de aluminio y los costes cada vez más altos de extracción, Alcoa invirtió 24 millones de dólares en una planta de reciclaje de aluminio en Tennessee, pero para poder rentabilizar esa inversión y conseguir materia prima necesitaba aumentar el porcentaje de reciclaje de los Estados Unidos...

Así pues Alcoa lanzó campañas de reciclaje por todo el país. Gracias a este programa de reciclaje, el porcentaje de latas recicladas en los Estados Unidos alcanzó el 57% en 2010, es decir que aumentó en 4 puntos en solamente dos años.

Más información: <http://www.alcoa.com/recycling>

2.3. Fortalecer clusters locales

Esta estrategia se refiere a iniciativas que favorezcan la **transparencia de los mercados, generen infraestructura y fomenten ecosistemas empresariales locales**, con el objetivo de beneficiar a las comunidades en que se opera y a la vez facilitar y rebajar el coste de las operaciones.

Starbucks Coffee, la cadena de cafeterías estadounidense, adquirió hace unos años el compromiso público de comprar y servir el café de mejor calidad, cultivado y comercializado de una forma ética, sostenible y responsable que ayude a crear un mejor futuro para los caficultores y nuestro planeta.

En 2010, el 77% del café de Starbucks -casi 134 millones de kilos- cumplía ya con estos principios. Sin embargo, la gran dificultad para Starbucks está en conseguir suficientes caficultores que le proporcionen las cantidades que requiere la cadena, al nivel de calidad y con los criterios de sostenibilidad deseados.

Así pues, Starbucks lanzó un programa de préstamos a bajo interés para los caficultores con los que trabaja. *“Sabemos que nuestro éxito está relacionado con el éxito de los miles de agricultores que cultivan el café. (...) Estamos trabajando para garantizar un suministro a largo plazo de café de alta calidad invirtiendo en los agricultores y sus comunidades”*. El volumen de préstamos era ya de 12,5 millones de dólares en 2008, y se espera alcanzar los 20 millones de dólares en 2015.

Más información: <http://www.starbucks.com/responsibility/sourcing>

■ 3. Colaborar con la sociedad para hacer proyectos escalables

Con el objetivo de generar el mayor impacto social y económico posible, hay que buscar **proyectos que sean escalables y que puedan alcanzar grandes dimensiones**. La mejor forma de hacerlo suele ser la colaboración con organizaciones especializadas en el reto al que se pretende dar solución. Así es como, cada vez más, vemos ejemplos de empresas que colaboran con ONG, asociaciones, administraciones públicas, universidades y otros agentes. Esta aproximación tiene varios beneficios ya que permite:

- Que la empresa se centre en lo que mejor sabe o puede hacer (sus competencias clave), dejando el resto a una organización experta y consiguiendo así mayor eficiencia y eficacia.
- Mayor volumen y escalabilidad más rápida, permitiendo el incremento de valor social y de valor económico.
- Una ocasión única para comunicar los programas de RSE de las empresas al obtener mayor visibilidad y al asociar su imagen a la de una organización de prestigio en el ámbito social en el que incide.

Es importante destacar que no cualquier colaboración es buena. La colaboración conducirá a la competitividad y la innovación siempre y cuando se respeten los puntos anteriores, es decir, las empresas diseñen programas de RSE estratégicos para su negocio, anclados en sus competencias clave, liderados por emprendedores internos y con vocación de generar valor compartido.

La misión de la ONG estadounidense KABOOM! es empoderar a comunidades para construir lugares de juego para todos los niños y niñas de Estados Unidos. Se ha demostrado que los niños y niñas que juegan tienen menos propensión a la obesidad y a desarrollar diabetes y problemas del corazón. Además, jugar mejora el rendimiento escolar, y por medio del juego, los niños desarrollan su confianza y habilidades sociales. Los lugares de juego de KABOOM! son especiales porque están diseñados y pensados por los niños/as que los van usar, y construidos por las comunidades y escuelas donde se van a instalar (esto supone involucrar a docenas de residentes locales que voluntariamente dedican su tiempo a instalar la zona de juego).

En 15 años, KABOOM! ha construido 1.700 centros de juego. La financiación proviene de donativos de empresas y particulares, pero principalmente The Home Depot, una cadena de tiendas de materiales de construcción y bricolaje. La misión de The Home Depot es que las familias puedan vivir en una casa saludable y al mismo tiempo tengan acceso a parques seguros, recibiendo todos los beneficios de vivir en una comunidad sostenible.


Colaborando juntos, KABOOM! y The Home Depot han generado un gran impacto social que ha redundado en ventas, imagen de marca y en aprendizajes para The Home Depot, además de crear entornos más agradables y humanos para las casas de los clientes de The Home Depot.

