



FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ACADÉMICA MÉXICO
MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES
XVII PROMOCIÓN
2008 – 2010

**Las Organizaciones Intermedias en el campo de la Responsabilidad Social
Empresarial**

Tesis para obtener el grado de Maestra en Ciencias Sociales

Presenta:

Lucía Abelenda Casalet

Director de tesis:

Dra. Cristina Girardo

Seminario de tesis:

Movimientos Sociales

México, D. F. 16 de julio de 2010

*A mi tía y mi madre por
Su cariño y apoyo incondicional*

*“No soy nada, lo sé;
pero completo mi nada
con un poco de todo”*

VICTOR HUGO, El Rin

Agradecimientos

Agradezco enormemente a mi directora de tesis, la Dra. Cristina Girado, quien estuvo en todo momento presente para ayudarme, orientarme y sacar el trabajo adelante. Debo agradecerle por la invaluable enseñanza y guía que ha servido de estímulo para crecer profesional y personalmente.

Al Dr. Jorge Pérez Pineda por sus comentarios y aportaciones, así como por la disponibilidad para el diálogo horizontal e intercambio de ideas que han sido de gran valor para esta investigación.

Al Dr. Francisco Miranda, quien siempre tuvo tiempo para compartir críticas y reflexiones de gran calidad que mejoraron los resultados de esta investigación.

A la Dra. Mónica Casalet, quien cumplió un doble papel en este proceso de investigación. En primer lugar como académica que me orientó y dedicó tiempo haciendo comentarios y críticas desde antes que esta investigación tuviera forma. En segundo lugar como tía me apoyó, aconsejó y motivó en todo momento. Sólo me queda expresarle mi gran admiración y cariño.

Quiero también agradecer a las organizaciones que fueron la base empírica de esta investigación, ya que sin su colaboración hubiera sido imposible llevar adelante este trabajo. En especial a Erika Veloz, de Red Puentes México, y Mónica Noriega, del Centro Mexicano para la Filantropía, quienes fueron mis guías de entrada a las organizaciones.

A mis compañeros de maestría que sin ellos esta experiencia hubiera sido distinta. En especial a Renato, ya que su compañía y su amistad fueron invaluable en este proceso.

Finalmente agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por la beca otorgada para la realización de esta maestría.

Resumen: se presenta un estudio sobre un tipo particular de organizaciones de la sociedad civil, las organizaciones intermedias. Focalizamos el estudio en las organizaciones intermedias que se desempeñan en el campo de la Responsabilidad Social Empresarial. La investigación está orientada a la búsqueda de rasgos que puedan definir la acción de estas organizaciones y su capacidad de innovación social en un campo particular. La literatura sobre Responsabilidad Social Empresarial y los avances logrados en el análisis de las organizaciones intermedias son los referentes explicativos del estudio. En el desarrollo de la investigación se jerarquizó el nivel micro, relacionado a los estudios de casos de dos organizaciones intermedias; Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y Red Puentes México.

Abstract: This work presents a study on a particular type of civil society organizations. We focus the study in intermediate organizations that work in the field of Corporate Social Responsibility. The investigation is focused on the search for traits that can define the action of these organizations and their capacity for social innovation in a particular field. The literature on corporate social responsibility and progress in the analysis of intermediate organizations are explanations regarding the study. In the development of research is nested micro level, related to the case studies of two intermediary organizations: el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y Red Puentes México.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
ESTRATEGIA ANALÍTICA Y OPCIONES METODOLÓGICAS.....	8
ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
<hr/>	
CAPÍTULO I.....	14
<hr/>	
<i>1. Las organizaciones intermedias en el contexto de la sociedad del conocimiento y la información.....</i>	<i>14</i>
<i>1.1 Momento fundacional: cómo surgen las organizaciones intermedias.....</i>	<i>14</i>
<i>1.1.1 Hacia la construcción de una definición de las organizaciones intermedias desde las Ciencias Sociales.....</i>	<i>16</i>
<i>1.1.2 Las organizaciones intermedias como parte de la sociedad del conocimiento .</i>	<i>18</i>
<i>1.1.3 Las organizaciones intermedias como parte de las organizaciones de la sociedad civil</i>	<i>21</i>
<i>1.2 Funciones de las organizaciones intermedias.....</i>	<i>23</i>
<i>1.2.1. Desarrollo de capacidades tecnológicas, organizacionales y sociales</i>	<i>23</i>
<i>1.2.2. Capacitación y certificación.....</i>	<i>25</i>
<i>1.2.3 Las organizaciones intermedias como potenciadoras de procesos de aprendizaje e innovación.....</i>	<i>26</i>
<i>1.2.4 Las organizaciones intermedias como formadoras de opinión pública.....</i>	<i>28</i>
<i>1.3 Las organizaciones intermedias y las redes sociales.....</i>	<i>29</i>
<i>1.3.1 La intermediación en redes de cooperación y confianza</i>	<i>30</i>
<i>1.3.2 La intermediación y la importancia de los hoyos estructurales.....</i>	<i>34</i>
<i>1.3.3 La innovación social en las organizaciones intermedias</i>	<i>36</i>
 <i>Capítulo II</i>	 <i>40</i>
<i>2. Las Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, campo de las organizaciones intermedias</i>	<i>40</i>

2.1. RSE: Conceptualización.....	40
2.1.1. Delimitación del alcance de la RSE	45
2.1.2. Dimensiones de la RSE.....	46
2.1.3. Enfoques teóricos sobre Responsabilidad Social Empresarial.....	48
2.1.4. Evolución histórica y socioeconómica del concepto de RSE.....	51
2.1.5. ¿En qué contexto se desarrolla el concepto de RSE?	54
2.2 La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina	59
2.3. Acercamiento hacia una conceptualización de Responsabilidad Social Empresarial en México.....	61
2.3.1. Características de las acciones de responsabilidad social de las empresas	62
2.3.2. Algunos rasgos del sector empresarial mexicano.....	63
2.4. El papel de los organismos internacionales en torno a la RSE: una mirada hacia México	66
2.4.1. OIT (Organización Internacional del Trabajo), Declaración tripartita de la OIT.....	66
2.4.2. OCDE, Las directrices de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).....	67
2.4.3. Pacto Mundial	69
2.4.4. ISO, ISO26000.....	71
2.5. El rol del Estado mexicano en la RSE.....	72
2.6. Las organizaciones intermedias en el campo de la Responsabilidad Social Empresarial.....	75
 Capítulo III.....	 79
3. Resultado de los estudios de casos. Análisis de dos OI que orientan su trabajo al fomento de la RSE: CEMEFI y Red Puentes capítulo México.	79
3.1. CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía).....	80
3.1.1. Momento fundacional. ¿Por qué surge?.....	80
3.1.2. Procesos y evolución de la organización	84
3.1.3. La organización en la actualidad: su misión y visión.....	87
3.1.4. Áreas y programas de trabajo.....	89

3.2. Red Puentes capítulo México	96
3.2.1. Momento fundacional ¿Por qué surge?	96
3.2.2. Procesos y evolución de la organización	101
3.2.3. La organización en la actualidad: su misión y visión	105
3.2.4. Áreas y programas de trabajo	109
3.3. Las OI y su posición ante la Responsabilidad Social Empresarial.....	112
Capítulo IV	114
4. Las funciones externas e internas de las organizaciones intermedias en el campo de la RSE	114
4.1. Factores externos que fomentan los procesos de innovación social.....	117
4.1.1. Una nueva agenda internacional	117
4.1.2. Desarrollo de aprendizaje y competencias en la sociedad basada en el conocimiento.....	119
4.1.3. Las redes internacionales y la nueva gobernanza	122
4.2. Factores internos que fomentan los procesos de innovación social.....	125
4.2.1. Desarrollo de capacidades tecnológicas, productivas, sociales	126
4.2.2. Los procesos de capacitación.....	132
4.2.3. Los procesos de aprendizaje e innovación	136
4.2.4. La conformación de redes internas	138
4.3 BREVE RECAPITULACIÓN.....	142
CONCLUSIONES.....	144
<hr/>	
Bibliografía.....	155
Informes y documentos de trabajo de las OI.....	165
Páginas Web	165
ANEXO I.....	167
ANEXO II.....	172

Índice de Cuadros

<i>Cuadro 1.1 Tipos de intermediación (Coleman).....</i>	<i>30</i>
<i>Cuadro 2: Definiciones de Responsabilidad Social Empresarial.....</i>	<i>40</i>
<i>Cuadro 3: dimensiones de la responsabilidad social empresarial.....</i>	<i>44</i>
<i>Cuadro 4: principales autores de los enfoques teóricos de la RSE</i>	<i>48</i>
<i>Cuadro 5: fases de la evolución histórica de la RSE</i>	<i>51</i>
<i>Cuadro 6: Organización de Red Puentes Internacional</i>	<i>96</i>
<i>Cuadro 7: Porcentaje de cobertura de las actividades según fuente de Financiamiento del Centro Mexicano para la Filantropía</i>	<i>118</i>
<i>Cuadro 8: Rede Internas</i>	<i>131</i>
<i>Cuadro 9: Incidencia de los factores externos para la construcción de entorno favorables para la innovación social.....</i>	<i>142</i>
<i>Cuadro 10: Incidencia de los factores internos para la construcción de entorno favorables para la innovación social.....</i>	<i>143</i>

Introducción

Los cambios existentes en el escenario económico internacional durante los últimos años han dado lugar al surgimiento de nuevas formas de organización productiva. La globalización de los mercados, la inestabilidad de la demanda y la acentuación de la competencia desencadenada por una violenta incorporación de países recientemente industrializados en los mercados internacionales nos enfrentan a una sociedad del riesgo (Beck, 1998). Para Beck, en este tipo de sociedad los riesgos son de carácter global: no entienden de Estados ni de clases sociales. Como afirma el autor, aunque el reparto de los riesgos siga la lógica de la desigualdad de clases, de modo que las clases bajas sufren más los riesgos, la lógica de este reparto es esencialmente diferente, pues tarde o temprano el riesgo se torna hacia quien lo produce. En la organización de la producción, la incorporación de nuevas tecnologías transforma no sólo la forma de producción sino también la gestión, la capacitación y la competitividad general de la sociedad, dentro y fuera de las empresas. Para contrarrestar los efectos negativos surgen nuevas demandas orientadas a incorporar los cambios en el proceso productivo y en las relaciones empresariales: las alternativas para la siempre inestable relación entre empresas, Estado y sociedad civil. La descentralización de estos procesos productivos y el fomento de las relaciones de cooperación interempresariales se presentan como una de las estrategias privilegiadas en el marco de un paradigma de especialización flexible (Piore y Sabel, 1987; Harvey, 1992; Little y Watts, 1994) para hacer frente a las nuevas características de la economía global.

Paralelamente, se fortalece la importancia de incorporar nuevos enfoques que contemplen problemáticas y necesidades de la ciudadanía, cuyo objetivo es la construcción de la nueva agenda internacional que se centra en la preocupación por los derechos humanos, la gestión ambiental, los derechos laborales, la concertación de actores, el reconocimiento de un desarrollo más vinculado con espacios locales y regionales.

En este contexto aparecen y se revitalizan viejos y nuevos actores. Las instituciones cambian las viejas jerarquías del pasado y paulatinamente adquieren otras modalidades basadas en alianzas y redes interinstitucionales, dando lugar a una nueva institucionalidad. El Estado distribuye sus funciones entre diferentes actores, el “*Estado*

cooperativo” o el “*Estado negociador*” aprende a delegar funciones y apoya el desarrollo de capacidades de organización autónoma en el seno de la sociedad (Messner, 1999). Este proceso da lugar a la construcción de actores sociales multidisciplinarios e interinstitucionales que ya no se recluyen en un área determinada de trabajo; ya no es un Estado que debe atender todos los requerimientos y una empresa que tiene como único objetivo la búsqueda de beneficio. La descentralización del Estado, el peso de las regiones y las formas más diversas de cooperación público-privada diluyen la línea divisoria entre “*público*” y “*privado*” (Messner, 1999).

Los nuevos espacios de acción transforman las configuraciones sociales, donde las empresas empiezan a tener un lugar para actuar en asuntos de su entorno, que antes eran de exclusiva competencia del Estado o de la sociedad civil. Estas acciones ya no constituyen una colaboración personal del dueño de una empresa, por lo tanto ligadas a una visión de filantropía, sino que las empresas, sus acciones y sus resultados están articulados con las estrategias comerciales de esas empresas. Para incorporar estas acciones a una estrategia comercial, las empresas se valen de la interacción con otros actores sociales, como instituciones educativas, organizaciones de la sociedad civil, asociaciones empresariales, entre otros.

La descentralización del Estado, junto a las crecientes demandas insatisfechas de la sociedad en muchos ámbitos, llevan a las organizaciones de la sociedad civil a diversificar sus acciones e intensificar su vinculación con otros actores, entre ellos la empresa, para ampliar el espacio social de negociación e interacción. Estas alianzas, aunque esporádicas, construyen relaciones con actores que tienen una cultura organizacional diferente¹, e instalan un nuevo proceso de traducción de códigos para desarrollar efectivamente la relación. A pesar de las dificultades de este proceso de traducción y de interacción, los actores sociales están más abiertos a la búsqueda y construcción de espacios de diálogo que sirvan de insumo para generar nuevos procesos de aprendizaje y colaboración (López Burian, 2006).

¹ Por Cultura Organizacional entendemos el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

La creciente importancia de la interacción, así como la complejidad de estos procesos, propician el surgimiento de organizaciones que desde la sociedad civil² desarrollan funciones de intermediación para facilitar los intercambios y la comunicación entre diversos actores. En el heterogéneo mundo que conforman las organizaciones de la sociedad civil, las llamadas organizaciones intermedias (OI) construyen espacios de enlace, de circulación y de incorporación de apoyos de nuevos aprendizajes. Esta investigación se orienta a estudiar las estrategias y actividades que desempeñan esas organizaciones intermedias en el campo³ de la responsabilidad social empresarial.

La responsabilidad social empresarial constituye una forma de compromiso voluntario de la empresa con su entorno interno y externo, con el propósito de alcanzar un desarrollo sustentable y armónico. Esta responsabilidad se practica cuando las empresas integran en sus estrategias de negocios intereses sociales y medioambientales, además de preocuparse por el impacto de sus acciones en los ciudadanos y con los grupos de interés o *stakeholders* (McWilliams, Siegel y Wright, 2006; Jones 1980). La construcción de estas prácticas de RSE no se realiza a través de procesos mecánicos, ni de recetas impuestas para que los empresarios cumplan algunos requisitos en función de mejorar sus prácticas. Estos procesos son lentos, complejos, con avances y retrocesos, con logros y aún tienen muchos retos por cumplir. En el campo de la RSE muchos actores, como organismos internacionales, gobiernos nacionales y múltiples organizaciones de la sociedad civil, se han involucrado en este tema con el objetivo de difundir, generar aprendizajes, y sobre todo apoyar vías para asumir nuevas modalidades de innovación social que involucren a organizaciones de la sociedad civil, empresas y sectores públicos.

² En la presente investigación entendemos como sociedad civil al “conjunto de organizaciones que actúan en el espacio público de la sociedad civil. Este espacio es vasto y da lugar a un universo institucional heterogéneo y diverso, dentro del cual se puede distinguir una tipología heterogénea en lo político, social o ideológico. Por ello es difícil encontrar un contenido común” (Girardo, 2003). Esta definición incluye a las organizaciones no lucrativas, organizaciones no gubernamentales, asociaciones, fundaciones, entre muchas otras modalidades. En este sentido, las OI forman parte de las OSC.

³ La noción explicativa de “*campo organizacional*” permite interpretar esta nueva dinámica de entrelazamiento de metas organizacionales que, independientemente de sus objetivos específicos, coinciden en desarrollar un ámbito que actúa como eje articulador de intereses divergentes (Casalet, 2005).

Esta investigación trata de llenar un vacío en la conceptualización y en la evidencia empírica. Los pocos trabajos existentes sobre el tema han abordado dimensiones empresariales generalmente fragmentadas, donde no se toma en cuenta el conjunto de actores sociales (organizaciones públicas y privadas) cuya acción conjunta puede crear un campo de interés, de negociación y aprendizaje que fomente la inclusión en el espacio social de nuevas prácticas que amplíen la decisión y participación social de grupos difícilmente contemplados. La novedad de la temática plantea dificultades ya que existe poca literatura, lo que lleva a que la presente investigación tenga carácter exploratorio y esté orientada a la búsqueda de rasgos y dimensiones que definan la acción de estas organizaciones y su capacidad de innovación social en un campo particular. A pesar de considerar el campo de la RSE como contexto de la investigación, este estudio no es sobre RSE en sí sino más bien se propone analizar cómo las organizaciones intermedias, de la sociedad civil, dirigen su trabajo a promocionar, difundir, profesionalizar sobre RSE. Este trabajo pretende investigar un campo conceptual y empírico en construcción, identificar sus relaciones y valorar sus posibilidades reales para la acción negociada de actores heterogéneos.