Más información: <http://kaboom.org/>

■ Conclusiones

En resumen, vemos que para que la RSE genere impacto real a nivel tanto social como de negocio, debe diseñarse sobre tres ejes:

- **Emprender.** Hemos visto como a nivel de las personas, hace falta promover la actitud emprendedora dentro de las empresas. El programa First Movers de The Aspen Institute refleja el creciente interés por desarrollar y apoyar a las personas intraempreendedoras.
- **Generar valor compartido.** A nivel de la empresa, debe cambiarse el foco exclusivo en la generación de valor económico para ampliar el concepto hacia la generación de valor compartido económico, social y ambiental. General Electric, Alcoa o Starbucks Coffee son ejemplos de empresas que están iniciando este camino a través de redefinir sus productos y servicios, cambiar sus cadenas de valor, y fortalecer a los clusters locales en los que operan.
- **Colaborar para escalar y comunicar.** La colaboración con agentes externos a la empresa permite que la RSE alcance mayor impacto con proyectos escalables y más fáciles de comunicar.

	Emprender	Valor económico y social	Comunicar y escalar	
Persona	The Aspen Institute			➔
Empresa		General Electric, Alcoa, Starbucks Coffee		➔
Sociedad			Kaboom, The Home Depot	➔
 IMPACTO				

El impacto sobre estos tres ejes requiere cambios a tres niveles también:

1. **Personas.** A nivel de las personas, debemos tratar de generar y apoyar a emprendedores internos que busquen maximizar la creación de valor y que traten de escalar las buenas iniciativas.
2. **Empresas.** Hace falta evolucionar hacia empresas que primen a los emprendedores internos y los incentiven; que busquen la creación de valor compartido en aspectos clave para la empresa; y que trabajen de forma transversal y colaborativa.
3. **Sociedad.** A nivel de la sociedad, las empresas deben tratar de que otras empresas sientan la necesidad de emprender en esta misma dirección: sumando esfuerzos, trabajando e invirtiendo en la creación de valor para la sociedad; y buscando la colaboración con agentes externos para escalar las iniciativas y su impacto.

	Emprender	Valor económico y social	Comunicar y escalar	
Persona	Tratamos que la gente emprenda	Los emprendedores buscan maximizar la creación de valor	Los emprendedores tratan de escalar las buenas iniciativas	CAMBIO
Empresa	La empresa prima a los emprendedores y los incentiva	La estrategia se articula en aspectos clave para la empresa	Hay que tratar que se trabaje de forma transversal	
Sociedad	Hacemos que otras empresas emprendan a su vez en esta dirección (sumamos)	Hay que comunicar los impactos a la sociedad	Para tener impacto hay que escalar las iniciativas	
IMPACTO				

Tras esta presentación, algunos participantes plantearon algunas dudas y sensaciones. En primer lugar, se agradeció que la RSE por fin pueda admitir sin complejos que tiene también por objetivo la generación de valor para el negocio (en referencia al concepto de valor compartido). Sin embargo se expresó la duda sobre por qué motivo se pone siempre la presión de “hacer las cosas bien” en las empresas, y no tanto en la administración pública para la solución de problemas sociales.

Se expresó también la **necesidad de medir el valor compartido**, ya que al no medir el impacto, se nos escapa el valor generado. Esto requiere definir los objetivos de los programas de RSE mediante indicadores medibles y comparables desde un principio. Se destacó que éste es, en efecto, un aspecto fundamental en el sector, y se mencionó como ejemplo el grupo de trabajo exclusivo que *The Aspen Institute* ha creado sobre este tema.

Finalmente, se expresó la duda de si las empresas españolas están preparadas para asumir lo que supone la promoción de emprendedores internos. ¿Cómo canalizar los esfuerzos de estas personas? ¿Dónde ubicar a estos emprendedores cuando la mayoría de empresas cuentan con estructuras compartimentadas que dificultan estas dinámicas? Estas son algunas de las dudas que surgieron y cerraron la ponencia.

■ Bibliografía

Porter, M. & Kramer, R.: "Creating Shared Value" Publicado in *Harvard Business Review*, January/February 2011.

Net Impact: *Making Your Impact at Work. A practical guide to changing the world from inside any company (+ In-Depth Case Studies)*. Net Impact, 2009.

Net Impact: *Corporate careers that Make a difference*. Net Impact, 2011.

SustainAbility: *The Social Intrapreneur: A Field Guide for Corporate Change-makers*. SustainAbility, 2008.

Vernis, Alfred: "Innovación Social a través del Mercado en las organizaciones de la sociedad civil en Iberoamerica". *Revista Española del Tercer Sector*. Fundación Luis Vives, 2009.

Conclusiones del
Primer Foro de
Investigación y
Debate sobre la **RSE**



A continuación se presentan las principales ideas que salieron del trabajo en grupos y posterior debate común de los asistentes al Foro. Nótese que las ideas que a continuación se exponen representan una compilación de las opiniones expresadas que no se asocian a ninguna persona ni empresa en particular. Estas ideas deben entenderse, más bien, como el fruto de un esfuerzo colectivo de reflexión y debate, y como un reflejo representativo del discurso de la RSE en España que pretende inspirar al lector.