La literatura sobre RSE y los avances logrados en el análisis de las organizaciones intermedias son los referentes explicativos del estudio. En el desarrollo de la investigación se jerarquizó el nivel micro, relacionado con los estudios de casos de las organizaciones intermedias; sin embargo, la integralidad del análisis supone también un abordaje de los aspectos macro y meso.

En el nivel macro, incide la conformación de las estrategias de responsabilidad social empresarial en México su vinculación con las coyunturas económicas y políticas que facilitan o inhiben el funcionamiento de las organizaciones intermedias (vinculado al nivel meso de acuerdos sociales y la negociación interinstitucional). En este contexto, inciden (i) las regulaciones legales, fiscales; (ii) el porcentaje de empresas que desarrollan prácticas de responsabilidad social en México; (iii) el papel del sector público.

En un nivel meso, se buscó identificar programas e instituciones que incidan en este campo, con acciones orientadas a favorecer acuerdos sociales y a multiplicar los espacios de intervención de grupos sociales. De esta forma, se analizaron: (i) las

acciones para el desarrollo de la comunidad (educación, infancia, cultura, desarrollo local, entre otras); (ii) localización de las empresas que desarrollan estrategias de RSE (nacionales y transnacionales); (iii) desde qué ámbito trabajan (privada-privada o privada-pública).

Un interés de la investigación ha sido identificar la importancia y oportunidad de las organizaciones intermedias como un emergente institucional producto de la compleja articulación de redes en la sociedad basada en el conocimiento. El estudio del campo de la RSE conforma el contexto donde se manifiestan las dinámicas propiciadas especialmente por las organizaciones intermedias con la finalidad de crear conciencia e información no sólo en las empresas, sino en la sociedad civil en general, para poder garantizar un desarrollo sostenible en el triple plano económico, social y ambiental.

El tema de la RSE es aún incipiente en la discusión conceptual y en la sistematización de información en América Latina; sin embargo, constituye un área de conocimiento y acción de creciente importancia, a pesar de la incertidumbre sobre las acciones desarrolladas y las suspicacias generadas en grupos vinculados con estructuras verticalizadas de poder. La horizontalización en la adopción de decisiones y acciones conjuntas crece en toda América y consecuentemente en México. Las organizaciones intermedias que trabajan en este campo son las nuevas modalidades organizacionales que acumulan conocimiento en torno a la temática, establecen redes de alianzas institucionales con sus acciones, y permiten ver el estado de estas estrategias en el país (México) y en la región. En esta perspectiva, la acción de las organizaciones intermedias trasciende el papel de gestión, para alcanzar una dimensión de innovación social.

La innovación social es un proceso que tiene lugar en el curso de una serie de oleadas de pequeños cambios que finalmente cristaliza en un hecho específico (CEPAL, 2008). La generación de nuevos espacios de acción no sólo profundiza la participación de nuevos grupos sociales en las decisiones; incide también en la adquisición de nuevos conocimientos y especializaciones cuya acumulación, tanto en la práctica social como a nivel organizacional, interinstitucional y colectivo, contribuye a consolidar la innovación social.

Este proceso no puede considerarse como individual; por el contrario, *“debe tomarse como una competencia social compartida por los actores sociales que forman parte de una cantidad, quizás extensa, de prácticas relevantes”* (Engel, 1997: 130).

Las acciones de las OI estimulan la mejora de las condiciones de las empresas a nivel relacional, ya que les facilitan las redes de intercambio, de información, de acciones comunes de formación técnica con otras organizaciones empresariales, sociales, sindicales o públicas. A su vez, el cumplimiento por parte de las empresas de una serie de requisitos que mejoran sus prácticas y la del ambiente en donde actúan, mejora las condiciones de vida, de información de los ciudadanos. Las razones que llevan a las empresas a actuar de modo responsable son complejas. En esa relación de intercambio, información y redes las OI tienen que batallar para acotar la acción de las empresas en función del cumplimiento de ciertos principios éticos, que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los entornos en los que operan y de las sociedades en su conjunto. Muchas empresas lo hacen porque están obligadas a cumplir con determinadas normativas; otras, para mejorar su imagen y conseguir una mejor reputación; y otras, buscando reducir posibles riesgos. Algunas actúan por convicciones y valores de los propios propietarios y accionistas. El debate y la preocupación están al orden del día; en los últimos años han adquirido una relevancia capital tanto para la empresa como para las instituciones públicas y los distintos grupos sociales organizados. Las empresas como proveedoras de bienes y servicios tienen una influencia determinante en el desarrollo económico y productivo actual y futuro de nuestras sociedades. Actualmente, en las estrategias empresariales de RSE quizás predomina una visión de marketing, para obtener beneficios y/o rentabilidad de mercadeo social. Sin embargo, poco a poco muchas empresas incorporan a sus perspectivas una visión integral cuyo ejercicio genera un compromiso y una oportunidad para ellas mismas y para la sociedad.

El objetivo general de esta investigación es analizar las características de las OI en México, cuyas acciones fortalecen el campo de la RSE. Para tal fin se identificaron los factores internos y externos que inciden en el ámbito organizacional y cuyos efectos a nivel de la interacción, la acumulación de experiencia y aprendizaje de intervención social abren nuevas posibilidades para la innovación social.

Tal objetivo se desagrega en objetivos específicos, en los que se consideró la historia de las organizaciones seleccionadas consecuentemente con los cambios en los procesos de trabajo, gestión y capacitación frente a las demandas de la sociedad. El análisis de la visión y misión así como de las prácticas de intervención permitió identificar la evolución de la gestión de las organizaciones intermedias y la densidad de las redes existentes. La identificación del perfil organizacional, como la naturaleza de las campañas que apoyan, descubren sus vínculos con otros actores sociales y con el entorno donde participan. Al identificar las intervenciones sociales realizadas se perciben los nuevos aprendizajes que surgen en los comportamientos relacionales y organizacionales, las redes de vinculación establecidas y el alcance de las mismas, y estimula nuevas acciones y comportamientos. Las OI tienen flujos de circulación que permiten los intercambios relacionales para responder a las cambiantes demandas sociales que se modifican de acuerdo con la distribución del poder y de las necesidades atendidas.

En el proceso de investigación, una constante a responder conceptual y empíricamente fue determinar *¿cuáles son los factores externos e internos que facilitan la superación de la tensiones de las OI y contribuyen a la construcción de un entorno favorable para la innovación social en las funciones y alcances de las OI que desarrollan su trabajo en el campo de la RSE en México?*

En el interés por profundizar las dimensiones articuladoras de la investigación se agregaron nuevas interrogantes; entre otras, *cuáles son las funciones, el alcance y las limitaciones de las organizaciones intermedias dedicadas al fomento de la Responsabilidad Social en México? ¿Qué estrategias utilizan las OI para interactuar entre organizaciones con lógicas sociales divergentes? ¿Por qué actúan como mediadoras o promotoras en la RSE? ¿Cuál es la contribución de la acción de las OI a las estrategias de RSE?*

La hipótesis inicial que guía la investigación es la siguiente: *En el marco de la sociedad basada en el conocimiento, estas organizaciones surgen ante la necesidad actual de mayor coordinación entre empresa, Estado y sociedad. Con las funciones, alcances y limitaciones de las OI en un campo particular, el de la RSE, se genera una serie de factores externos e internos, relacionados con la interlocución y creación de*

redes entre distintos actores que tienen lógicas sectoriales diferentes, y con la acumulación de aprendizajes, que contribuyen a la construcción de un entorno favorable para el desarrollo de estrategias de innovación social en el contexto mexicano actual.

Estrategia analítica y opciones metodológicas

Para alcanzar los objetivos fijados en la investigación, se partió de un diseño metodológico cualitativo⁴, ya que consistió en un estudio exploratorio que buscó obtener datos profundos y resaltar la construcción de procesos sobre una temática en construcción. El carácter dialéctico de la metodología cualitativa permitió la identificación de la naturaleza de las realidades, de los sistemas de relaciones y de las estructuras dinámicas del tema abordado.

El desarrollo de la investigación significó una amplia revisión y análisis de los diferentes documentos que conforman el mainstream de la misma. El análisis de la conceptualización de la problemática implicó dos ejes claves: i) la intermediación institucional, actividad que emerge por la complejidad de la sociedad basada en el conocimiento; ii) los diferentes enfoques interpretativos y explicativos de las RSE. El conocimiento y la sistematización de los enfoques teóricos sobre los ejes básicos del análisis permitieron seleccionar la evidencia empírica para elaborar los instrumentos para la recopilación de la información (entrevistas semiestructuradas y focalizadas)⁵ a diferentes informantes clave, miembros de las organizaciones intermedias e investigadores con amplio reconocimiento y experiencia en el área de trabajo. Al ser una investigación cualitativa el muestro de los entrevistados fue intencional, con el objetivo de seleccionar estratégicamente los casos que arrojarían información valiosa y significativa para la investigación. A partir de la recolección de datos se aplicó el

⁴ Por análisis cualitativo “entendemos cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones. Algunos de los datos pueden cuantificarse [...] pero el grueso del análisis es interpretativo” (Strauss y Corbin, 2002:12).

⁵ Las entrevistas semiestructuradas incluyen tipos diferentes de preguntas y se complementan sobre cómo estructurar su contenido durante la recogida de datos. La entrevista focalizada ofrece propuestas adicionales de cómo incorporar el contexto y la información secundaria (Flick, 2004). Ver anexo II, pautas de entrevista organizaciones intermedias

principio de “bola de nieve”⁶ para ampliar la red de información e identificar a nuevos informantes y experiencias significativas para el estudio. El número óptimo de entrevistados se estableció en función de si la incorporación de un nuevo entrevistado agregaba información para categorías estratégicas de la investigación. Aunque no podemos afirmar que hay una saturación total de la información, se alcanzó este nivel en las categorías teóricas seleccionadas como estratégicas.

Paralelamente, se revisaron experiencias internacionales y nacionales, para tener referencias similares o distintas a las del contexto mexicano. La selección de las OI que actúan en el campo de las RSE mexicanas recayó en dos organizaciones con amplia experiencia. El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y la Red Puentes capítulo México. Los criterios para la selección de las mismas fueron: (i) La relevancia de ambas en el desarrollo de programas e instrumentos para participar en el campo de las RSE. Tanto CEMEFI como Red Puentes son organizaciones de la sociedad civil muy significativas por el desarrollo de sus funciones en el campo de la RSE, con una importante presencia en la sociedad mexicana. (ii) La diferencia en el financiamiento y en los recursos humanos posibilitan la generación de una amplia gama de respuestas sociales y de vinculación. A su vez, la especificidad de cada una permite inferir nuevas alternativas en torno a la gestión y los resultados de las OI. En este sentido, CEMEFI es una organización más vinculada al mundo empresarial y Red Puentes es una organización con raíces más perdurables con grupos de la sociedad civil y con redes tanto nacionales como internacionales. Estos elementos diferenciales abrieron un amplio espectro para el análisis. Desde el punto de vista metodológico, se utilizó el muestreo por intensidad, el cual se orientó a la “*selección de casos ricos en información que manifiesten el fenómeno de interés intensamente*” (Patton, 2001: 234).

El diseño flexible de la investigación permitió la articulación interactiva entre las preguntas, los instrumentos y las nuevas miradas obtenidas de la evidencia empírica; la posibilidad de cambio y reconsideración para integrar nuevos enfoques y miradas

⁶ Entendemos por bola de nieve que cada individuo en la población puede nominar a otros individuos en la misma población. Para adquirir un grupo de estudio que se aproxime a una muestra aleatoria, una condición muy importante es que el primer grupo de encuestados (en la etapa cero) debe ser seleccionado aleatoriamente Goodman (1961) y Coleman (1958).

interpretativas frente a la novedad procedente de los datos y las entrevistas con informantes calificados. El proceso de investigación fue un continuo aprendizaje, con preguntas surgidas en el análisis de los enfoques teóricos y las interrogantes de la acción. El marco de análisis se orientó a describir el aporte de múltiples enfoques, aunque el énfasis fue puesto en los enfoques institucionalistas (Cimoli, 1995; Yogel 2001; Hodgson 2007; Di Maggio, Powell 1991; Williamson, 1975), cuyos planteos proporcionan elementos para entender tanto la continuidad como el cambio y especialmente los problemas del aprendizaje (Lugones 2007; Casalet, 2005; Villavicencio, 2006). Estas contribuciones facilitaron la comprensión de actores interactivos y parcialmente moldeables, entrelazados en una red de instituciones parcialmente duraderas autorreforzantes del campo de la RSE.

La estrategia metodológica se integró de “*casos instrumentales*”⁷, se “examinó el caso para proporcionar información sobre un tema” (Stake, 1994:237). El caso jugó un segundo rol para poder entender otro fenómeno más amplio (Ibid: 237). En el análisis de las organizaciones seleccionadas (CEMEFI y Red Puentes), se buscó analizar el momento fundacional de las mismas, los procesos de evolución y cambios en las organizaciones, su misión, su visión y las áreas y programas de trabajo. Un aspecto de especial importancia en el análisis fue determinar qué entendía cada organización por RSE y cómo la gestión incorporaba esta concepción en actividades concretas. Otro aspecto a destacar en el análisis fue la identificación de los factores internos y externos que contribuyen a que las OI desarrollen estrategias de innovación social y fomenten la RSE. Estos factores fueron identificados a partir del análisis de las entrevistas a las organizaciones intermedias (CEMEFI Y Red Puentes) que conforman la base empírica de la investigación. El análisis de las entrevistas y la búsqueda de los factores se realizó teniendo presente la teoría de las organizaciones intermedias (Casalet 2002, 2005; Villavicencio 2005 2009; Novick, 2001, 2002; Van Lente 2005; Lugones, Tutti y Llech 2007; Lundvall, 1998) que desarrolla las funciones más características de las OI y de esta forma facilita la identificación de factores internos y externos que en el trabajo

⁷ En el estudio de caso instrumental, un caso se examina para proveer ideas en torno a un problema o refinar una teoría. El caso tienen un interés secundario: representa un punto de apoyo para el entendimiento de un problema de investigación. A pesar de esto el caso es explorado a fondo ya que contribuye a perseguir los objetivos de la investigación.

diario de las OI contribuyen al desarrollo de estrategias de innovación social. Es importante destacar que esos factores no son exhaustivos, es decir, no cubren la totalidad de factores internos y externos que pueden incidir en el desarrollo de estrategias de innovación social en las OI en el campo de la RSE. A pesar de esto, son el resultado del análisis de los estudios de casos y un primer insumo para un campo en construcción.

Para la realización del análisis nos apoyamos en la herramienta de software para tratamiento de datos cualitativos Atlas-ti. Para organizar el análisis, la búsqueda y agrupación de la información se crearon familias de códigos⁸ en función de las categorías estratégicas que fueron rescatadas a partir del análisis de la teoría de organizaciones intermedias. En complemento, a partir de cuatro entrevistas identificadas como claves en referencia a los ejes teóricos del trabajo, se realizó un ejercicio de microanálisis o análisis línea por línea (Strauss y Corbin, 2002:341), con el objetivo de registrar conceptos y palabras claves que estructuran la red semántica en torno a las diferentes categorías tanto teóricas como emergentes en el trabajo de campo.

Estructura de la investigación

El trabajo consta de cuatro capítulos cuya estructura señala los objetivos seguidos a nivel teórico, empírico y la interpretación de los resultados obtenidos a lo largo del proceso de investigación.

En el capítulo I, la atención se orienta al análisis teórico de la intermediación en la complejidad de la sociedad actual. La complejidad de la sociedad actual se manifiesta en que la densidad de las conexiones e interacciones que existen no puede ser sólo explicada por instituciones verticalizadas, rígidamente organizadas, incapaces de procesar múltiples fuentes de información disponibles y seleccionar las mismas adecuadamente. Las organizaciones intermedias constituyen nuevas modalidades que de forma flexible enlazan a múltiples actores dentro de un campo de acción favoreciendo la interacción y las redes para la colaboración conjunta. Este capítulo nos permite, asimismo, poder abordar temas teóricos que están presentes en toda la investigación, como el tema de la innovación social. En el desarrollo del capítulo, la mirada teórica

⁸ Las familias fueron construidas tomando como referencias las funciones de las organizaciones intermedias desarrolladas en la teoría.

sobre el fenómeno de la intermediación y el papel jugado por las organizaciones intermedias proporcionó elementos para la toma de decisiones en un contexto complejo, con elevada incertidumbre social, económica y política.

Las OI adquieren protagonismo demandando directamente, a través de una serie de acciones, que las empresas consideren las implicaciones sociales de sus actuaciones económicas. Para lograrlo, desarrollan una serie de funciones con el fin de generar una opinión pública.

En el capítulo II se analizan los enfoques, la evolución y la trayectoria a nivel internacional y nacional del concepto y las prácticas de RSE. El objetivo es definir el alcance que tiene este concepto así como exponer sus distintas dimensiones. La discusión del concepto y sus dimensiones es estratégica para la investigación ya que no existe un consenso sobre la definición de RSE. Incluso hoy se confunde el concepto de RSE con otros, como el de filantropía. Los enfoques teóricos explicativos de las estrategias de RSE ya representan diferentes posturas teóricas y metodológicas en relación a la responsabilidad social empresarial, con opciones políticas implícitas y explícitas en programas realizados a nivel internacional en México y en América Latina.

En los capítulos III y IV se presentan los productos de los estudios de casos (CEMEFI y Red Puentes). En el capítulo III se analizan las características de los casos que conforman la base empírica de la investigación. Este capítulo se divide en tres ejes centrales: i) refiere al momento fundacional de las OI, ii) se analizan los procesos de toma de decisión que construyen el camino evolutivo de su posicionamiento en la sociedad y en la problemática de la RSE, para evidenciar los cambios organizacionales y algunos aspectos estratégicos para poder así evaluar la sobrevivencia institucional de las OI; iii) se presentan las características de las organizaciones en la actualidad: su misión y visión así como sus áreas y programas de trabajo.

En el capítulo IV se analiza los factores externos e internos que inciden en las OI dedicadas a la RSE, con el objetivo de evaluar los avances en el proceso de consolidación de nuevas modalidades de innovación social.

En las Conclusiones se analizan las experiencias seleccionadas a la luz de las teorías revisadas. Ello nos ha permitido individualizar los factores externos e internos que coadyuvan a generar innovación social, en donde las OI se constituyen en actores

estratégicos para el fomento de la RSE. En este sentido, la hipótesis de nuestro trabajo ha podido constatarse en base a los siguientes argumentos:

Primero: En nuestro trabajo, entendemos por *factores externos* los elementos tangibles e intangibles que coadyuvan a incentivar procesos de innovación social en las OI estudiadas (CEMEFI y Red Puentes), cuyas acciones se orientan a fomentar e incidir en las empresas en el logro de una RSE. Los factores externos que esta investigación identificó como parte del trabajo de campo en esas dos OI son: i) una nueva agenda internacional; ii) desarrollo de aprendizaje y competencias en la sociedad basada en el conocimiento; iii) redes internacionales y gobernanza.

Son factores que sin ser parte intrínseca de las organizaciones contribuyen a inducir cambios en los procesos y resultados de las mismas organizaciones, a partir de los objetivos trazados por éstas. En este sentido se consideran contextuales, y contribuyen tanto de manera directa como indirecta.

Podemos definir los *factores internos*, en cambio como aquellos que forman parte tanto de la cultura organizacional como de las funciones llevadas a cabo por estas organizaciones. La innovación social es el resultado directo de estos factores. Los factores internos identificados en la investigación fueron: i) el desarrollo de capacidades tecnológicas, productivas y sociales; ii) los procesos de capacitación; iii) los procesos de aprendizaje e innovación; iv) la conformación de redes internas.

Segundo: las organizaciones intermedias propician y facilitan la cooperación entre distintos actores y agentes sociales. Constituyen una vía de enlace y traducciones de códigos que apoyan procesos de transferencia de conocimiento. Tienen, además, la flexibilidad para adoptar decisiones y alcanzar una acción vinculada a resultados, como generar externalidades positivas.

Tercero: la innovación social es entendida como parte de un proceso de acumulación, es decir, es el resultado de una serie de situaciones que generan cambios que pueden ser sostenidos en el tiempo y en el espacio. Se trata de una competencia social compartida por los actores sociales que forman parte de una gran cantidad de prácticas relevantes.

Cuarto: el desarrollo de programas de RSE por parte de las OI puede ser visto como una nueva manera de cooperación y transformación de las relaciones entre gobierno, empresa y sociedad civil.

Capítulo I

1. Las organizaciones intermedias en el contexto de la sociedad del conocimiento y la información

En este primer capítulo nos abocamos al estudio de las organizaciones intermedias (OI). El objetivo es entender cómo surgen estas organizaciones, cómo se definen desde las ciencias sociales, así como ubicar a las mismas como parte de la sociedad del conocimiento y fundamentalmente, como una forma de organización que pertenece al heterogéneo universo que componen las organizaciones de la sociedad civil. Nos detendremos en el análisis de sus funciones por considerar que éstas cumplen un papel estratégico para determinar no sólo los procesos de las OI sino sobre todo su capacidad de innovación social.

Consideramos este capítulo como parte de la teoría que servirá luego como marco para el análisis de una de las acciones que desempeñan estas organizaciones que es precisamente el fomento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

1.1 Momento fundacional: cómo surgen las organizaciones intermedias

Ante la diversidad y especificidad de las temáticas en una sociedad con altos niveles de complejidad, el Estado no fue capaz de dar respuesta a todas las demandas planteadas por la sociedad (Messner, 1999). A partir de la década del setenta el Estado inició diversos cambios relacionados con su forma de intervención, pero en la actualidad, el ajuste tiene lugar en una fase de restructuración básica de las formas de producción, con exigencias de flexibilización y descentralización de la gestión organizativa, y con una creciente globalización de decisivos segmentos sectoriales de las economías nacionales (Albuquerque, 2004). A principios de los ochenta, con el desarrollo del neoliberalismo en América Latina, aumenta la influencia de las presiones internacional y la dependencia de los mercados internacionales de capital en la región (Weyland, 2004). En este desarrollo de los mercados internacionales, se debilitaron fuerzas sociopolíticas como sindicatos y diferentes organizaciones de la sociedad civil (Weyland, 2004). Asimismo, se asiste al aumento del desempleo y del subempleo, y a la desprotección a

los trabajadores por parte del Estado. Estos hechos conllevan un debilitamiento de actores tradicionales, como los sindicatos y los partidos políticos, dejando un paisaje fragmentado y espacio para el desarrollo de nuevos actores, como lo son las organizaciones de la sociedad civil. Se suman las demandas incumplidas por el Estado hacia un sector de la sociedad. Todos estos factores, constituyen antecedentes para el surgimiento de las OI en el marco de la sociedad del conocimiento.

Las OI son un fenómeno característico de la sociedad del conocimiento, donde las redes, el conocimiento y las nuevas conformaciones de instituciones toman un papel central (Langlois, 2003; Valenti, Del Castillo y Salazar, 2008). En este nuevo paradigma, la calidad, la flexibilidad, la adaptación al cliente y la oportunidad cobran creciente importancia. Paralelamente, cambian las formas de relación con el entorno de la empresa. La empresa como organización aislada es sustituida por diversas formas de cooperación a corto y largo plazo. Se generan diferentes tipos de redes con diversos grados de autonomía para que la empresa se adapte a los distintos contextos en los que se localiza. Un *“conjunto de nuevas tecnologías genéricas está modificando productos y procesos a lo largo de todo el espectro industrial; un nuevo estilo gerencial, basado en flexibilidad productiva y organizativa, cambio técnico constante, relaciones de cooperación y beneficio mutuo, calidad creciente y adaptación al usuario, está transformando el comportamiento de la empresa por dentro y en sus relaciones externas”* (Pérez, 1996; 8). La transformación impuesta por la sociedad del conocimiento crea nuevos marcos institucionales y nuevas formas organizacionales que construyen nuevas formas de relación individual y colectiva (Leseman, Goyette, 2003). Por ello, se crean nuevas instituciones para responder a la modernización¹ y facilitar la integración de las diferentes instituciones locales (académicas, empresariales y tecnológicas) para consolidar un tejido social (Casalet, 2001).

¹ Los procesos de modernización han tenido efectos importantes, ya que produjeron cambios en la forma de operar del mercado, más abierto y competitivo, provocando transformaciones en el aparato productivo y en el tejido empresarial.

1.1.1 Hacia la construcción de una definición de las organizaciones intermedias desde las Ciencias Sociales

Las OI representan un germen de una nueva cultura organizacional, basada en el aprendizaje orientado a resolver problemas (generados por las nuevas exigencias de competitividad de las empresas) y por la necesidad de mejorar el posicionamiento competitivo en el mercado. Las OI han sido definidas por distintos autores. De acuerdo con Van Lente (2005), las OI se orientan a facilitar la comunicación entre actores, así como a traducir, conectar y facilitar flujos de conocimiento. Para Howells (2006), la OI es un agente que actúa en algún proceso de innovación entre una o más partes. Van der Meulen (2007) señala que las OI son aquellas que median relaciones entre uno y más actores de diferente tipo y facilitan la traducción de significados cuando así se requiere.

Asimismo, la acción de las OI ha sido estudiada desde distintas ópticas teóricas, y con la función asignada por el sector donde se localizan (Casalet, 2005; Stezano, 2010). En este sentido, el estudio de las OI es interdisciplinario. En primer lugar, desde la Economía se analizaba qué impactos tenían estas organizaciones para la mejora de la producción y el desarrollo de las economías locales. En segundo lugar, desde las Ciencias Sociales se ha analizado el papel de estas organizaciones para generar nuevas redes y dinámicas entre organizaciones con culturas organizacionales disímiles. Las OI más estudiadas han sido las orientadas hacia el fomento productivo y el fomento tecnológico (Casalet, 2005).

En este sentido, las OI tienen diferencias entre sí en cuanto a algunas de sus funciones, estatus legal y financiamiento. Las OI están reguladas por diferentes estatus legales, como asociaciones civiles, fideicomisos, sociedades civiles. El financiamiento también es múltiple, aunque la mayoría busca solventarse con la venta de servicios, y también formalizar acuerdos para percibir fondos públicos e internacionales. Se presenta también una gran heterogeneidad de sus funciones; la flexibilidad organizativa y la escasa burocratización les ha permitido construir un integrado mercado de servicios, que ha vinculado activamente a las empresas, los centros de investigación y la actividad del sector público orientada al fomento productivo. En muchos casos se desempeñan como intermediarios que facilitan la interacción potenciando procesos de aprendizaje colectivo (Casalet, 2001).

A pesar de tal heterogeneidad, tienen en común generar relaciones de confianza entre organizaciones, facilitar la coordinación de actores, fortalecer las redes de difusión de conocimiento, entre otras funciones.

Se destaca el papel de las OI (también llamadas “puente”) como instancias que propician y facilitan la consolidación y fortalecimiento de redes sociales. Constituyen, además, una vía de enlace y traducciones de códigos que apoyan los procesos de transferencia de conocimiento. También tienen un importante papel en términos de asesoría técnica y certificación de calidad para formación de estándares de calidad nacional e internacional (Casalet, 2005). Las OI se convierten en un nexo clave entre la actividad de los distintos agentes sociales (Casalet, 2006), ayudando a constituir nuevas formas de coordinación e intermediación entre actores. Desde el punto de vista de la gestión, tienen la flexibilidad para adoptar decisiones y alcanzar una acción vinculada a resultados (Van Lente, 2005), como generar externalidades positivas y la capacidad de absorción de conocimiento. La definición de OI nunca puede realizarse dejando de lado la existencia de otros actores sociales con los cuales se instauran relaciones de cooperación.

Un aspecto que caracteriza el aporte de las OI se refiere a la capacidad para ampliar las interacciones entre los agentes. Dichas interacciones pueden asumir formas de naturaleza diferente: formal/informal, tecnológica, organizacional, comercial, de difusión de innovaciones (Casalet, 2005). Es decir, las OI actúan como canales de información que contribuyen de modo activo al conocimiento y a las habilidades de los agentes, al intervenir de modo estratégico en las redes en las que operan. Estos agentes reflejan un nuevo modo organizacional característico de los procesos de innovación actuales, donde se subraya la confianza y coordinación entre los agentes en un contexto de incertidumbre (Casalet, 2005). En este sentido, las relaciones entre los actores configuran una red cada vez más compleja que afecta la conformación de la dinámica interna de los actores y consecuentemente la conformación global de la red.

Por otra parte, la estructura organizacional flexible y el tamaño reducido les permiten a las OI adaptarse fácilmente a la organización del trabajo basada en proyectos. Las instituciones puente pueden jugar un papel determinante en la creación de competencias

y en la homologación de las culturas organizacionales, ya que su función contribuye a transformar los *inputs* innovativos en *outputs* para las empresas (Casalet, 2005).

Finalmente, el trabajo de las OI evidencia procesos de innovación social, al implicar modalidades de interacción que se basan en la confianza y la coordinación entre los agentes, aspectos que van más allá de la simple información ya que expresan la existencia de canales de intermediación sobre demandas reales que están sujetas a continuos ajustes, transformaciones y procesos de desarrollo

1.1.2 Las organizaciones intermedias como parte de la sociedad del conocimiento

El crecimiento de las economías, su actual alcance global y la importancia del conocimiento en los procesos de producción han transformado la forma de entender y hacer negocios de las empresas (Conceicao y Heitor, 1999). Estamos inmersos en una época donde el ritmo de generación, difusión y uso de conocimiento está influyendo como nunca antes en la definición de los patrones de desarrollo y competencias de las empresas y otras organizaciones públicas y sociales. A diferencia de épocas anteriores del desarrollo económico, la emergencia de nuevas disciplinas y áreas del saber, la mayor especialización y los costos del saber se han intensificado de una manera tal que obliga a las empresas a colaborar y construir nuevos saberes y habilidades como condición para su desarrollo y sobrevivencia. Así se han multiplicado diversas modalidades de cooperación para la investigación, dando lugar a nuevas formas de coordinación para aglutinar individuo y organizaciones en torno a la creación de nuevos conocimientos, generando como resultado nuevas redes donde las fronteras entre lo público y lo privado son difusas (Cozzens, 2002; Ziman, 2000). Estos hechos han dado lugar a que los teóricos contemporáneos denominen a la sociedad actual como una sociedad basada en el conocimiento (Castell, 1996; Foray y Lundvall, 1996; Valentica, Avaro y Casalet, 2008).

En la nueva configuración institucional, la competitividad emerge como un fenómeno sistémico, que integra otros planos a los factores macroeconómicos y sectoriales tradicionales (Yoguel y Boscherini, 2001). De esta forma, un elemento central del nuevo modelo de producción y acumulación radica en el conocimiento y consecuentemente en el aprendizaje, que se considera una de las llaves para el desarrollo (Novick, 2001). El

conocimiento y el aprendizaje se convierten en activos estratégicos para todas las organizaciones. El conocimiento se revaloriza, en una interrelación inédita con el espacio virtual e internacional (Casalet, 2001), creando nuevas geografías productivas que traspasan las fronteras nacionales. Es decir, el conocimiento está apoyando el desarrollo de nuevos espacios que pueden ser fuentes de innovación (Etzkowitz, Webster y Hearn, 1998). En estos procesos surgen nuevas instituciones orientadas a potenciar esos procesos de aprendizaje.

En la actualidad, el manejo de información y el know-how son factores necesarios para la competitividad de cualquier organización y para fomentar procesos más amplios, como el desarrollo nacional y regional (Shapira, Youtie, Yogeesvaran y Jaafar, 2006). En este sentido, en sociedades como las actuales donde *lo único cierto es la incertidumbre, la única fuente para posicionarse y alcanzar los objetivos organizacionales es el conocimiento* (Nonaka, 1991). Esta idea de utilización de conocimiento por parte de las organizaciones se puede entender bajo la idea de “*aprendizaje organizacional*”, o sea, la manera en la cual las organizaciones construyen, nutren y organizan el conocimiento y las rutinas alrededor de sus actividades y su cultura; así como las vías utilizadas para adaptar y desarrollar la eficiencia organizacional mejorando las habilidades de la organización (Dogson, 1993). En la estructura organizacional de estas organizaciones se manifiesta la transformación de la relación jerárquica hacia otras más descentralizadas y basadas en redes (Casalet, 2005). Estos cambios han sido interpretados por otros autores como procesos de la interacción con otros sectores de la sociedad (Rip, y Van Der Meulen, 1997; Van Der Meulen, 1998). En la generación de nuevas competencias y aprendizajes es donde incide la acción de los agentes externos. Es aquí donde emergen las OI, como agentes que coadyuvan a la generación de conocimiento y al desarrollo de la cooperación inter organizacional.

La cooperación inter organizacional se convierte en un activo de creciente importancia para alcanzar exitosamente las metas organizacionales y los requerimientos en una sociedad basada en el conocimiento (Amabile, Barré, Boyer 1997). De esta forma, estas relaciones inter organizacionales están sostenidas por redes de conocimiento (demandas de investigación a centros tecnológicos), redes tecnológicas

(apoyo de proveedores de relaciones de subcontratación), redes sociales constituidas en el intercambio de información con el entorno social. Ante este proceso de reconfiguración, la construcción de redes entre actores que se vuelven en cierta forma interdependientes entre sí abre una nueva forma de gobernanza basada en la colaboración, a través de la negociación y el fomento de las relaciones formales e informales. Este nuevo modelo de gobernanza refiere al enunciado por Kooiman (1993), en el cual las políticas exitosas no sólo son el producto de la acción del gobierno central, sino la resultante de una multiplicidad de actores interdependientes, donde juega un papel determinante la construcción de redes. En este sentido, el Estado deja de desarrollar un rol “monolítico”, es decir, de actor único, encargado del desarrollo de políticas públicas (Del Castillo, 2003). El Estado da lugar a la participación de otros actores en el desarrollo de políticas públicas y se vuelve un actor más entre una multiplicidad de actores (como las OSC, los consejos de ciencia, las organizaciones empresariales, entre otros). El Estado entabla una forma de trabajo en red, en donde interactúa con otros actores (Messner, 1999). En este sentido, se “descentralizan”² las funciones del Estado, se les quita centralidad con respecto a la sociedad, aunque no con respecto a la burocracia. No quiere decir que el Estado ha perdido su papel, ni su relevancia, sino que construye un espacio social de mayor participación para la intervención de otros actores en el diseño de propuestas, que si bien no significa siempre una posibilidad de incidencia, sí de consideración de la posición de otros actores.