Los resultados del debate se resumen aquí en siete ideas fuerza relacionadas con cómo la RSE puede ser un eje de innovación y competitividad para las empresas españolas. Estas ideas son las siguientes:

- **IDEA 1. ESTRATEGIA:** LA RSE DEBE ANCLARSE EN EL NEGOCIO TANTO A CORTO COMO A MEDIO Y LARGO PLAZO
- **IDEA 2. GOBERNANZA:** LA RSE DEBE SER TRANSVERSAL, Y POR TANTO APOYADA AL MÁS ALTO NIVEL
- **IDEA 3. CULTURA CORPORATIVA:** LA RSE SE DEBE INCORPORAR EN LA CULTURA CORPORATIVA
- **IDEA 4. INICIATIVA E INNOVACIÓN:** IDENTIFICAR Y APOYAR A LOS EMPRENDEDORES INTERNOS AYUDA A FOMENTAR LA RSE
- **IDEA 5. COMUNICACIÓN:** LA RSE DEBE COMUNICAR SU IMPACTO REAL DESDE LA AUTENTICIDAD Y LA TRANSPARENCIA
- **IDEA 6. OBJETIVOS Y ROLES DE LA RSE:** LA FUNCIÓN DE LAS ÁREAS DE RSE ES ETERNA, PERO SUS MÚLTIPLES ROLES DEBEN EVOLUCIONAR
- **IDEA 7. COYUNTURA:** EN TIEMPOS DE CRISIS, LA RSE MÁS QUE NUNCA

IDEA 1. ESTRATEGIA: LA RSE DEBE ANCLARSE EN EL NEGOCIO TANTO A CORTO COMO A MEDIO Y LARGO PLAZO

Todos los participantes coincidieron en destacar la necesidad de que la RSE se ancle en los cimientos del negocio, es decir, que se vincule estratégicamente a él y parta de las necesidades del negocio a la hora de definir y diseñar políticas y proyectos de RSE.

Para empezar, la RSE se distingue de la caridad o filantropía, que se refieren a donativos de fondos de los que la empresa -o sus accionistas- deciden desprenderse a favor de una causa social. El sentido de la RSE es precisamente que se refiere a cómo las empresas ejercen sus actividades de negocio, y a los impactos, positivos o negativos, que ello tiene en la sociedad. Por lo tanto, una acción no vinculada al negocio no puede considerarse RSE estrictamente hablando. Eso no significa que la filantropía no sea un modelo válido y valioso. De hecho, la filantropía es a menudo un complemento a la RSE que tiene mucho más valor -tanto social como empresarial- cuando se vincula también a la estrategia del negocio.

Así pues, la RSE se refiere al ejercicio de equilibrar las necesidades de un negocio con las demandas de otros grupos de interés que pueden verse afectados por sus actividades. Para poder crear valor realmente compartido, la estrategia de RSE debe ser realista, ya que un programa social que solamente genere valor para la sociedad pero ninguno -o incluso negativo- para el negocio no será sostenible ni defendible en el tiempo. En este sentido muchos participantes entienden la RSE en el marco del desarrollo sostenible, teniendo en cuenta una triple cuenta de resultados que equilibre los aspectos económicos (negocio), sociales (personas) y ambientales (planeta). Equilibrar todos estos aspectos, a veces contradictorios, exige por fuerza ser innovador. Nótese que esta reflexión complementa la idea aportada por Alfred Vernis de que, para que la empresa pueda generar valor para la sociedad, debe partir de sus competencias clave, de aquello que mejor sabe hacer.

Esta perspectiva tiene entre otras consecuencias una repercusión importante sobre el horizonte temporal en el que se enmarca la RSE, ya que ésta debe responder a las necesidades y oportunidades estratégicas así como tácticas del negocio. La visión estratégica obliga a desarrollar programas con objetivos de negocio y sociales a medio y largo plazo.

Pero ello sin desaprovechar las oportunidades que puedan surgir a corto plazo debido a las necesidades coyunturales tanto del negocio como de la sociedad.

Todavía hoy en día la RSE no se percibe, en la mayoría de empresas, como parte del negocio y sigue siendo, en muchos casos, un área estanca. Incluso en aquellas empresas que entienden la RSE de forma más estratégica, la mayoría de trabajadores no acaban de entenderlo así. La consecuencia es que muchas personas incluso dentro de la propia empresa no entienden por qué es necesario invertir en RSE. Este fenómeno es todavía más agudo en las empresas cotizadas, que deben responder a corto plazo a lo que los mercados valoran, lo cual condiciona muchísimo las políticas y planes de la empresa, así como la visión para la RSE. Las empresas cotizadas a menudo están a la merced de lo que opinan los analistas financieros, lo cual puede tener consecuencias sobre el desarrollo de una oferta o de unas prácticas de negocio con consecuencias nefastas a medio y largo plazo. Así pues, hay que poner en valor la ética, teniendo en cuenta los impactos de las actividades empresariales sobre la sociedad, pero también la visión estratégica y a largo plazo para mantener expectativas realistas y evitar traspasar ciertos límites.

Este foco a menudo exclusivo en el beneficio empresarial a corto plazo supone un gran reto para los responsables de RSE, pero quizás también puede ser una oportunidad: si los responsables de RSE consiguen con sus acciones anticiparse a problemas del negocio, pueden justificar la inversión en RSE como una inversión de negocio, facilitando la comunicación y la inversión en sus programas.

IDEA 2. GOBERNANZA: LA RSE DEBE SER TRANSVERSAL, Y POR TANTO APOYADA AL MÁS ALTO NIVEL

Si la RSE está anclada en la estrategia, las necesidades y las capacidades del negocio, por fuerza debe ser entendida de forma transversal a éste. Una idea a menudo repetida es la de que la RSE no debiera depender de los departamentos de marketing, comunicación, relaciones institucionales o recursos humanos, ya que eso limita mucho el papel y la importancia que se da a la RSE y su capacidad de transformar la cultura y el funcionamiento del negocio en su totalidad. El rol de los responsables

de RSE pasa por dinamizar procesos que aseguren que se incorporan los criterios de responsabilidad a lo largo de toda la cadena de valor del negocio. Para ello es fundamental implicar a todas las áreas de negocio, no simplemente a nivel técnico sino también y sobre todo a nivel de Alta Dirección. Todos los participantes coincidieron en apuntar que el apoyo y la involucración de la Alta Dirección son esenciales para que la RSE sea exitosa.

Para que la gestión transversal de la RSE y el apoyo de la Alta Dirección sean creíbles, por tanto, la RSE debe depender del más alto nivel. La presencia de la RSE en el ámbito operativo no es suficiente, y muchos participantes mencionaron la importancia de depender directamente del Consejo de Administración, o por lo menos de mantener un vínculo estrecho con éste, por ejemplo a través de la inclusión de expertos en RSE en el Consejo, y de la creación de Comités de RSE. Esta representación en el Consejo de Administración es clave para incluir la RSE en las decisiones estratégicas de la empresa, pero también para legitimar la RSE ante todas las áreas de negocio como una prioridad transversal al negocio.

Otra derivada de esta idea es que la RSE debe estar presente en la toma de decisiones de las distintas unidades de negocio y departamentos. Los mecanismos pueden variar en función del sector, la organización o el tipo de decisión a tomar, y no necesariamente tienen que estar los miembros del departamento de RSE presentes en todas las tomas de decisiones, pero sí debe haber un alto nivel de involucración y una cierta representación del área. Muchos participantes destacaron que en su opinión el diálogo debe ser liderado por un departamento experto, ya sea el de RSE o un Gabinete Institucional, para poder enfocarlo adecuadamente. Sin duda, sin representantes de las diferentes áreas el diálogo es estéril, pero es siempre más productivo contar con un área global que lo lidere para coordinar las diferentes dimensiones, vertientes e impactos en el negocio del mismo.

Cabe destacar también que es importante que la estrategia de negocio esté alineada con las expectativas de los grupos de interés, sin que ello condicione la libertad de los directivos para gestionar su empresa según juzguen oportuno. La mejor manera de conseguir esto es involucrar a representantes de dichos grupos en la definición de programas y estrategias. Fomentar el debate dentro y fuera de la empresa es la mejor manera de equilibrar distintos objetivos y expectativas. Si además de diálogos y

debates fomentamos la colaboración, el impacto será aún mayor. Para convocar a estos distintos grupos de interés, hay que buscar al interlocutor correcto, que no siempre será el departamento de RSE. Por ejemplo, el departamento de compras debería liderar el diálogo con los proveedores sobre RSE, mientras que el comercial debería invitar a la conversación a sus principales distribuidores o clientes.

Así pues hay un rol para todos los actores. La Alta Dirección debe definir líneas estratégicas, empoderar a la gente y apoyar la RSE. Los stakeholders externos deben exigir a la empresa que sea responsable y participar en la aportación de ideas y definición de proyectos con sus ideas o incluso colaborando. Las distintas áreas funcionales de la empresa tienen un papel relevante para garantizar la transversalidad, desde el área comercial hasta Recursos Humanos. Finalmente, los profesionales de RSE deben ser capaces de comunicar de forma sencilla y ayudar a la empresa a que la RSE se integre en la estrategia y la cultura y se tome en cuenta en las decisiones.

IDEA 3. CULTURA CORPORATIVA: LA RSE SE DEBE INCORPORAR EN LA CULTURA CORPORATIVA

Si aceptamos que la RSE debe estar estratégicamente vinculada al negocio, y que debe ser transversal, entonces la responsabilidad de tener en cuenta la RSE no puede depender de un departamento sólo, sino que también tiene que ser transversal. Igual que en su momento fue el caso para los asuntos de seguridad laboral o de calidad total, la RSE debe ser la responsabilidad de la línea de mando para poder integrarla en la cultura de trabajo de todos los departamentos. Así pues, si bien desde las áreas de RSC se debe tener en cuenta el negocio, también desde las demás áreas del negocio se debe tener en cuenta el impacto social de lo que se hace. Por ejemplo, a la hora de pensar un producto nuevo, se debe pensar desde el principio en los beneficios y prejuicios sociales y ambientales que éste pueda causar. De la misma manera, como en todo trabajo transversal, por naturaleza, hay que implicar a distintos agentes en las tomas de decisiones tanto internas como externas. Así pues las áreas de negocio deben participar activamente y proactivamente en la definición de la RSE, pensar en los distintos grupos de interés y incorporar estos reflejos en el ADN de todos sus trabajadores y colaboradores.

Sin embargo, se lamentó que las empresas españolas no parecen aún suficientemente maduras como para haber incorporado la RSE a sus culturas corporativas y de trabajo. En España, la mayoría de empresas no se creen aún la RSE como algo estratégico y ligado al negocio, lo cual significa que no son conscientes del potencial que tiene la RSE como eje de innovación y competitividad en la empresa. Gran parte de la labor actual de los departamentos de RSE es precisamente una labor pedagógica que procura que los demás departamentos de la empresa incorporen como reflejo la visión social en aquello que hacen y busquen la creación de valor compartido.