De esta forma, hay una mayor interdependencia entre los actores que lleva a generar relaciones menos jerárquicas y más horizontales (Casalet, 2005). La existencia de un modelo basado en redes de relaciones entre diferentes actores sociales da lugar a organizaciones que asumen un papel de intermediación (Morris, 2003). Sin embargo, estas relaciones no están exentas de una gran heterogeneidad, por los vínculos y las demandas generadas. En el desarrollo de estas relaciones y las redes que conforman, se puede ver que algunas relaciones son efímeras mientras que otras logran institucionalizar su funcionamiento y prolongan su existencia (Villavicencio, Garrillo, 2007). Estas redes

² Se refiere a funciones “descentralizadas” en vez de a un proceso de descentralización ya que este último se refiere a la descentralización dentro de una misma estructura. Por el contrario, la idea de descentrar refiere a abrir un mismo espacio a la participación de otros actores. Es importante destacar que estos dos conceptos muchas veces se encuentran articulados y claramente relacionados.

no son perpetuas; por el contrario, son flexibles, recombinables y dinámicas; evolucionan en el tiempo y cuando dejan de cumplir con los propósitos “*that made them born*”³, tienden a desaparecer (Villavicencio, 2006). Asimismo, estas relaciones inter organizacionales basadas en redes están mediadas por elementos de conflicto. En la relación e intercambio de las organizaciones está presente una tensión referida a las diferencias entre lógicas organizacionales disímiles y estructuras organizacionales que mantienen comportamientos aislados.

A pesar de los conflictos por la heterogeneidad de comportamientos y visiones para encarar acciones conjuntas, son mayores las desventajas que conllevan para las empresas y otras organizaciones actuar aisladamente y con una baja interacción con su entorno social. El que sean mayores las ventajas de actuar de forma colaborativa e interactuar con el entorno, exige considerar en la estrategia de gestión la importancia de pertenecer a una red de actores heterogéneos, de los que se puede obtener distintos activos que mejoren sus capacidades accionar. En este sentido, las redes representan para la empresa un modelo de asociación que le permite tener acciones coordinadas con actores heterogéneos que participan colectivamente en la elaboración, en la producción y en la difusión de procedimientos de producción de bienes y de servicios. (Callon, 1992).

1.1.3 Las organizaciones intermedias como parte de las organizaciones de la sociedad civil

Sin importar su campo de adscripción, las OI emergen de la sociedad civil. Estas organizaciones. Como la mayoría de las de la sociedad civil, se orientan a la cooperación voluntaria entre personas que persiguen un interés común de manera estable y duradera (Subirats, 2006).

El proceso de surgimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) está directamente relacionado con las estructuras de la modernidad. Al pasar a una sociedad moderna, la emergencia de asociaciones voluntarias (religiosas, de ayuda mutua, fundaciones) desempeñan un papel fundamental al suavizar los costes de la dislocación social producida por los procesos de modernización (Subirats, 2006). Muchos autores

³ La expresión se utiliza para referirse al proceso de dar que lleva a crear las condiciones para que se cree una red de actores.

(Durkheim, Weber) han puesto de relieve la importancia de estas organizaciones como mecanismos de vertebración de la sociedad naciente y como instituciones intermedias llamadas a poner en contacto al individuo con el Estado.

En la sociedad basada en el conocimiento, la sociedad civil no sólo desarrolla un rol de mediador con el Estado, sino también con el mercado. El tercer sector aparece como una alternativa para superar las carencias del Estado y el “*egoísmo*” del mercado. En este sentido, se preserva este ámbito (la sociedad civil) para el desarrollo de la demandas de la sociedad. En general trabajan para mejorar de una u otra forma el estado social o económico en que se encuentra algún sector de la población. Las OSC constituyen hoy día un innegable actor que se presenta cada vez con más frecuencia en diferentes espacios donde los grupos de individuos interactúan en un intercambio social, y con injerencia mayor en el ámbito de nuestra vida cotidiana.

En la actualidad la sociedad civil se encuentra globalizada. Estos sujetos no sólo reclaman sus intereses particulares sino que plantean nuevas propuestas societales, desde un ámbito externo al Estado y a los partidos políticos (Lombardo, 1996).

Estas organizaciones constituyen un universo institucional heterogéneo y diverso, dentro del cual se distingue una tipología variada, en lo político, lo social y lo ideológico. Muchas veces resulta difícil encontrar un contenido normativo común; en realidad, la amplia heterogeneidad de los actores que participan y trabajan en este sector, así como la ausencia de normativas nacionales que uniformen, tipifiquen y regularicen esta categoría impiden la formalización de una definición unívoca (Girardo, 2007). Es decir, las OSC cuentan con estructuras organizacionales muy diversas.

En resumen: sociedad civil es la suma total de aquellas organizaciones y redes que se ubican fuera del aparato estatal formal. Incluye toda la gama de organizaciones tradicionalmente conocidas como .grupos de interés, no sólo Organizaciones No Gubernamentales sino también sindicatos, asociaciones profesionales, cámaras de comercio, religiones, grupos estudiantiles, sociedades culturales, clubes deportivos y grupos comunitarios informales. Como tal, abarca aquellas organizaciones cuyos objetivos son diametralmente opuestos, como por ejemplo los grupos de cazadores y los de defensores de los derechos de los animales. Sin embargo, suponen en general la movilización de elementos valorativos vinculados con las identidades sociales, la

solidaridad y la cooperación. En una sociedad compleja, las formas de participación de la sociedad civil se multiplican.

Estas nuevas formas organizativas articulan una relación entre la sociedad, la empresa y el poder político, que se construye en forma voluntaria.

1.2 Funciones de las organizaciones intermedias

Las funciones de las OI dependen de su posición en el campo de adscripción. Sus procesos y actividades se constituyen a partir del accionar de otros actores con los que tienen vinculación. En este sentido, la acción de las organizaciones tiene un fuerte énfasis en el aspecto relacional. Estas características tienen como consecuencia que la acción de las OI dependa de los cambios en los actores relacionados y en su campo de acción. A pesar de que estos aspectos marcan una heterogeneidad en las acciones de las OI, podemos referirnos a ciertas funciones características: 1) desarrollo de capacidades tecnológicas organizacionales y sociales; 2) asesoría técnica y certificación; 3) potenciadoras de procesos de aprendizaje e innovación; 4) formadoras de opinión pública; 4) generadoras de redes sociales. Al constituir los principales ejes de las OI, estas funciones serán definidas y abordadas a lo largo de este trabajo.

1.2.1. Desarrollo de capacidades tecnológicas, organizacionales y sociales

El concepto de desarrollo de capacidades⁴ describe las habilidades que se requieren para iniciar un proceso de mejoras conducente a lograr un desempeño sostenido. Según Bell y Pavitt (1995) y Lall, (1992), el desarrollo de capacidades implica conocimientos, habilidades para adquirir, usar, absorber, adaptar, mejorar y generar conocimiento. Partiendo de esta definición, las capacidades incluyen las de absorción e innovación. Por ello, es fundamental el papel que pueden jugar estas organizaciones en el desarrollo de nuevas formas de innovación (incremental y social) y en el fortalecimiento de las capacidades de absorción. En este sentido, el conocimiento deja de ser equiparado con la

⁴ Entendemos competencia como capacidad. Es un nuevo enfoque de la calificación profesional que reemplaza el puesto de trabajo. El trabajo se convierte en la aplicación de la competencia.

información para verse como un activo estratégico para el desarrollo de capacidades organizacionales e individuales.

Las capacidades de absorción tienen tres dimensiones bien definidas (según Lugones, Tutti y Le Clech, 2007): i) la base disponible, o sea, los recursos humanos, la infraestructura y la calidad del entorno; ii) los esfuerzos realizados para incrementar y consolidar las capacidades de adquisición de conocimientos, y iii) los resultados logrados a partir de las capacidades existentes. Ninguna de estas dimensiones puede ser considerada de forma independiente; por el contrario, es necesaria una mirada integral que combine las tres dimensiones.

La creación de capacidades de absorción es fundamental para que los agentes estén en condiciones de asimilar los cambios e incorporarlos creativamente en su comportamiento y en el proceso de trabajo. Varios autores han estudiado la adquisición de conocimientos en sus diferentes modalidades, formal e informal, codificado o tácito: Cohen y Levinthal (1990); Van den Bosch, *et al* (1999, 2002); Lane, *et al* (2002); Lenox y King (2004), Lund Vinding (2004). Otros autores han hecho énfasis en la importancia de la capacidad de absorción (CA) de las empresas para adquirir la información y conocimiento del entorno. Según estos autores, hay varios mecanismos a través de los cuales las organizaciones pueden lograr el proceso de absorción; algunos de ellos son la capacitación, las actividades de aprendizaje, y la interrelación de las interfaces entre los diferentes departamentos o áreas de la organización (interfaces internas), y entre la organización y su entorno (interfaces externas). La asimilación de los conocimientos depende de la acumulación previa realizada por la organización, el sector, la región y el país. Los países que invierten en mejorar las tecnologías, en implementar nuevas vías organizativas que permitan captar las innovaciones y reproducirlas en todas las organizaciones, están en mejores condiciones para la absorción de conocimientos y manejarlos creativamente.

Las capacidades de innovación se relacionan con la habilidad que desarrollan los agentes para alcanzar nuevas combinaciones de los factores existentes (tanto internos como externos). A pesar de que es cierto que cuanto más factores existan más serán las posibilidades de combinarlos. El conocimiento como un elemento estratégico para el desarrollo de redes.

1.2.2. Capacitación y certificación

Para mejorar sus procesos de aprendizaje, las organizaciones necesitan de trabajo que desarrolle y mejore sus capacidades. Un proceso de creación de capacidades organizacionales que les permita hacer circular y apropiarse de los conocimientos experimentales y codificados y, por tanto, aumentar sus ventajas, siendo de vital importancia un proceso de capacitación vinculado a los planos anteriores (Yoguel, 2001, 2002; Novick 2001, 2002).

El proceso de capacitación es bastante más complejo de lo que parece. Es una acción educativa orientada a la generación de saberes. Se trata, pues, de su difusión, promoción y actualización y de las formas en que utilizamos dicho saber. De esta manera, el desarrollo de capacidades y aprendizaje no puede ser analizado desde un punto de vista lineal, sino que debe considerar diferentes ejes, como: a) la proporción de cada organización involucrada en la capacitación; b) el carácter sistémico de la capacitación; c) la intensidad mínima, número de horas para que la capacitación se haga efectiva; d) la metodología de aprendizaje; e) los sistemas de evaluación utilizados a corto, mediano y largo plazo.

El aprendizaje tiene que ver con el estímulo de la interacción y con potenciar los conocimientos tácitos (Novick, 2002). Estos conocimientos tácitos son muchas veces desvalorizados en el ámbito organizacional. Un problema es utilizar la capacitación solamente para cumplir con los elementos de certificación pedidos por el nivel del mercado. El desarrollo de aprendizaje requiere de estimulación de los procesos de *learning by doing, learning by interaction learning by producing* (Novick, 2002).

Por otra parte, el proceso de certificación, al igual que la capacitación, se puede evaluar desde diferentes perspectivas. En primer lugar, es posible evaluar una certificación en términos de sus resultados "*reales*", es decir que son posibles de someter a medición. En segundo lugar, se puede enfocar el proceso de capacitación evaluando cómo la empresa fue incorporando todo este proceso. Esta última forma se encuentra muy asociada a los procesos de *capacitación* (Haener y Lukert, 1998).

1.2.3 Las organizaciones intermedias como potenciadoras de procesos de aprendizaje e innovación

El aprendizaje es considerado uno de los procesos más importantes para las organizaciones. Todas las organizaciones y las personas son portadoras de saberes y conocimientos, ya sean tácitos o codificados (Girardo, 2007). Es decir que las OI tienen conocimientos tácitos, compuestos por trabajadores, donadores y voluntarios y conocimientos codificados, compuestos con los conocimientos profesionales y teóricos.

En contextos de complejidad creciente como los actuales, tanto grandes como pequeñas organizaciones necesitan del aprendizaje organizacional para relacionarse de mejor forma con su entorno. Hay múltiples estudios que dan cuenta de una gama de dispositivos de aprendizaje organizacional, cuyo principal objetivo es fomentar la circulación y difusión del conocimiento, y la construcción de competencias de anticipación, de recombinación e interconexión de habilidades (Villavicencio, 2002).

El despliegue de capacidades de aprendizaje por parte de la organización contribuye a los procesos de innovación (Dosi, 1998). Pero el concepto de aprendizaje se ha desarrollado de maneras disímiles. Es necesaria la interrelación entre distintos factores para fomentar el aprendizaje y la innovación. Se identifican cuatro tipos de aprendizaje: i) aprender haciendo; ii) aprender usando; iii) aprender interactuando; iv) aprender buscando (Johnson, 1992). A partir de estas cuatro formas de generar el conocimiento se puede estimular la innovación. Además de fomentar la innovación social, estas actividades nutren las actividades diarias de la organización.

En una primera instancia algunos autores esgrimen la noción de aprendizaje centrada en el desarrollo de actividades de investigación, así como en la capacidad interna de la organización de atender a las demandas de su entorno. Esta forma se puede relacionar con la construcción de rutinas organizacionales, las cuales reflejan las decisiones y estrategias de la organización, que le sirven para responder a un entorno complejo. La toma de decisiones es un aspecto muy vinculado con las respuestas por parte de la gestión para incrementar la capacidad de conocimientos o por el contrario, permanecer en comportamientos rutinarios, con poca capacidad para incorporar las nuevas exigencias que surgen de las competencias en los mercados y la expansión de las nuevas tecnologías. El cambio en estas rutinas es considerado una fuente de innovación para las

organizaciones. Aunque la incorporación efectiva en el comportamiento y en la mentalidad de los miembros no sea tan rápida y esté signada por conflictos.

Por otra parte, autores como Lundvall (1998) plantean que la importancia del aprendizaje se da en la interacción de distintos agentes sociales (empresas, proveedores, organizaciones sociales, universidad). En esta segunda posición, se pone énfasis en la confianza y cooperación que establecen los agentes en sus interacciones (Villavicencio, 2002). En este sentido, considerando lo planteado por H. Simon (1979) sobre la imposibilidad de tener un conocimiento certero de todas las alternativas y conocer los posibles comportamientos actuales y futuros, cuya consecuencia es la incertidumbre. La interacción con otros actores del entorno es una de las formas para mediar la incertidumbre planteada por H. Simon (1979). La interacción de las empresas con otras organizaciones sociales y productivas se vincula con relaciones de intercambio de información, de experiencias productivas, de conocimientos codificado y tácito, a través de los canales formales e informales constituidos. Estos canales cobran especial importancia ya que afectan el grado de desarrollo de la red en que las organizaciones se encuentran insertas.

El aprendizaje en una organización es sumamente complejo y tiene un retorno más alto que la inversión económica. Nonaka (1994) sostiene que una organización que aprende es una organización que no limita el aprendizaje sólo a un área de la empresa, sino que toda la organización aprende. De acuerdo con Lipshitz y Popper (2000), los mecanismos de aprendizaje organizacional pueden ser clasificados de la siguiente manera: i) mecanismos para el desarrollo individual de habilidades y conocimientos; ii) mecanismos para adquirir nuevas tecnologías de proceso y de producto; iii) mecanismos colectivos para documentar y difundir conocimientos; iv) mecanismos colectivos de información sobre innovaciones tecnológicas, y v) mecanismos colectivos de investigación y desarrollo e ingeniería.

En resumen, podemos decir que existe una estrecha relación entre aprendizaje e innovación: el aprendizaje es el móvil para la innovación social. De esta forma, la innovación es entendida como un proceso y no como un evento o una etapa.

1.2.4 Las organizaciones intermedias como formadoras de opinión pública

Las OI pueden desempeñar también un papel de formadoras de opinión y mediadoras en la percepción social existente en el tema en el cual trabajan. Pero como paso previo es importante aclarar que es muy difícil referirse a un concepto de formación de la opinión en sociedades contemporáneas con altos niveles de complejidad y proliferación de medios de comunicación. Asimismo “el concepto de opinión pública ha sido empleado en forma muy vaga y con distintos sentidos” (Young, 2001: 12). Los análisis llevados a cabo por autores como Habermas muestran la diversidad de fenómenos aludidos por dicha expresión, así como su estrecha relación con la dinámica del poder y de los procesos políticos y sociales.