Esta idea tiene importantes repercusiones sobre el rol de las áreas o departamentos de RSE. Los responsables de RSE deben adoptar un rol de facilitadores para influir en la cultura de los demás departamentos del negocio. Deben sensibilizar, localizar a los interlocutores correctos en cada caso y sensibilizarlos, servir de consultores útiles para las distintas áreas de negocio. Pero el departamento de RSE no debería ser el que ejecuta los programas.

En el fomento de una cultura responsable se destacaron los grandes esfuerzos de comunicación interna y externa que hacen los departamentos de RSE hoy en día. A medida que la madurez de la RSE avance en las empresas, este rol debería ir desapareciendo y los departamentos de RSE deberían poder centrarse en trasladar esta cultura de responsabilidad social también a grupos de interés externos a la empresa, empezando por los más inmediatos como proveedores o clientes, para maximizar las oportunidades de colaborar, sumar fuerzas, y maximizar el impacto. Pero ¿cómo llegamos hasta ahí? ¿Cómo se puede cambiar la cultura de una empresa? ¿Existen los espacios en las organizaciones para generar estos procesos?

Una herramienta que se está mostrando útil es el fomento del voluntariado corporativo. Éste permite desarrollar la conciencia y el compromiso social de los empleados a través de la empresa, es fuente de motivación, y permite identificar a los líderes y emprendedores sociales internos. Sin embargo, suele atraer a cierto tipo de personas que ya de por sí tienen mayor sensibilidad social y proactividad.

La figura del voluntariado corporativo fue mencionada varias veces como una figura muy interesante pero también delicada. Los beneficios del

voluntariado son ampliamente reconocidos. Permite que las personas con inquietudes sociales no las vivan en soledad sino que las compartan con la empresa. Prueba de la motivación que genera el voluntariado es que a menudo los empleados acuden con propuestas de voluntariado desvinculadas del negocio, lo cual dificulta el anclaje de la RSE en éste. Sin embargo, uno de los principales beneficios del voluntariado corporativo es el de incrementar la motivación de los empleados y el sentimiento de pertenencia a una comunidad. El voluntariado es por tanto una experiencia altamente emocional, y por tanto tiene que ser sentido por las personas para generar sentido para ellas. Si marcamos demasiado el voluntariado, forzamos y limitamos su alcance. Así pues, se apuntó el carácter positivo de fomentar el voluntariado en general, como vía de sensibilización a una cultura participativa, que premia la iniciativa y busca el valor social. Con el tiempo, los programas pueden ir enfocándose para alinearlos más con el negocio y fomentar un voluntariado profesional, que exija una mayor dedicación y esfuerzo.

Otra forma de aproximar el problema puede ser un cambio en la denominación. Por ejemplo, al hablar de Ciudadanía Corporativa en lugar de Responsabilidad Social, se transmite mejor esta idea de incorporación en la cultura y los procesos de la organización, de forma que cualquiera en su ámbito debe tener en cuenta el impacto social de lo que está haciendo. La comunicación y el fomento del orgullo de pertenencia son sin duda muy importantes (ver IDEA 5). Sin embargo esto tampoco garantiza que todas las personas se empapen de esta idea, ni que se les ocurra pensar en el impacto social de sus actos e incorporen la RSC en su día a día.

En este sentido, se comentó que puede resultar difícil sensibilizar sobre una entelequia como puede ser la RSE en su conjunto. Cuanto menos abstractos y más concretos sean los mensajes, mejor. Por ejemplo, si una compañía envía mensajes claros sobre los ejes estratégicos y temas emergentes prioritarios (por ejemplo, la seguridad de los trabajadores, la salud, o el agotamiento de recursos naturales), es más fácil que la organización en su totalidad los identifique como ejes para nuevas líneas de oferta, adaptación de soluciones existentes, o simplemente áreas de riesgo a tomar en cuenta.

Finalmente, surgió la idea de vincular la RSE a los incentivos profesionales, como por ejemplo, al sueldo variable o a los objetivos de venta. Algunos

de los impactos sociales de un negocio son medibles, y por tanto fácilmente vinculables a objetivos o compensación. De hecho algunas de las empresas presentes en el Foro ya cuentan con medidas en este sentido, donde un porcentaje del sueldo de los directivos depende de objetivos de sostenibilidad.

En este sentido, es muy relevante la presión que distintos grupos de interés puedan ejercer sobre el negocio desde fuera, empezando por los propios accionistas e inversores. Por ejemplo, la presencia de las empresas en el Dow Jones Sustainability Index y la creciente importancia de los fondos de inversión social o de los fondos que utilizan criterios de sostenibilidad en sus valoraciones, resultan ser de gran ayuda para facilitar que la RSE se tenga en cuenta nivel estratégico, y ayudan a sensibilizar a personas cuya visión es más tradicional o puramente financiera. De la misma manera, el hecho de que cada vez más proveedores y clientes pregunten por los criterios de sostenibilidad de la empresa, las políticas de RSE o los códigos éticos genera una presión externa que se añade a la tarea interna de comunicación de las áreas de RSE y genera un incentivo externo de negocio para la RSE. Las empresas responden a lo que se les pide fuera por el propio interés de su negocio, y por tanto cuanto más presión externa hay, más clara resulta la vinculación de la RSE con el negocio. Así pues, en la medida en que los consumidores, inversores, proveedores y otros agentes valoren el impacto social, las empresas lo valorarán más y será más fácil integrar la RSE en el día a día de todos los trabajadores.

IDEA 4. INICIATIVA E INNOVACIÓN: IDENTIFICAR Y APOYAR A LOS EMPRENDEDORES INTERNOS AYUDA A FOMENTAR LA RSE

Los participantes discutieron también largamente sobre la figura del emprendedor interno presentada por Alfred Vernis. Dos cuestiones suscitaron mayor interés: en primer lugar, ¿es compatible esta idea con la apuntada anteriormente sobre el papel de la Alta Dirección? Y en segundo lugar, ¿qué se puede hacer para detectar y apoyar a estos intraemprendedores?

Sobre la primera cuestión, los participantes coincidieron al mencionar que ambas cosas son compatibles y complementarias. El papel de la Alta

Dirección es fundamental para marcar prioridades y líneas estratégicas y lanzar un mensaje sobre la importancia de la RSE. Una iniciativa de RSE no considerada por la Alta Dirección está abocada al fracaso o a no ser estratégica. Dicho esto, muchos participantes apreciaron la idea de que las iniciativas y propuestas de RSE puedan surgir de cualquier lugar de la compañía. En efecto, si la RSE es estratégica, transversal, y está integrada en la cultura, cualquier empleado de cualquier departamento tiene capacidad y legitimidad para ello. La ventaja adicional es que estas personas aportan un conocimiento específico del negocio desde sus áreas, sin contar con la enorme motivación y positividad de la que suelen estar cargadas. Ello permite que un departamento de RSE adopte, como se apuntaba antes, un rol de facilitación y seguimiento, de apoyo a las demás áreas de negocio, a diferencia de un departamento de RSE que imponga proyectos para los que las demás áreas deban trabajar.

Así pues, fomentar emprendedores internos y embajadores de la RSE parece una buena idea, si bien algunos participantes expresaban sus dudas acerca de la idoneidad o necesidad de ello en todos los sectores. La clave es pues localizarlos y apoyarlos, lo que nos lleva a la segunda cuestión.

Detectar a intraemprendedores puede ser lo más difícil de todo, pero se apuntaron algunas herramientas. En primer lugar, a menudo -aunque no siempre- tienen un perfil psicológico similar. Suelen ser personas sonrientes y positivas, que se llevan bien con mucha gente y que tejen relaciones fuera de su propio departamento y fuera de la empresa. Es por eso que el área comercial suele generar buenos intraemprendedores que se alimentan del continuo contacto externo para generar propuestas. Además, los intraemprendedores a menudo participan en los programas de voluntariado de sus empresas y se atreven a cuestionar reglas, normas y formas de hacer. Aun así, detectar a estas personas en una gran empresa puede ser muy difícil, ya que no siempre gozan de visibilidad. Los participantes lamentaron que en general faltan canales internos para detectar buenas prácticas existentes dentro de la propia empresa.

Una idea aportada por una participante fue la de que se pida a los empleados de la compañía que designen a los mejores líderes para llevar a cabo una iniciativa social, es decir, a las personas en las que ellos confiarían. Eso permite que sean los propios empleados los que identifiquen a los líderes internos. Los que trabajan codo a codo con un intraemprende-

dor suelen reconocer su liderazgo y sensibilidad, por lo que esta herramienta puede ser muy efectiva.

Otra forma de enfocarlo es crear un entorno y una cultura que anime a estos emprendedores a emerger, y que les dé espacio para que sus ideas se materialicen. En una cultura donde se premia la innovación y el coraje de cuestionar las cosas, el intraemprendedor puede sentirse más cómodo para expresarse y empezar a lanzar propuestas.

Una forma de lanzar este mensaje es lanzar programas específicos que canalicen la energía emprendedora en la organización. Los programas de voluntariado, así como los concursos de ideas o premios a las mejores iniciativas de voluntariado serían herramientas concretas mencionadas.

Más allá de la detección se plantea la cuestión de cómo fomentar, retener y canalizar la energía de estas personas al servicio del valor compartido. Sin duda el crear una cultura y un entorno donde se sientan cómodos, acogidos y con espacio para su forma de ser y sus proyectos es algo imprescindible. Comunicar los casos de éxito también ayudará a que se sientan reconocidos y a fomentar el contagio.

Adicionalmente, se mencionó la necesidad de crear programas de gestión estratégica del talento apoyados por la Alta Dirección. Esto puede incluir planes de carrera específicos, mayor retroalimentación, formación, o incluso rotación en los roles para que estas personas se queden en la compañía y crezcan en ella. Programas externos como First Movers de The Aspen Institute, presentado en la ponencia de Alfred Vernis, suscitaron interés y se estimaban aplicables a cualquier empresa. Este tipo de gestión del talento es clave para atraer y retener el talento, pero también para promover el cambio cultural interno. Potenciar a los intraemprendedores con sensibilidad social es una forma de educar a los futuros directivos de la empresa, y por tanto de contribuir a la integración de la RSE en la estrategia y cultura de la empresa.