En este contexto, el espacio público es el crisol donde se forma la opinión pública, que puede ser manipulada y deformada, pero que constituye el eje de la cohesión social, de la construcción y legitimación (o deslegitimación) política. En uno de sus primeros escritos, Habermas (1981) delimita el concepto de «opinión pública» con relación al «espacio público»:

Por espacio público entendemos un ámbito de nuestra vida social, en el que se puede construir algo así como opinión pública. La entrada está fundamentalmente abierta a todos los ciudadanos. En cada conversación en la que los individuos privados se reúnen como público se constituye una porción de espacio público. [...] Los ciudadanos se comportan como público cuando se reúnen y conciertan libremente, sin presiones y con la garantía de poder manifestar y publicar libremente su opinión, sobre las oportunidades de actuar según intereses generales. En los casos de un público amplio, esta comunicación requiere medios precisos de transferencia e influencia: periódicos y revistas, radio y televisión son hoy tales medios del espacio público.

Aquí se hace hincapié en el carácter constitutivo de cualquier grupo de diálogo y de todo tipo de público en la formación de la trama de «lo público» y en la generación de opinión en torno a cuestiones muy diversas, en las que distintas personas pueden tener intereses comunes. En este sentido, no es un espacio político, sino ciudadano, civil, del «mundo de la vida» y no de un determinado sistema o estructura social. En este sentido, José Ortega y Gasset (1937) expone que la vida pública no es sólo política, sino a la par

y aún antes, intelectual, moral, económica, religiosa. En primer lugar, las actitudes, creencias, valores o intereses de los individuos, en contacto con su contexto y en función de las percepciones sobre el mundo, producen opiniones individuales. En segundo lugar, en el nivel colectivo las opiniones individuales se movilizan, convirtiéndose en fuerzas colectivas. Las comunicaciones que tienen acceso a difundir sus ideas acumulan relevancia social, ya que tienen la posibilidad de expandirse a un número mayor de individuos. En este trabajo, entenderemos que los medios de comunicación no son los “creadores” propiamente de opinión, sino que actúan como transmisores de otros actores que se expresan a través de ellos: líderes, grupos de presión, élites políticas.

La difusión de ideas por parte de estas organizaciones da lugar a la formación de una opinión colectiva, donde el público toma el papel de juez de determinadas acciones sociales (Noelle-Neumann, 1984). En esta sentido, también se puede asociar el proceso de opinión pública con un “*control social*”, donde la sociedad desaprueba o aprueba sobre un determinado acto, de acuerdo con sus valores, motivaciones y costumbre. Pero para entender a la opinión pública como una forma de control social, hay que situarla en el contexto de un discurso determinado, cuya función es legitimada por una determinada forma de acción social.

1.3 Las organizaciones intermedias y las redes sociales

Las OI se encuentran definidas por una posición estructural en la red, que las lleva a tender puentes entre las organizaciones que no se encuentran vinculadas. Estas organizaciones desde su posición en la red pueden mejorar el capital social de las organizaciones con las que se encuentran vinculadas. El estudio de redes sociales parte de la premisa de que más allá de la especialización, del cambio técnico y de la formación del capital humano, son las relaciones dinámicas que se logran establecer con los agentes vinculados o grupos de interés las que permiten una mayor eficiencia e imprimen un mayor ritmo a las innovaciones. (Villavicencio 2006).

La noción de “*red*” pone el acento en las interacciones entre entidades que son disímiles, con grados de participación o de compromisos muy diversos, y con mecanismos de coordinación entre el conjunto de participantes. La interacción entre los agentes debe propiciar un juego de suma positiva, es decir que todos los participantes

acuden a la red con una aportación, y todos en principio obtienen algún beneficio. Sin embargo, los agentes no siempre logran obtener todos los beneficios esperados y en algunos casos sucede que un participante aporta más de lo que a corto plazo logra obtener como beneficio (Villavicencio, Garrillo, 2007). El no alcanzar los beneficios esperados en los tiempos planeados, o con exigencias que se cargan demasiado sobre una organización, puede ser un factor para que éstas decidan salir de la red. Asimismo, interacción y trabajo en red entre empresas OI y OSC es una forma que permite ampliar y complementar sus capacidades de absorción, conocimiento e información (Muller, 2006).

1.3.1 La intermediación en redes de cooperación y confianza

Al buscar explicar la acción de las OI desde la teoría de redes sociales, la conceptualización tanto de Burt como de Coleman nos permiten explicar las estructuras y dinámicas de las relaciones sociales que facilitan acciones colectivas de confianza y cooperación entre los actores sociales, así como los beneficios en términos de capital social que se derivan de esas estructuras, aunque tomando puntos de partida diferentes.

Coleman se refiere a la complejidad de la intermediación, sus procesos y organizaciones. La intermediación es analizada a través de dos tipos de relaciones y de sistemas de relaciones sociales: autoridad y confianza. Para el autor, la estructura de relaciones sociales implica vinculaciones mutuas y mediadas entre autoridad, confianza y sistemas.

La intermediación en relaciones de autoridad, según Coleman (1990), se realiza a través de las relaciones en un nivel micro. Tales relaciones implican la concesión de uno o más derechos propios a otra persona. El análisis de estas relaciones se desplaza luego a los sistemas sociales de nivel macro. Para Coleman, en los sistemas se originan relaciones asimétricas de autoridad, por las cuales cada actor se vuelve subordinado de otro, en espera de determinados beneficios. Este tipo de intercambio social provee un medio por el cual los intereses de un actor pueden alcanzarse más allá de sus capacidades. Esto ocurre cuando un actor tiene la cantidad suficiente de recursos para actuar, pero éstos no son los adecuados para llevar adelante sus objetivos. De esta forma

una empresa puede contar con una cantidad de “recursos⁵”, pero le puede faltar un *know how* específico de las temáticas (cultura, infancia, salud, educación, entre otras) en las que quiere actuar, que sólo puede adquirir a través de la interacción con otras organizaciones con *know how* específicos.

Coleman hace referencia a modelos simples y complejos de autoridad. Los modelos simples se centran en el ejercicio de la autoridad sin el poder de transferencia (Coleman, 1990: 147-157). Por el contrario, los sistemas complejos tienen contemplada en su estructura la transferencia de autoridad. En las sociedades modernas actuales esta transferencia es entre organizaciones. Las estructuras complejas de autoridad destacan la importancia de la delegación y la agencia. De esta forma, se crea un espacio donde es importante la acción de las OI como partes mediadoras en las diferentes configuraciones posibles. Las organizaciones delegan autoridad a organizaciones que tienen un mayor *know how* referido a la problemática específica, dentro de la red en la cual operan.

En relación con la intermediación y su fuerte conexión con la confianza, Coleman destaca el efecto positivo de los lazos de confianza. Los lazos de confianza actúan como “garantes” para posibilitar la interacción de los actores, el mayor desarrollo de estos lazos incrementa las posibilidades de interacción. El grado de cohesión de los lazos puede estar determinado por el grado de clausura de una red social. Estos lazos que fomentan estructuras de confianza facilitan los intercambios basados en la cooperación de actores disímiles. En las sociedades modernas, de acuerdo con Coleman, las organizaciones proporcionan estabilidad, incluso cuando las personas son móviles. En el caso de la interacción de organizaciones con lógicas organizacionales diferentes, los vínculos generados por pertenecer a una red, muchas veces creada por la acción de una OI, facilitan la interacción de los actores. Esta estructura previa a la interacción les da a los actores seguridad para accionar y para poner en la interacción algunos de sus activos estratégicos.

La red ampliamente cerrada, según Coleman, es aquella que sus partes están ampliamente conectadas y de esta forma la información es accesible para todos sus miembros. Los miembros de las redes cerradas están conectados unos con otros. Esta

⁵ Entendemos recursos como los factores que, combinados o aisladamente, son capaces de generar valor para la organización.

información tiene una incidencia en el mantenimiento y desarrollo de la confianza. Una empresa en una red cerrada tiene más elementos para ser cooperativa que una empresa en una red abierta (Rub, Weesie 1990). Casi de la misma manera, Granovetter (1985) argumenta que estar en una red densa fomenta la cooperación inter organizacional. De esta forma, la confianza facilita la cooperación entre los actores (Coleman, 1990). Una red cerrada fomenta el desarrollo de los canales de información y contribuye al aprendizaje entre organizaciones.

La clausura de la red fomenta la cohesión y vínculos de confianza que facilitan la interacción. Los miembros de una red cerrada pueden confiar unos en otros; este hecho disminuye los aspectos inciertos del intercambio. Pero hay casos en que para alcanzar las metas individuales es necesaria la cooperación con otro actor; nace la importancia de los terceros actores o actores intermedios que son puntos de vinculación con otras organizaciones sociales. La confianza que los miembros crean a través de contactos interpersonales y relaciones secundarias se basa en la reputación de los individuos dentro de una red compuesta por otros actores en los que se tiene ya un bagaje previo de confianza, y en la comprensión sobre el modo en que las instituciones moldean los valores y conductas de acción de los otros (Coleman, 1990).

El análisis de la confianza parte de su expresión más básica a nivel personal. En muchas ocasiones, cuando cierta transacción no se encuentra mediada por un contrato, la relación entre las partes se convierte en un tipo distinto de carácter social, donde los involucrados esperan obtener retornos. Este tipo de relación supone un riesgo mayor que puede hacer dudar a alguna de las partes de participar o no en el intercambio. La presencia de ese riesgo y la participación implica la adopción de relaciones de confianza (Coleman 1990, 91). Desde el punto de partida micro Coleman lleva su análisis a estructuras macro y más complejas. En estas estructuras complejas surgen varios tipos de intermediación que facilitan la cooperación entre los actores integrantes de una red. Estas clases de intermediación actúan para reducir los riesgos de la cooperación, aseguran la confianza mutua entre los actores involucrados y facilitan una actividad, que sin su presencia, no se hubiera desarrollado. Coleman distingue tres tipos de intermediación: el garante, el emprendedor y el consejero.

Cuadro 1: Tipos de intermediación (Coleman)

<p>1. <i>Garante</i></p>	<p>Una tercera parte involucrada que provee una garantía y una seguridad que permiten que el intercambio fluya de un actor a otro.</p>
<p>2. <i>Emprendedor</i></p>	<p>En este caso el intermediario induce la confianza de los actores implicados, combinando recursos, asegurando que éstos lleguen a las manos de otra serie de actores.</p>
<p>3. <i>Consejero</i></p>	<p>Este tipo de intermediario presenta un actor <i>a</i> a otro actor <i>b</i>. Tanto <i>a</i> como <i>b</i> confían en el intermediario y la confianza que se le tiene se extiende a la parte presentada.</p>

Fuente: elaboración propia en base a Coleman (1990)

La figura del garante presentada por Coleman da cuenta de la acción de una OI entre una empresa y una OSC. Si la empresa y la OSC no tenían relaciones previas, las OI actúa como garante que da cuenta de la “buena acción” y de la trayectoria de las organizaciones. Ésta es una relación de confianza extendida, la confianza que las organizaciones tienen en la OI se traspasa a la acción de las otras organizaciones. La figura del consejero encuentra muchos puntos de encuentro con la del garante. Al confiar en una OI que la está asesorando, una organización extiende su confianza a las sugerencias que realizan las OI.

En los tres casos de intermediación los involucrados confían en las capacidades del intermediario (Coleman, 1990), ya sea de forma directa o indirecta. En las sociedades modernas, el intermediario cuyo juicio sirve como base de confianza para la acción se presenta en forma de organización social. Esta presentación puede ser a través de una organización pública, como una agencia de gobierno, o privada, como las organizaciones que son el centro de nuestro análisis.

1.3.2 La intermediación y la importancia de los hoyos estructurales

Otra aproximación a la acción de las OI y a los procesos de intermediación es la teoría desarrollada por Burt (2002) de hoyos estructurales y capital social. En contraposición a Coleman (1990), Burt (2002) señala la importancia de la ruptura de la red para el incremento del valor de la cooperación. Desde la perspectiva expuesta por Burt, en todas las redes existen conexiones débiles entre sus grupos. Estas conexiones más débiles representan hoyos en las estructuras de las redes. Estos “*hoyos estructurales*” crean una oportunidad para el individuo, cuyas redes sobrepasan tales hoyos. De acuerdo con Burt, un hoyo estructural, entre dos grupos, determina que las personas a los lados de los hoyos están concentradas en sus actividades y sin tener conexión ni interés en prestar atención a las actividades del otro grupo. La idea de “*hoyos*” expuesta por Burt, puede representar los espacios que intentan cubrir las OI. Ya que buscan enlazar la acción de organizaciones que están en diferentes puntos de la red, tendiendo puentes sobre las zonas menos densas. La vinculación con completos desconocidos puede ser más beneficiosa que la que se hace con amistades o vínculos de toda la vida (Granovetter, 1973). Los vínculos débiles o los hoyos determinados por Burt tienen un activo estratégico: incorporar nueva información.

Los hoyos representan una oportunidad para trasladar información de una organización a otra. Estas oportunidades tienen múltiples beneficios para las organizaciones que logran tender el puente. Estos corredores buscan compañeros que los ayuden a traer nueva información a la red. Esas nuevas relaciones transforman la estructura de la red. La acción de OI, al ocupar los hoyos estructurales, crea relaciones entre organizaciones que no tenían conexión dentro de la red, generando nuevas instancias de interacción y cooperación.

La emergencia de redes de cooperación afecta el curso de la empresa, para el crecimiento y la innovación. La creación de una red da las posibilidades de explotar las oportunidades existentes y mejorar la capacidad de los involucrados. Los hoyos son oportunidades para crear acciones entre actores que no están en conexión. A medida que aumentan las relaciones entre las organizaciones cambian las conformaciones de las redes existentes. La cooperación exitosa en relaciones inter organizacionales no puede ser alcanzada sin limitar los patrones de expectativas de los diferentes actores

involucrados (Walker, Kogut, Shan, 1997). Para Burt, es la selección del socio más que la generación de capital social la que determina el éxito de la cooperación (Burt, 1992). Burt pone el acento en las acciones estratégicas, y resalta la importancia de la información y las ventajas del traspaso de ésta de una parte a otra de la red. Las organizaciones que ocupan un lugar estratégico en la red tienen más oportunidades y ventajas para acceder a la información y de esta forma negociar mejores cooperaciones.

A pesar de que autores como Burt y Coleman presentan posiciones diferenciales, recientemente autores como Baron (1997) han conjugado estas diferencias combinando los beneficios de los puentes, dado que subrayan la importancia de las relaciones de confianza. Ambos conciben la red como una vía para aumentar el capital social. Los aportes de ambas teorías consisten en relacionar a OI dedicadas a la promoción y vigilancia de prácticas de responsabilidad social, y pueden resumirse en dos grades grupos de proposiciones.

1. El primer grupo vincula la noción de intermediación con la coordinación. La coordinación como un facilitador para la gestión de información, recursos y aprendizaje.

2. Otro aspecto es el de la confianza. Muchas veces no hay elementos contractuales y los individuos se basan en otro tipo de formas para generar confianza para su acción. Esta segunda parte estabiliza y permite el desenvolvimiento de las relaciones entre los actores y la selección de socios. Asimismo, la confianza en la organización le permite tener una posición estratégica para brindar capacitación y certificación a las organizaciones de la red.

De esta manera, conjugando las funciones de las OI desarrolladas y la explicación del surgimiento y acción en las redes surgen dimensiones interesantes para nuestro análisis. Entendiendo a la coordinación como facilitador de traspaso de información, de conocimiento y de procesos de aprendizaje. Por otra parte, la confianza de las OI dentro de la red facilita que sean organizaciones fortalecedoras de redes que brindan asesoría técnica y certificación. La capacidad de generar confianza y coordinación de estas organizaciones les da la posibilidad de ser traductoras de códigos y fomentar procesos de absorción de conocimiento que fomentan la innovación social.

1.3.3 La innovación social en las organizaciones intermedias

A menudo la innovación se confunde con la invención y esta última se toma como un hecho aislado producto de la genialidad o la inspiración de la persona o el equipo que lo realizó. Pero la innovación es producto de un proceso social que tiene lugar en el curso de una serie de oleadas de pequeños cambios que finalmente cristalizan en un hecho específico (CEPAL, 2008: 23). La innovación es parte de un proceso de acumulación, es decir, es el resultado de una serie de situaciones en muchos casos desafortunadas, que se puede dar en muchas áreas: artística, tecnológica, organizativa, científica, filosófica. En este sentido, se considera la innovación *“más como un proceso que como un hecho o un acontecimiento; que se considere más la praxis que genere el cambio y es capaz de sostenerlo en el tiempo y el espacio”* (CEPAL 2008: 23).

De esta forma *“la capacidad de innovar no puede tomarse como un proceso individual, ni tampoco como la suma de una serie de aptitudes individuales: debe tomarse como una competencia social compartida por los actores sociales que forman parte de una cantidad, quizás extensa, de prácticas relevantes”* (Engel, 1997: 137). La idea de que la innovación es un fenómeno social, y no sólo consecuencia de la inversión en investigación y desarrollo, está ya por volverse una idea común en las políticas públicas. De ahí quizás la importancia de verla como un fenómeno interactivo, donde la cooperación con organización de distintos sectores juega un papel estratégico. En este sentido, el que las organizaciones estén insertas en una red que les permita obtener el *know how* de otras organizaciones es estratégico para el desarrollo de los procesos de innovación de las organizaciones empresariales, sociales, tecnológicas y académicas.