IDEA 5. COMUNICACIÓN: LA RSE DEBE COMUNICAR SU IMPACTO REAL DESDE LA AUTENTICIDAD Y LA TRANSPARENCIA

Otro de los temas más mencionados fue la necesidad de comunicar la RSE más y mejor, tanto a nivel interno como externo. Para realizar esto con

éxito, los responsables de RSE deben hacer una gran labor de sensibilización interna a través de una comunicación transparente y convincente.

Los responsables de RSE deben hacer un gran esfuerzo de comunicación, primeramente a nivel interno. Deben explicar lo que hacen, no simplemente sus intenciones, y aportar credibilidad a sus palabras implementando proyectos escalables que generen alto impacto.

La mejor forma de convencer interna y externamente será, en primer lugar, partir de programas ligados al negocio. La Dirección y los empleados deben entender el beneficio para el negocio y no entender sus esfuerzos como trabajo que hacen para el área de RSE sino para su propio negocio.

Para que este impacto sea creíble es fundamental encontrar formas de medirlo, demostrando que la RSE genera realmente un retorno económico y social. En muchos casos los beneficios son intangibles, y por tanto difíciles de medir en valor, pero la idea conceptual y cualitativa de dicho beneficio se tiene que transmitir. La medición, además, debe realizarse al principio en el diseño de programas (a nivel estimado) para poder decidir sobre éstos, y también a posteriori para poder evaluarlos, comunicarlos y mejorarlos.

Si la credibilidad de la RSE está relacionada con los resultados que proporciona, se plantea un reto de generosidad. Es decir, compartir proyectos con otros actores que se sumen aportando sus habilidades para aumentar el impacto, su imagen para mejorar la comunicación, y que garanticen la creación de valor compartido.

Ahora más que nunca las áreas de RSE deben vender sus ideas internamente con iniciativas reales, tangibles, concretas y medibles, y con una comunicación transparente, honesta y transversal. Eso implica también quitarse complejos y aceptar que la RSE puede y debe generar valor para el negocio a la vez que social, y que es útil con distintos objetivos y roles.

Por eso la memoria de sostenibilidad debe de ser el origen de la comunicación, no la herramienta de comunicación en sí.

IDEA 6. OBJETIVOS Y ROLES DE LA RSE: LA FUNCIÓN DE LAS ÁREAS DE RSE ES ETERNA, PERO SUS MÚLTIPLES ROLES DEBEN EVOLUCIONAR

Tradicionalmente, una de las principales justificaciones para que los negocios invirtieran en RSE ha sido la de asegurar la “licencia para operar” del negocio mediante una buena reputación y unas buenas relaciones institucionales. La idea era prevenir riesgos anticipándose a ellos de forma que la reputación y la imagen se pudiera gestionar de forma proactiva, y no reactiva, con mejores resultados y menor coste. Esta aproximación a la RSE facilita y protege los intereses de la empresa, evitando a la vez daños internos y externos. Por otra parte, la visión de la RSE planteada en este Foro va más allá, y entiende la RSE como una práctica que puede generar valor de negocio adicional -en lugar de simplemente evitar su merma-. Cuando a través de la RSE las empresas innovan en productos y procesos, comunican mejor, se diferencian y desarrollan nuevas relaciones, el valor empresarial que puede crear la RSE es mucho mayor. Ambas funciones son complementarias y necesarias, y en la mayoría de casos las acciones de RSE tienen el potencial de cumplir ambos objetivos.

No obstante, la forma de llevar a cabo los proyectos de RSE puede verse influenciada por el objetivo. Por ejemplo, el tipo de aliados a los que involucrar en un proyecto colaborativo puede ser distinto. En el primer caso (licencia para operar) puede tener sentido involucrar a los competidores alrededor de mesas sectoriales que puedan buscar soluciones comunes a problemas generalizados en el sector. Por ejemplo, ante las críticas de Greenpeace por el uso de aceite de palma insostenible en los cosméticos, Dove (Unilever) formó una mesa sectorial para definir compromisos y procesos comunes para eliminar el uso insostenible de este producto que tan dañino era para el medioambiente y para la reputación de las marcas. En cambio, la segunda función forma parte de la estrategia competitiva de la empresa y por tanto no se comparte con competidores, sino que se buscan aliados estratégicos y exclusivos que aporten conocimiento, contactos o credibilidad al proyecto.

Así pues la forma de trabajar la RSE puede variar mucho en función de los objetivos. No solo eso, sino que las áreas de RSE pueden y deben adoptar

una serie de roles distintos y complementarios. Estos roles pueden ir cambiando con el tiempo a medida que el contexto y las organizaciones evolucionan. Los propios departamentos de RSE tienen que evolucionar en sus curvas de aprendizaje a medida que su papel se va sofisticando.