Para que una organización innove (entendiendo la innovación como un proceso no lineal) se deben articular dos elementos estratégicos: la organización interna de la firma y su relación con el entorno. En este sentido, el proceso de innovación se caracteriza por la interdependencia de sus diferentes componentes, más complejos que los simples vínculos jerárquicos, como lo era en los modelos de producción taylorista⁶ y fordista⁷.

⁶ El taylorismo busca desarrollar nuevas formas de “organización científica del trabajo”. Según Neffa (1999), Taylor se centró en lograr “una economía de movimientos y tiempos en el trabajo, reducir los

De esta forma, el modelo lineal ha sido sustituido por un modelo interactivo, que pone el acento sobre los efectos del retorno y las diferentes etapas de la interacción. En este modelo interactivo, la retroalimentación que reciben las organizaciones de sus interacciones con otros agentes sociales, tecnológicos y productivos que se encuentran en su red, resultan alternativas para el desarrollo de innovación en la organización.

Los procesos de innovación social surgen de la reorganización de una serie de conocimientos aplicados a un contexto particular, donde se combinan elementos exógenos y endógenos (CEPAL 2008). En este sentido, se debe considerar que los ambientes externos algunas veces son favorables y otras inhiben los procesos de innovación. Las principales fuentes de innovación en el ámbito social son las organizaciones de la comunidad, las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones públicas (CEPAL, 2008). Estas organizaciones suelen tener estructuras más flexibles y les brindan a las empresas elementos para el desarrollo de innovación.

La relación entre actores heterogéneos ha llevado al análisis de los sistemas de innovación concebidos como una red de agentes e instituciones públicas y privadas (empresas, universidades, institutos de investigación y capacitación, institutos tecnológicos, OI de apoyo a la actividad empresarial y sistema financiero). De esta forma, la innovación social nace en el contexto de un proceso interactivo que involucra a todos los actores significativos de un sistema de innovación. Estos sistemas se constituyen y sostienen en redes donde distintos actores se involucran, aumentando la heterogeneidad de los tipos de conocimiento.

Los sistemas de innovación difieren en términos del tipo de integración que se da entre los flujos a través de las redes y de las formas en que esos flujos heterogéneos (relaciones de intercambio económico, producción innovadora y control organizacional) brindan oportunidades para la generación de sinergias. En este nuevo modelo, la

costos unitarios de producción, simplificar el trabajo e intensificarlo para incorporar mano de obra poco calificada.”

⁷ Haslam y Williams (1994u), al referirse al Fordismo y sus economías de escala, expresan que: “La producción en masa significa producción de largas series de productos estandarizados, mediante un equipo especializado y por trabajadores semicualificados taylorianos. En este sentido, el concepto de producción en masa puede intercambiarse con el de “*fordismo*”, una especie de abreviatura histórica referida al sistema de producción descubierto por Ford y que se supone que posteriormente fue ampliamente imitado.”

innovación es concebida como un proceso interactivo que a la importancia de los factores macroeconómicos y sectoriales se agregan elementos que dependen de las acciones de los agentes y del medio social donde actúan; por lo tanto, es más un emergente social que una imposición (Casalet, 2006). En este sentido, el éxito de los procesos de innovación puede estar relacionado con la capacidad de las organizaciones de adquirir ciertas características como el aprendizaje, diálogo de conocimientos, sistematización, reflexión, interpretación de experiencias y comunicación.

De esta forma, la innovación puede ser vista como la contracara del aprendizaje; innovan las organizaciones que aprenden y aprenden de las organizaciones que cambian (CEPAL, 2008), es decir, de las organizaciones que se adaptan a las novedades y, por ende, cambian. La innovación se puede considerar esquemáticamente como la interrelación de diversos procesos que incluyen el intercambio de información con el exterior. La nueva concepción de ventajas competitivas sostiene que los procesos de innovación y de aprendizaje (y por ende de competencias) no sólo dependen de las capacidades endógenas de las firmas para generar procesos de aprendizajes, sino y sobre todo, de sus vinculaciones (interacciones) que permiten la circulación de conocimientos y la alimentación de procesos de aprendizaje de mayor complejidad que los que las firmas pueden alcanzar de forma individual (Novick, 2002). En base a las exposiciones, los procesos de innovación están directamente ligados al trabajo en red de las organizaciones y al aprendizaje de éstas a través de la interacción con organizaciones con *know how* diferentes.

En este sentido, la innovación se puede considerar relacionada al traspaso de conocimiento de una organización a otra. De esta manera, si las organizaciones son capaces de absorber conocimiento y aprender, tienen la base para desarrollar innovaciones. El aprendizaje y consecuentemente la innovación puede darse tanto en organizaciones empresariales como sociales.

Las relaciones que establecen los actores con sus asesores técnicos, basadas en un intercambio horizontal, “*facilitan la integración de conocimiento e información de distintos tipos y con diversos propósitos*” (CEPAL, 2008:29). En este sentido, la interacción fluida y dinámica entre las OI y empresas u organizaciones de la sociedad civil permite el intercambio de información y el fomento del aprendizaje organizacional.

El conocimiento y el aprendizaje de las organizaciones se generan y regeneran en un proceso social con las organizaciones de su entorno, donde la interacción es un elemento clave para el desarrollo de nuevos activos.

La posibilidad de esta articulación entre actores disímiles con diferentes *know how* sería la forma de generar oportunidades de innovación, en base al diálogo de los diversos tipos de conocimiento (científico, técnico, vivencial) que determinan cada salto innovador en un proceso que se encadena y ramifica con otras prácticas (CEPAL 2008). La innovación se puede ver como el resultado de la “*interacción comunicativa*” entre actores sociales que realizan prácticas relevantes. La evolución de las prácticas de RSE da lugar al desarrollo de una serie de instituciones que certifican sus acciones y les brindan servicios de capacitación para el desarrollo de estas acciones. La clave parece estar en la conjunción de distintos tipos de conocimiento que se intercambian y permiten el aprendizaje organizacional.

Cuando se incorpora el desarrollo de la innovación en los determinantes del crecimiento de la empresa, las relaciones adquieren un carácter dinámico. En los últimos años, cuando el ambiente de innovación es el aspecto fundamental, las relaciones inter empresariales se vuelven muy importantes y a través de ellas se desarrollan diversos procesos, como aprendizaje, transferencia de conocimiento e investigación aplicada (Villavicencio, 2006).

Las funciones de intermediación en la innovación se vuelven más complejas en la interacción de los actores, tomando elementos propios del contexto en el cual cada organización se desarrolla. En la propia interacción las OI y sus clientes descubren nuevas necesidades y requerimientos.

En el próximo capítulo nos detendremos más específicamente en conceptualizar qué entendemos por responsabilidad social empresarial, objeto de estudio que nos permitirá luego analizar, a la luz de los conceptos vertidos en este primer capítulo, a las OI en los estudios de casos seleccionados para esta investigación.

Capítulo II

2. Las Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, campo de las organizaciones intermedias

En este capítulo se exponen los principales rasgos de la problemática de RSE como marco de referencia teórica de la acción de las organizaciones intermedias. Para analizar las principales características de la problemática se buscará definir qué entendemos por responsabilidad social empresarial, y las principales características de este concepto, sus dimensiones y las principales corrientes desde las cuales se ha desarrollado. Asimismo se expone la evolución de este concepto y el contexto histórico y socioeconómico en el que surge.

La creciente incorporación de nuevos actores (universidades, estados, sindicatos, entre otros) a las demandas de un comportamiento socialmente responsable (RS) determina que el concepto de RS deje de estar vinculado únicamente a la acción de la empresa y pase a conformar una acción de responsabilidad social de diferentes actores. El concepto no sólo se limita a la RSE, sino que se extiende a las estrategias de RS. A pesar de que estos dos conceptos están fuertemente relacionados y tienen una raíz conceptual común, la RS hace énfasis en diferenciar y presentar la existencia de la responsabilidad social de todos los actores y no sólo de las empresas (como expresamos, la responsabilidad social de la universidad, del gobierno, de los partidos políticos entre otras). La RS resalta el involucramiento en el debate de otros actores para que influyan y practiquen acciones socialmente responsables, exponiendo que no sólo la empresa “debe y puede” tener un comportamiento socialmente responsable. A pesar de esto, en la presente investigación utilizaremos el concepto de responsabilidad social empresarial como consecuencia de que las OI que forman parte de nuestro objeto de estudio inscriben su acción dentro de esta especificidad.

2.1. RSE: Conceptualización

El término Responsabilidad Social Empresarial etimológicamente hace referencia al “*hacerse cargo*” de las acciones. “*La palabra ‘responsabilidad’ deriva del verbo latino respondeo, que significa ‘responder’: a su vez, el sufijo abilis indica la condición de ser*

capaz. Por lo tanto, ser responsable significa que se tiene la capacidad de respuesta” (Scarinci; 2004: 63). La autora refiere a la capacidad de dar respuesta como un hábito consolidado en la acción de los actores involucrados. A pesar de esto el concepto se ha ido enriqueciendo con otras connotaciones que son propias de los contextos nacionales, regionales y de las trayectorias de los actores.

En este sentido, al intentar acercarse hacia una conceptualización de la responsabilidad social surgen distintos problemas que se relacionan con las características del concepto. En primer lugar al ser la RSE un concepto inacabado, se presenta como un problema para la conceptualización, existe confusión con otros conceptos, como el altruismo, la filantropía o la filantropía estratégica (Pérez, Veloz, 2007). En segundo lugar no hay consenso en cuanto a si estas prácticas de responsabilidad social empresarial deben ser de carácter voluntario u obligatorio, así como si forman parte de la ética de las empresas o de derecho de los stakeholders que se encuentran en relación con ésta (Mullerat, 2007). Asimismo, de acuerdo con Mullerat (2007) las áreas de competencia de la RSE son muy variadas y caen dentro de la responsabilidad de profesionales con perfiles muy diversos, lo que acentúa aún más la heterogeneidad.

En este sentido es difícil exponer una única definición de lo que se entiende en la actualidad por RSE, ya que adquiere diferentes acepciones en los distintos contextos socioeconómicos de los países.¹ Asimismo tiene diferencias de acuerdo con el actor que esboza esta definición. En este sentido es importante destacar las diferentes posiciones de actores estratégicos a nivel mundial, regional y nacional.

¹ *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Suiza:* “La responsabilidad social empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida”.

Cuadro 2: Definiciones de Responsabilidad Social Empresarial

Actores	Conceptualización de RSE
<p><i>Libro Verde de la comisión Europea (2001)</i></p>	<p><i>“Integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. De forma amplia es definida como un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”.</i></p>
<p><i>El pacto Mundial (1999)</i></p>	<p><i>“Adopción de principios y valores que den un rostro humano al mercado mundial”, promoviendo la construcción de los pilares social y ambiental necesarios para mantener la nueva economía global”.</i></p>
<p><i>La Red Empresa (FORUM)</i></p>	<p><i>“Una nueva forma de hacer negocios en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sustentable en lo económico, lo social y ambiental, reconocidos los intereses de distintos públicos con los que se relaciona como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes , considerando el medio ambiente y el desarrollo sustentable de las generaciones futuras”.</i></p>
<p><i>El Instituto Ethos Brasil</i></p>	<p><i>"Es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad: preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.</i></p>

Fuente: Elaboración propia.

Las definiciones de RSE de responsabilidad social empresarial que se especifican en el cuadro precedente señalan que la Red empresa contiene la mayoría de las organizaciones intermedias dedicadas a la responsabilidad social de corte empresarial como: Desarrollo de la Responsabilidad Social (DERES, Uruguay), Acción RSE (Chile), Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES, Ecuador), Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI, México), Corporación Boliviana de Responsabilidad Social (COBORSE, Bolivia), ETHOS (Brasil),² entre otras. En este sentido la definición de RSE expuesta por las Red empresa es compartida por las organizaciones que la conforman en toda América. Las definiciones de organismo internacionales como el Libro Verde de la Unión Europea y del Pacto Mundial de Naciones Unidas ha sido una referencia para OI tanto de corte empresarial como social. Aunque Ethos es una organización de base empresarial, su conceptualización y sus acciones han sido un referente para varias OI de corte social como Red Puentes.

A pesar de las diferencias en conceptualización podemos encontrar en estas definiciones ciertos puntos de encuentro. En primer lugar refieren a la construcción de un nuevo modelo de gestión, basado en el desarrollo sustentable, es decir el desarrollo que no comprometa los recursos para las generaciones futuras considerando no sólo la dimensión ambiental sino también la económica y la social. En segundo lugar, proponen mejorar las relaciones con las distintas partes de interés para la empresa stakeholders: grupos de interés dentro de las empresas como sindicatos, trabajadores, proveedores, así como los externos relacionados con la comunidad.

Como complemento de estos aspectos comunes relevados en las definiciones esbozadas, de acuerdo a la literatura sobre RSE también se pueden puntualizar consensos en (CEPAL; 2004):³

- a) La relevancia social de la empresa, es decir, las definiciones de RSE hacen referencia a que la empresa debe cumplir un papel importante en la sociedad que va más allá de su función económica o filantrópica.

² Ethos es una organización cuyo objetivo es movilizar, sensibilizar a las empresas y ayudarlas a llevar sus negocios de una forma socialmente responsable. Tiene 1.148 empresas asociadas, de diferentes rubros. <http://www.ethos.org.br>

³ “Responsabilidad social corporativa: una visión empresarial” en revista *Medio ambiente y desarrollo* N° 85,, División de desarrollo sostenible y asentamientos humanos, Santiago de Chile , abril 2004.

- b) Gestión de efectos. Las empresas comprometidas con la sociedad deben identificar y asumir su responsabilidad en el espectro total de efectos que genera su cadena de valor. En este sentido la acción responsable de la empresa va desde la compra de materia prima hasta el uso del producto final por el consumidor.

- c) Consulta y comunicación con públicos interesados. Cada empresa posee un conjunto único de públicos interesados, cuyos intereses, expectativas y preocupaciones definen su responsabilidad social. La empresa no puede determinar por sí sola su relevancia social ni la contribución que debe hacer a la sociedad. Para contribuir con la sociedad y definir sus responsabilidades sociales específicas, la empresa debe vincularse y comprometerse activamente, consultando a sus públicos interesados acerca del comportamiento que esperan de ella.

En el análisis de las diferentes definiciones expuestas de RSE en la valoración de aspectos comunes y de las puntualizaciones realizadas por la CEPAL (2004) surge que aquélla es vista como una forma de compromiso voluntario de la empresa, con su entorno interno y externo, con el propósito de alcanzar un desarrollo sustentable y armónico. Esto no significa que la empresa pierda beneficios económicos y de posicionamiento en el mercado, sino que suma rentabilidad social las condiciones de la sociedad y la localidad en cual está inserta.

También la definición de responsabilidad social contempla el concepto de “*accountability*”, que refleja la necesidad de la empresa de ser transparente en sus acciones, ya que los consumidores esperan respuesta de éstas ante las demandas⁴ que las sociedades han canalizado en ellas. De la misma forma, ante las características del mundo actual, complejo, competitivo, donde la vida de los productos no es larga y

⁴ Estas demandas que se comparan con una "licencia social" que la empresa necesita para operar, según la red estadounidense Business for Social Responsibility (BSR) está conformada por cuatro requisitos: 1) La empresa debe mantener informada a la comunidad sobre sus operaciones. 2) La empresa debe comunicar la información necesaria según las necesidades de la comunidad local. 3) La comunidad debe tener la oportunidad de participar en las decisiones que la afectan. 4) El proyecto debe ser llevado a cabo teniendo en cuenta un desarrollo sostenible.

ciertamente es difícil la fidelización de los clientes, la adopción de una estrategia de RSE le permite a la empresa obtener ventajas competitivas.

2.1.1. Delimitación del alcance de la RSE

A la hora de diferenciar lo que es responsabilidad social empresarial es de gran dificultad la disociación de lo que se encuadra en otro tipo de prácticas similares. Una de las razones de esto es la multiplicidad de modelos, pero al mismo tiempo la carencia de modelos que sean estándares globales de medición..

La responsabilidad social empresarial se suele confundir con otras prácticas, como la filantropía, o con cumplir por parte de las empresas con elementos esenciales como son los derechos humanos. La filantropía –a diferencia de la RSE– se caracteriza por ser una acción gratuita, que no persigue ningún interés para quien la realiza y consiste en donar especies o dinero a quienes lo necesitan. Puede revestir una amplia gama de formas, entre las que destaca la asistencia o la beneficencia. Este tipo de acciones (filantrópicas) no requieren la puesta en marcha de ningún tipo de política a mediano o largo plazo, ni de un sistema de gestión interno en la empresa, lo que las diferencia del concepto de RSE. La filantropía empresarial depende del compromiso ético de los directores de la empresa y no afecta a la organización empresarial, excepto en el hecho de destinar un porcentaje de las utilidades a los fines benéficos. La necesidad de diferenciar filantropía de RSE radica en cuatro razones: i) al poner énfasis en cuánto dinero se destina a donaciones, se pierde la oportunidad de generar suficiente valor para los grupos de interés. ii) El número de donaciones ofrecidas no indica el nivel de compromiso social de una empresa o hasta qué punto está satisfaciendo las expectativas de la sociedad. iii) La filantropía puede resultar controversial y asimismo traer consecuencias negativas para la empresa y su imagen. iv) La filantropía no necesariamente trae beneficios al consumidor.

Las acciones de RSE se confunden con cumplir las normas legales impuestas por el Estado o los organismos internacionales. Si bien el cumplimiento de las mismas es parte de la responsabilidad de las empresas, no se agota en esto la RSE. Ésta sustenta que la empresa no se debe beneficiar por conductas de violación a los derechos humanos y

laborales. Por el contrario la empresa debe implementar acciones que contribuyan en estas temáticas en sus esferas de interés.

2.1.2. Dimensiones de la RSE

Con base en las demandas que se realizan a la empresa se han definido dimensiones que sirven como indicadores para evaluar el grado de desarrollo de las prácticas de responsabilidad social dentro la misma.⁵ Al igual que con la definición de RSE no existe consenso sobre las dimensiones. A pesar de esto, estas dimensiones tratan de representar lo que Peter Drucker (1997) afirmaba que eran los principales deberes de la empresa: equilibrar la empresa como organización económica, la empresa como organización humana y la empresa como organización social.

A pesar de la falta de consenso, hay acuerdo en que estas dimensiones se refieren a una dimensión externa que contiene la vinculación con la sociedad, la organización interna que implica la relación de la empresa con la gestión de recursos humanos, salud y calidad de trabajo. Asimismo, a pesar de las variaciones, la mayoría de las definiciones contemplan: a) los derechos de los trabajadores; b) la protección al medio ambiente; c) relación con los proveedores; 4) derechos humanos; y 5) relación con la comunidad (Mulleart, 2007).

La discusión sobre estas dimensiones es retomada por algunas organizaciones intermedias como Fundación Etnor (España), Acción RSE (Chile), DERES (Uruguay), entre otras. A partir de las discusiones desarrolladas por estas organizaciones las dimensiones de RSE se pueden agrupar:

⁵ Manual de autoevaluación, DERES.
http://www.deres.org.uy/sitionuevo/src/home/rse_areas_de_trabajo.php, p 4.

Cuadro 3: Dimensiones de la responsabilidad social empresarial

<i>Dimensión externa</i>	<i>Dimensión interna</i>
Los accionistas y los socios.	Condiciones de trabajo y empleo.
Relación con los proveedores .	Salud y seguridad social.
Consumidores.	Formación continuada y de calidad de los recursos humanos.
Organizaciones intermedias y otras organizaciones de la sociedad civil defensoras de los intereses locales y/o ambientales.	No discriminación en cuanto a retribución y puestos de trabajo.
Autoridades públicas.	Transparencia y marketing responsable.
Derechos humanos.	Gestión ambiental y los recursos naturales .
Relación con la comunidad.	Adaptación al cambio.

Fuente: Elaboración propia.

En relación con las dimensiones internas, las *condiciones de trabajo y empleo*, *salud y seguridad social*, *formación continua y calidad de los recursos humanos* y *la no discriminación en cuanto a retribución y puestos de trabajo*: en estas dimensiones se hace referencia a la gestión de recursos humanos, es decir, la forma de retribuciones de contratación de los empleados de las empresas. La formación y posibilidad que se les brinda a los trabajadores, así como las prestaciones sociales y de salud que reciben. Estas dimensiones se consideran acciones voluntarias de la empresa pero que deben ir van más allá de las normativas legales. Asimismo se destaca la extensión de estas dimensiones a toda la cadena de valor de las empresas. La *gestión ambiente* y de los recursos naturales se refiere a la incorporación de estrategias que se preocupen por el medio ambiente y por los impactos ecológicos de los procesos de producción de las empresas. En esta dimensión entra la certificación (ISO) por parte de las empresas en los temas ambientales. El *marketing responsable* refiere al conjunto de decisiones relacionadas con sus consumidores. Las actividades relacionadas al *marketing responsable* pueden dividirse en seis áreas: a) integridad del producto; b) divulgación, embalaje y etiquetado; c) *marketing*. La adaptación al cambio hace referencia a la capacidad de la empresa de procesar eficientemente los cambios en su entorno y de esta forma no cometer acciones irresponsables de despido de personal.

En cuanto a la dimensión externa, la *contribución al desarrollo de las comunidades locales* constituye un amplio espectro de acciones realizadas por las empresas destinadas a contribuir con el desarrollo de la comunidad. *Derechos humanos*: implica en todos los niveles de la organización y a lo largo de toda la cadena de producción la defensa de los mismos en la línea de las declaraciones como la Tripartita de la OIT, las Directrices de la OCDE y la Declaración de los DDHH de 1948. La relación con los socios comerciales implica una RSE que se aplique a lo largo de toda la cadena de producción. Las dimensiones de trato con los consumidores refieren a que las empresas instalen códigos de conducta en distintos aspectos que afectan a la sociedad, como empaquetamiento, calidad, información sobre los productos, entre otros. La dimensión que refiere a la vinculación de la empresa con organizaciones intermedias y de la sociedad civil se orienta a la vinculación ética y fluida de la empresa con las organizaciones de la localidad donde está asentada.

2.1.3. Enfoques teóricos sobre Responsabilidad Social Empresarial

La discusión teórica sobre los enfoques explicativos de las estrategias de RSE surge en diferentes épocas y responde a coyunturas tanto internacionales como nacionales y a la elaboración e interpretación de instituciones sociales. Una especialidad a la larga de su evolución ha sido la búsqueda de ejemplarizar una dimensión ética-social y equitativa.

Los enfoques teóricos presentan diferentes posturas en relación con la responsabilidad social empresarial, la mayoría de las cuales son bastante controversiales (Garriga Melé, 2004). Estos enfoques se encuentran relacionados a cuatro grandes dimensiones: los beneficios, la actuación política, las demandas sociales y los valores éticos.

En primer lugar, quienes postulan las *teorías instrumentales* entienden que las empresas lleven un comportamiento responsable si trae ventajas al negocio (Friedman, 1970; Murray y Montanari, 1986; Linz, 1996; Porter y Kramer, 2002; entre otros). Es decir, para este enfoque la empresa debe orientar su función, creación y riqueza, y sus actividades sociales son un medio para alcanzar resultados económicos (Garriga y Melé, 2004).

El enfoque instrumental considera una prioridad la maximización de valor para los accionistas incluso a la hora de la realización de actividades sociales, lo cual es estratégico para su realización. Es decir, bajo este enfoque, existe una relación directa entre RSE y creación de riqueza, y sólo el aspecto económico de la interacción entre la sociedad y la empresa es el que importa al momento de llevar a cabo el negocio (Cancino y Morales, 2008).

El segundo enfoque, *teorías políticas*, refiere al poder de las empresas en la sociedad y su ejercicio responsable en el escenario político. En este sentido se enfatiza el poder social que adquieren las compañías en la medida en que aumenta su interacción con la comunidad. Los estudios de este enfoque teórico hacen referencia a que existe un contrato social entre las empresas y la comunidad (Davis, 1960; Donaldson y Dunfee, 1994; Wood y Lodgson, 2002). En el enfoque político la empresa se ve presionada para interactuar en sociedad y a diferencia del enfoque instrumental no se requiere la generación de riqueza para realizar acciones de RSE.

De acuerdo con Garriga y Melé (2004), entre las corrientes más importantes dentro del enfoque político se encuentran: 1) El constitucionalismo corporativo, basado en la idea de que la empresa es una institución social y debe ejercer el poder de forma responsable, sujeta a la ecuación de poder social. 2) La teoría del contrato social integrador inspirada en el pensamiento de John Locke, que considera que la responsabilidad social empresarial proviene del acuerdo en dos niveles: en primer lugar un contrato macrosocial teórico que apela a todos los contrayentes racionales, y un contrato microsociales asumido por los miembros de numerosas comunidades locales. 3) La ciudadanía corporativa, en este concepto la empresa a partir de su constitución legal pasa a ocupar un lugar muy similar a la de un individuo. Las empresas, al igual que los ciudadanos, en este enfoque tienen derecho y obligaciones que deben cumplir en la sociedad que se encuentran inmersas. Se analiza el carácter social de la empresa a partir de enfatizar su carácter ciudadano. En este enfoque se presenta un fuerte sentido de la responsabilidad de la empresa con respecto a la comunidad local, asociaciones y el medio ambiente (Cancino y Morales, 2008).

El tercer enfoque, las *teorías integradoras*, representadas por los modelos de Stakeholders, se centran en la captación e identificación por parte de las empresas de las

demandas de la sociedad. En la última década las empresas han recibido presiones de distintos grupos sociales, como organizaciones no gubernamentales, activistas, comunidades, medios de comunicación y otros grupos institucionales para exigirles un comportamiento más responsable (Garriga y Melé, 2004). Es decir, en estos escritos teóricos se desarrollan trabajos que buscan explicar el desarrollo de la responsabilidad social empresarial por la integración a la acción de la empresa de diversas demandas sociales, como el cumplimiento de la ley, la participación en políticas públicas y la gestión balanceada de los intereses particulares de los grupos de interés (Stakeholders) de la empresa (Carroll, 1979; Jones, 1980; Vogel, 1986; Wilcox, 2005). En este enfoque es muy importante para la empresa que se respeten las instituciones establecidas por la sociedad (North, 1990).

En cuarto lugar, las *teorías éticas* se centran en las responsabilidades éticas que tienen las empresas con las sociedades donde operan. Las teorías éticas estudian el desarrollo de actividades de RSE en respuesta al cumplimiento de derechos universales, como el respeto de los derechos humanos, los derechos de los trabajadores, del medio ambiente, la preocupación por el desarrollo sustentable, es decir considerando en las actividades (Kaku, 1997; Annan, 1999; Chomali y Majluf, 2007). De forma particular, los estudios presentes en estas teorías se basan en el desarrollo de acciones correctas en beneficio del bien común. Es decir, las teorías éticas se relacionan con principios que debe y no debe hacer una empresa para construir una sociedad mejor. Una corriente dentro de este enfoque es la moral, la cual define a las empresas como “personas” o “agentes morales” que son responsables de las acciones que llevan adelante. Este enfoque también ha tenido posiciones que sostienen que las empresas son agentes morales secundarios y consecuentemente no son responsables de todas sus acciones.

Cuadro 4: principales autores de los enfoques teóricos de la RSE

<i>Enfoques teóricos</i>	<i>Autores más relevantes</i>
Teorías Instrumentales	Porter y Kramer (2002), Hart (1995), Linz (1996) Parahalad y Hammond (2002) Hart y Cristense (2002) Friedman (1970), entre otros.
Teorías Políticas	Davis, (1960) Donaldson y Dunfee (1994) Wood y Lodgson, (2002).
Teorías Integradoras	Carroll (1979), Jones, (1980) Vogel (1986) Wilcox, (2005) North (1990).
Teorías Éticas	Kaku (1997), Annan (1999), Chomali y Majluf (2007).

Fuente: Elaboración propia con base en Garriga y Melé (2004).

2.1.4. Evolución histórica y socioeconómica del concepto de RSE

La investigación y explicación conceptual de esta problemática es relativamente nueva. A nivel internacional comienza a tener relevancia, como la conocemos actualmente, a partir de los años 90 y llega a su punto máximo en el año 2000. El concepto de RSE es un producto del siglo veinte, desde la década de 1950 surgen los primeros esbozos. De acuerdo con Carroll (1999), la RSE nace como disciplina con la publicación del libro *Borden Social Responsibilities of the Businessman* (Carroll, 1999) en 1953, aunque se han encontrado referencias anteriores (Bernays, 1923) en los años 50 del siglo pasado, desde la vertiente de creencias éticas personales de los directivos/propietarios de las empresas a nivel individual. En muchos casos se veían representados en los grupos religiosos que no consideraban nada ético lucrar con acciones de compañías con actividades lesivas para la sociedad (tales como la venta de alcohol, tabaco o el juego). Pero estos inicios que se pueden marcan en la década de 1950, se acercaba más al concepto de filantropía que a lo que entendemos por responsabilidad social. Aunque todos estos hechos ayudan a marcar cómo se constituye actualmente la RSE. De acuerdo con Carroll (1996) y Frederick (1986), entre 1950 y 1960 el discurso sobre RSE pasó por una primera etapa filosófica en la cual se intenta definir qué es la RSE como concepto abstracto. Asimismo en esta etapa se reevalúan los fines de la empresa y la economía.

En la década de 1970, se especifican cuáles son las responsabilidades de la empresa (Valor, 2001). En este periodo se hace el cambio del discurso filosófico a la gestión

empresarial. Es decir, en este periodo se comienza a hablar de la responsabilidad social de la empresa, haciendo referencia a la actitud proactiva que debe tener ante las demandas sociales, así como a los resultados sociales de la empresa (*corporate social performance*) (Valor, 2001). A pesar de estos hechos, en los años 70 la única responsabilidad de la empresa era generar valor para sus accionistas y maximizar sus ganancias. En este periodo los efectos sociales se encontraban relacionados con el pago de impuesto y seguimiento de las normas legales.

En la década de 1980 en una tercera etapa se integra el discurso sobre la RSE a la dirección estratégica de la empresa a través de la teoría de los grupos de interés *stakeholders*. En los años 80 la política económica mundial se apartó de la regulación y de la intervención estatal, promoviendo la liberación del comercio y la reducción del papel del Estado. Muchos centros de producción de bienes y servicios pasaron de los países del Norte hacia los países menos desarrollados, y se inició la globalización de la cadena de valor en la que los gobiernos (en especial los del Sur) pasaron de ser protectores y reguladores del sector empresarial, a ser promotores de la inversión extranjera. La globalización trajo consigo la liberación del comercio, pero también la comunicación global gracias a la cual el comportamiento de las empresas norteamericanas y europeas en los países en desarrollo dejó de permanecer escondido. La transferencia rápida de información alrededor del mundo aumentó la conciencia pública sobre los problemas sociales, ambientales y económicos que resultan de la ausencia de un marco legal fuerte para regular y controlar el desempeño empresarial.

En aquel momento se empieza a desarrollar la necesidad de tener un enfoque *multistakeholder*. La empresa debe definir su actividad después de oír a todos los agentes que están interrelacionados con ella: accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, sociedad civil y gobiernos, pero eso sí, desde la proximidad. Las empresas sólo deben preocuparse de aquellos grupos a los que la propia actividad de la empresa les pueda afectar, pero que tengan poder para afectar a la empresa, los demás no son importantes. De esta forma la conceptualización ha cambiado radicalmente y se ha adaptado a los cambios productivos, tecnológicos y sociales de la sociedad. Es en los años 90 cuando la empresa que acredita buenas prácticas en RSE tendrá un mejor futuro rendimiento económico/financiero. En este periodo la RSE ya no es un fenómeno

aislado dentro de la organización, por el contrario atraviesa las diferentes áreas de la empresa (Cannesa, García: 2005). Asimismo, en concordancia con estas exposiciones, en 1996 Peter Drucker afirma que *“cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque”*.

A pesar las distintas fases de desarrollo, una de las preguntas básicas sobre el concepto de responsabilidad social radica en la finalidad de los negocios y cuál es su aporte para la sociedad (Handy, 1996). Se toma como eje central de discusión sobre la temática: a quiénes deben beneficiar las empresas y cuáles son sus objetivos. Dentro de la teoría de negocios, muchas veces se pregunta en primer lugar si las empresas deben llevar adelante acciones de responsabilidad social. Por otra parte, los estudios empíricos de los últimos treinta años, que han tratado de delimitar si la responsabilidad social es buena o no para el negocio, tampoco han logrado llegar a un acuerdo.

Los enfoques actuales sobre responsabilidad social desde el punto de vista de explicación de las ciencias sociales reflexionan sobre las oportunidades empresariales, la viabilidad de crear nuevos canales de comunicación con la sociedad civil y el gobierno en diferentes realidades, ya sea de países altamente desarrollados o menos desarrollados (Matte, Moon, Siegel, 2008). Ante este hecho los gobiernos también han tratado de alentar el desarrollo de informes sobre las estrategias de responsabilidad social y sus impactos sociales en las empresas y en la comunidad. Los medios de comunicación también han incrementado su atención sobre la temática. El debate oscila entre una nueva moda de *management* empresarial o una nueva forma de regulación suave, donde los actores económicos contribuyan a fortalecer aspectos relacionados con el desarrollo social y económico (Sahlin y Andersson, 2006).

Al clasificar las teorías de la responsabilidad social se puede encontrar diferentes enfoques que encierran desde miradas antiguas hasta las actuales.