Se ha apuntado ya anteriormente a los roles pedagógicos, comunicativos y de facilitación de las áreas de RSE, todo ello con el fin de asegurar una integración transversal y estratégica con el negocio y de promover la integración de la RSE en la cultura corporativa. Además, los departamentos de RSE deben identificar y formar a los anfitriones y responsables de RSE en cada área, crear estructuras, definir objetivos y hacer seguimiento de los indicadores de RSE, coordinar riesgos, equilibrar el reparto de recursos, etc. Por eso, los participantes consideraron que, si bien con el tiempo algunos de los roles actuales de los departamentos de RSE podrían ser redundantes -por ejemplo, si se consigue cambiar las culturas corporativas- la función de la RSE es y será eterna. El gran reto será el de reinventar la actividad de RSE y evolucionar sus prácticas y habilidades según se requiera.

IDEA 7. COYUNTURA: EN TIEMPOS DE CRISIS, LA RSE MÁS QUE NUNCA

Un tema largamente discutido fue el de cómo la actual crisis económica y financiera que vive España afecta a la RSE. Se suele pensar que con la crisis, las empresas tienen menos recursos para invertir y prescinden de las cosas aparentemente más superfluas, como la acción social.

Sin embargo, la RSE planteada tal como se ha descrito anteriormente, es decir, de forma claramente vinculada al negocio, puede tratarse de un eje clave de innovación en tiempos de crisis. Partiendo de las barreras y dificultades competitivas de los negocios, los departamentos de RSE pueden detectar necesidades sociales no cubiertas o agravadas por la coyuntura del momento, y buscar la manera de aportar una solución social que también beneficie al negocio. Por ejemplo, actualmente estamos viendo cómo múltiples Cajas y Bancos están ejecutando hipotecas, con nefastas consecuencias sociales para las familias desalojadas, y económicas para las entidades que no pueden recuperar los ahorros prestados y acumulan pisos vacíos sin salida en el mercado, sin contar el agravio para su imagen. ¿Cómo lidiar con esta situación de forma responsable? Estos dos

problemas, el social y el empresarial, son dos caras de la misma moneda, y por tanto existen soluciones comunes. Así es como algunas entidades ya están renegociando hipotecas y aplicando moratorias que permitan a las familias seguir en sus casas, eviten a los bancos la mala imagen y el stock sin salida de pisos, y abran la posibilidad de recuperar la deuda en el futuro. Este es un caso claro en el que, aun en tiempos de crisis, la RSE puede aportar soluciones innovadoras con gran valor de negocio.

Otra consecuencia de la crisis es que está cambiando la estructura socio-económica del país. La base de la pirámide -las personas con menos recursos- se está agrandando y empobreciendo más. Este problema social representa también una oportunidad para innovar: aquellas empresas que definan una oferta adaptada a estos colectivos, o que aporten soluciones mejores y/o más baratas, se encontrarán con un gran mercado en el que hay poca o nula competencia.

Así pues la crisis abre nuevas oportunidades para que la RSE genere valor de negocio. Pero ¿cómo podemos detectar esas oportunidades?

En este tipo de estrategias es útil buscar colaboradores que aporten una perspectiva y unas competencias complementarias en relación al tema o solución en que se quiera trabajar, ya que pueden aportar innovación y soluciones más amplias.

Otra técnica utilizada es la de extrapolar la situación de países en desarrollo donde ya hay productos, servicios y alianzas dedicados a atender a la base de la pirámide y que quizás sean trasladables al caso español. En este sentido, las empresas multinacionales con presencia en países en desarrollo cuentan con a ventaja - a menudo poco explotada - de contar con experimentos, pilotos e ideas interno a la organización. Un ejemplo de ello sería el microcrédito, que algunos bancos españoles ya han adaptado al caso español aportando financiación sin garantías ni avales.

Sin ir tan lejos, se pueden observar y compartir buenas prácticas cuando se desarrollan ofertas especialmente pensadas para un colectivo concreto. Por ejemplo, se puede ampliar servicios para ciertos colectivos (por ejemplo seniors, discapacitados auditivos, u otros con necesidades particulares). Esta oferta específica puede dar respuesta a necesidades de la sociedad, a la vez que atrae al negocio a un gran número de clientes de dichos colectivos porque tienen la seguridad de obtener mejor servicio.

Conclusiones y motivaciones de futuro



La valoración de la Fundación Luis Vives y de los propios participantes del I Foro de Investigación y Debate sobre la RSE es que éste es una iniciativa muy positiva.

Como ya se ha expresado, articular espacios de reflexión y de intercambio de conocimientos es una de las prioridades de la Fundación Luis Vives, y en este sentido se destacó el carácter enriquecedor del Foro y su funcionamiento como *think tank social*.

Innovar en los formatos habituales de los encuentros de RSE, que se centran en la exposición de buenas prácticas, y proporcionar los medios para profundizar en los discursos y las estrategias de la RSE son dos de las principales motivaciones del Foro de Investigación y Debate sobre la RSE. La mejor demostración de estas necesidades es la ilusión y la proactividad con la que los participantes intervinieron en el Foro.

Recogiendo el lema de la Fundación Luis Vives, *Voluntad y eficacia, juntos mejor*, esperamos que con el apoyo de las instituciones, organizaciones, profesionales y personas que han colaborado y colaboran habitualmente con nosotros podamos consolidar este proyecto, avanzando en la inclusión de nuevos temas, nuevos agentes y nuevos retos sociales en futuras ediciones del Foro de Investigación y Debate sobre la RSE.



Fundación Luis Vives