Cuadro 5: fases de la evolución histórica de la RSE

Discurso sobre RSE	Etapas
1950-1960	Etapa filantrópica.
1970	La RSE en la gestión empresarial.
1980	El discurso sobre RSE a la gestión estratégica (teoría de los grupos de interés).
>1990	La RSE atraviesa transversalmente la acción de la organización empresarial.

Fuente: Elaboración propia.

2.1.5. ¿En qué contexto se desarrolla el concepto de RSE?

De acuerdo con Ulrick Bech, la sociedad actual, a la cual podemos denominar “sociedad del riesgo”, se enfrenta cada vez más a las consecuencias deseadas y no deseadas de sus éxitos (Beck, 2000). Es decir, aumenta: 1) La desigualdad social; 2) la crisis ecológicas denunciadas públicamente agudizan la mirada y la valoración de la cultura de la naturaleza; 3) la sociedad formal del trabajo y el pleno empleo y con ella la red tejida en el plano del Estado asistencial entra en crisis con un modo de producción deslocalizada (Beck, 2000).

En este contexto la sociedad tiene hoy crecientes demandas sociales, productivas y de infraestructura. La capacidad del sector público para dar respuesta a demandas tan especializadas es cada vez menor. En este sentido el Estado comienza un proceso de privatización (o mejor aún, la "desprivatización") de los agentes sociales de ciertas funciones que antes eran desarrolladas por él fueron asumidas por diferentes agentes sociales (Oszlak, 2003). El Estado deja de desarrollar un rol “monolítico”, es decir, de actor único, encargado del desarrollo de políticas públicas (Del Castillo, 2003). En el desarrollo de políticas públicas, el Estado comienza a tomar en cuenta la participación de otros actores y a ser un actor, entre una multiplicidad de otros, como OSC, consejos de ciencia, OI,, etcétera. Relacionado con este proceso se encuentra la importancia de

una sociedad civil más participativa que desarrolla diferentes formas de participación que trasciende la figura tradicional de las ONG.

Paralelo a este proceso la economía mundial globalizada acentúa el movimiento de expansión de las empresas multinacionales. El nuevo contexto de acción de las empresas, que actualmente encuentran un alcance global, lleva a que sus acciones afecten no sólo las áreas donde surgen sino sobre todo las que se relocalizan. Hoy las corporaciones multinacionales operan en diferentes ambientes con regulaciones y requerimientos heterogéneos, y muchas veces responden a expectativas contradictorias, lo que hace que en la última década las regulaciones han sido violadas o abusadas por diferentes compañías, teniendo como consecuencia desastres ecológicos, abuso de los derechos humanos, trabajo esclavo y/o infantil, corrupción, colaboración con regímenes de facto (Mokhiber and Weissman, 1999; Kortzen 2001). Las leyes muchas veces están ausentes o son insuficientes para regular la acción de corporaciones multinacionales que traspasan las fronteras de un país y su alcance de regulaciones.

Estas características y los vacíos legales en los que trabajan estas organizaciones, facilitan que las grandes corporaciones usen su influencia y poder para influir en los procesos de decisión y adquirir diferentes ventajas (Schuler and Rehbein, 1995; Siedel, 2002; Shell, 2004). Asimismo, la dimensión y carácter global de estas nuevas organizaciones empresariales las llevan a tener ganancias que muchas veces sobrepasan los productos brutos internos (PIB) de algunos países,⁶ sobre todo de aquellos en los que se encuentran relocalizadas. De esta forma el poder de estas organizaciones empresariales (General Electric, Exxon Mobil, Toyota Motor, Wal-Mart, entre otras) se expresa no sólo en su carácter mundial sino por el dinero que movilizan.

Aunado a este proceso de expansión de las multinacionales, el desarrollo de las telecomunicaciones, la incorporación del conocimiento a la producción (biotecnología, nuevos materiales, nanotecnologías) consolidan el reconocimiento del papel central de la innovación en el desarrollo de las ventajas competitivas de empresas, regiones y países. La sociedad del conocimiento, o nueva economía, se posiciona refiriéndose a un cambio

⁶ De acuerdo con datos de Forbes 2007, las ventas anuales de Wal Mart (348.65 millones de dólares) supera el PIB de Grecia (331.65 millones de dólares); las ventas anuales de Exxon Mobil (335.09 millones de dólares) es mayor al PIB de Dinamarca; Toyota Motor con ventas anuales de 179.02 millones de dólares supera el PIB de Chile (138.63 millones de dólares); General Motors con ventas anuales de 207.35 millones de dólares supera el PIB de Venezuela (201.14 millones de dólares).

en las prioridades. En la etapa anterior, de industrialización, el énfasis se ponía en la transformación de materias primas en productos. En la nueva etapa, signada por el desarrollo de las transnacionales, el conocimiento se ha convertido en el factor clave que permite transformar insumos en bienes y servicios con mayor valor agregado (Boscherini, Novick, Yoguel, 2003). Consecuentemente las interfases entre el sistema educativo y el productivo se han incrementado, así como el interés de los gobiernos por estimular la creación de programas e instrumentos para incentivar nuevas áreas de investigación y promover redes que abren nuevas formas de colaboración colectiva e individual. De esta forma la globalización económica ha generado una liberalización de los mercados y una nueva expansión de las empresas; la utilización de las tecnologías de información y comunicación facilitó la reestructuración de múltiples sectores productivos, como la creación de nuevas industrias (software, biotecnología, nanotecnología), afectando en distintos grados las estructuras locales productivas y organizativas empresariales.

La evolución en la estructura de los intercambios económicos, cada vez más a nivel internacional, da lugar a la reorganización de nuevas “geografías” productivas, lo que afecta no sólo a países sino también a regiones que compiten para atraer capitales y concentrar masas críticas. Tal es el caso de Silicon Valley, Stockholom, Vancouver, Sídney y Copenhagen. Las multinacionales se expanden por todo el mundo, trasladan sus plantas productivas hacia otros países y continentes y además inician la búsqueda de talentos provenientes tanto de países desarrollados como de los menos desarrollados. La necesidad del desarrollo de la tecnología ha determinado transformaciones en la producción, la organización y el relacionamiento de las empresas. En algunos casos se ha acentuado la cercanía y la flexibilidad en la relación entre las empresas y sus proveedores. En otros, las empresas adaptan las estrategias relacionales para ahondar los intercambios con proveedores, también con instituciones educativas locales u otros grupos sociales para promover iniciativas orientadas al bienestar de la región donde se localizan. Esto les ha permitido mantenerse ante las nuevas y cambiantes exigencias del mercado.

A pesar de esto, también hay elementos que tienen un efecto directo en los empleos, tanto en la producción como en las características de los mismos. La flexibilidad en los mercados de trabajo ha determinado que los trabajadores en un empleo formal son un

porcentaje muy bajo en comparación con la población económicamente activa. La mayoría de los trabajadores en Latinoamérica se encuentran en condiciones precarias. El nuevo contexto de flexibilidad representa para los empresarios una facilidad para despedir empleados. Cuanto más relaciones laborales se “desregularizan” y “flexibilizan”, más rápidamente se transforma la sociedad laboral en una sociedad de riesgo, el que no es calculable ni para el modo de vida del individuo ni para el Estado y la esfera política (Beck, 2000). Asimismo los empleos en muchos casos se generan también ante regulaciones que traspasan las fronteras nacionales, quedan bajo regularizaciones ambiguas, que dejan lugar a relaciones laborales deplorables y abusos a los derechos humanos (Werner, 2003). El crecimiento de la exclusión, la pobreza y la desigualdad lleva a la formulación de nuevas demandas sobre el comportamiento de la empresa.

En este sentido, para responder a las nuevas exigencias y demandas generadas como consecuencia de sus acciones, la construcción de redes se vuelve un elemento efectivo en la agenda de las políticas públicas y en las perspectivas empresariales. Las formas de cooperación y coordinación entre los diferentes actores sociales atraviesan las jerarquías formales. La flexibilidad de las empresas y su capacidad de interacción con el entorno son esenciales a la hora de evaluar la futura competitividad (Lansbury Russel, 1996). También la rapidez y la importancia de los cambios tecnológicos actúan como factores determinantes en el cambio organizacional y productivo. La transmisión de información y aprendizajes, esencial para la gestión de la complejidad de la sociedad del conocimiento, se opera en las redes entre actores interdependientes que abren una nueva forma de gobernanza basada en la colaboración a través de la negociación, los acuerdos sociales, las relaciones formales e informales (Casalet, 2006). Para la interacción y generación de redes entre actores con lógicas organizacionales diferentes surgen actores que realizan la traducción de códigos para su interacción.

La constitución de nuevos sistemas de relaciones permite el intercambio de bienes tangibles e intangibles, dando la posibilidad a los diferentes actores de una sociedad de enriquecerse con el aprendizaje y el intercambio de conocimientos. Estos procesos, aunque complejos, fomentan el desarrollo de las organizaciones y las localidades territoriales. A medida que se incrementan los flujos de información, el aprendizaje

crece y las relaciones se hacen más fuertes. Cada actor (Estado, empresa, OSC) realiza sus interacciones desde su propia cultura que encierra identidades y fines muy disimiles, lo que determina la necesidad de puntos de encuentro entre estas diversidades. Este proceso no es sencillo, lo que hace que la presencia de intermediarios neutrales como las organizaciones intermedias sea estratégica para el desarrollo exitoso de estas interacciones.

Estas acciones derivan de un cambio en la interpretación y explicación de la competitividad. Se pasa de una visión en la que el eje eran las empresas individuales, a otra en la que lo central son las relaciones entre los diversos agentes (productivos, académicos, sociales). Las empresas se mueven hacia una nueva perspectiva donde el entorno social importa, cuenta en la captación de beneficios y contribuye a generar ventajas competitivas que le permiten hacer frente a las cambiantes exigencias del mercado. La participación en causas sociales pasa a ser para la empresa una inversión y a ocupar un lugar clave en la estrategia, y repercute en la competitividad de la empresa a largo plazo. De ahí el interés en fomentar mayor participación en el desarrollo socioeconómico de las comunidades, no como una función de carácter filantrópico, sino como una inversión que tendrá sus repercusiones para la empresa.

La interacción interinstitucional les da a estas organizaciones la posibilidad de mejorar el rendimiento. La cooperación exige un trabajo de concertación para establecer la agenda de trabajo e iniciar la traducción de códigos no compartidos entre los diferentes actores, procedentes de contextos con lógicas, incentivos y culturas diversas (Casalet, 2006). La empresa busca alinear su estrategia comercial con su proyecto social, intentando obtener un beneficio complementario en este proceso de interacción. El trabajo en red da lugar, da lugar a generar nuevos enlaces sociales que permiten que se den las condiciones para la creatividad (Florida, 2009). Pero estos procesos también deben contar con una instancia de asesoramiento que generalmente está acompañada por un asesor externo.

En resumen, debido al debilitamiento del Estado, el aumento de poder de las multinacionales y la existencia de una sociedad civil cada vez más consolidada, se desemboca en mayores demandas para el sector empresarial. No obstante, aún es difícil

el consenso sobre cuáles deben ser las responsabilidades de la empresa con sus grupos de interés (*stakeholders*).

2.2 La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina

América Latina desde sus orígenes ha contado con empresas que realizan contribuciones sociales. Estas prácticas, que eran filantrópicas y ciertamente desvinculadas de la estrategia de negocios de la empresa, en muchos casos estaban asociadas a la ética religiosa predominante en las empresas de la región. Este elemento se puede asociar con el carácter familiar que tienen las empresas en América Latina. En este sentido, estas acciones se relacionan con valores de los individuos o de las empresas; “para algunos empresarios, la participación en la búsqueda de soluciones a problemas sociales es simplemente ‘hacer lo correcto’ desde el punto de vista ético” (Austin, 2005: 34). Tal puede ser el caso de Manuel Ariztía, dueño de la empresa Ariztía (Chile), quien manifiesta que más allá de cualquier ventaja organizacional, estas acciones responden a un imperativo ético de los directivos de la empresa (Austin, Reffico, 2005). De esta manera se destaca en la tradición de responsabilidad social en la región que las empresas inicialmente abordaron la temática desde un enfoque filantrópico, para orientarse posteriormente a una mirada más relacionada al negocio, teniendo en consideración la inversión en la comunidad como una vía de exposición y rentabilidad. Luego, las menos, han adoptado e incorporado la responsabilidad social en sus estrategias de negocios con miradas a largo plazo (Vergara, 2006: 4).

Asimismo, en la región hubo una fuerte presencia de empresas familiares que asumían compromisos con la comunidad. Los individuos involucrados en estas empresas no consideraban correcto asociar sus acciones dirigidas a la comunidad con las estrategias de negocios, como fue el caso del diario *La Nación*, de Argentina, lo que indica el aspecto filantrópico de la aplicación de esta estrategia. La rentabilidad no estaba involucrada directamente en esta acción sino que era una consecuencia del prestigio y la honorabilidad del comportamiento empresarial.

Otro elemento a destacar es la vinculación de la RSE con organizaciones católicas y la filantropía, pero se avanza hacia la visión que la sitúa como una herramienta de gestión y competitividad. Según la CEPAL, la RSE ha estado presente en la región

desde principios del siglo veinte, aunque el “vínculo tradicionalmente reconocido como la primera relación entre la empresa y la sociedad es la filantropía”.

Estos elementos tienen como resultado la actual confusión sobre el concepto de RSE, la falta de acuerdos sobre la temática en la región y las propias características del sector empresarial en América Latina. La falta de homogenización sobre la temática en la región da el lugar para el surgimiento de organizaciones que promueven el desarrollo de las acciones de RSE tanto en lo interno como en lo externo. La mayoría de estas organizaciones también actúan como interlocutores entre las empresas y otras organizaciones de la sociedad civil, convirtiéndose muchas veces en actores de relevancia para la interacción entre las empresas, las OSC y el Estado. Por otra parte y como consecuencia del surgimiento de organizaciones dedicadas a la temática en cada país se pueden identificar por lo menos dos redes de trabajo regional sobre la temática: la red Empresa⁷ y la red regional del consejo empresarial mundial para el desarrollo sostenible, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).⁸

En este sentido la apertura de nuevos espacios de desarrollo y crecimiento, auspiciada por las nuevas tecnologías basadas en el conocimiento, amplía el espacio público de acción de nuevos grupos sociales. Las organizaciones intermedias dedicadas a la responsabilidad social en América Latina encuentran un espacio para la creación de nuevas alianzas y redes sociales entre grupos con culturas organizacionales diferentes.

La RSE en los países latinoamericanos es un tema en construcción con muchos puntos por delimitar. En América Latina este concepto comienza como punto de interés en la década de los 90, pero debemos resaltar que en cada país de ésta la construcción de la temática tomó sus características particulares, propias de los contextos, sociales económicos y políticos de cada país. En Brasil este proceso estuvo marcado por un movimiento sindical y social activo, y por la participación activa del sector empresarial. En Chile hay presencia de organizaciones empresariales fuertes por promover la temática (Agüero, 2002); son organizaciones muy vinculadas a los valores cristianos.

A pesar de esto la responsabilidad social juega un papel secundario en los negocios de las empresas latinoamericanas, aunque el lenguaje de la RSE es cada vez más común

⁷ De sus 1.075 miembros, alrededor de 1.050 son empresas y 23 son asociaciones gremiales.

⁸ La red regional del WBCSD cuenta con alrededor de 300 empresas miembro, y por lo menos tres asociaciones gremiales.

entre los empresarios de la región. Este hecho y el establecimiento de organizaciones con un lenguaje común sobre la temática en la región permiten realizar un seguimiento de las prácticas a pesar de que no existen indicadores externos como el Dow Jones Sustainability Index o reportes de sostenibilidad que permitan hacer el seguimiento al desempeño de las empresas.

2.3. Acercamiento hacia una conceptualización de Responsabilidad Social Empresarial en México

La RSE tiene sus comienzos en México aproximadamente en 1960, aunque en ese momento estaba muy asociada a las prácticas filantrópicas. Hasta la actualidad “el concepto de Responsabilidad Social Empresarial o corporativa se plantea inacabado, por lo que muchas veces se confunde con otros conceptos como filantropía corporativa o altruismo” (Pérez, Veloz, 2007: 349).

En México la RSE es un tema muy reciente y ha derivado del interés de sector empresarial. El tema surge en la discusión de cuál puede ser la relevancia de estas prácticas para el sector empresarial. De esta forma la participación de la sociedad en el desarrollo de la temática es muy escasa (Serna, 2006).

Un grupo muy importante en el desarrollo de las prácticas de RSE en México es la Unión de Empresarios Mexicanos (USEM) que provenía de la Unión de Empresarios Católicos fundada en 1957. En este sentido la USEM tiene fuerte bases católicas, en las que se conformó la visión de la promoción social con la orientación de lograr el desarrollo a través de la capacitación y asistencia técnica a las regiones más pobres del país. La actividad de esta organización se concentraba en el desarrollo de acciones filantrópicas, muy similares a la acción de las organizaciones de empresarios cristianos en algunos países de América Latina, como ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa) en Uruguay, ADEC (Asociación de Empresarios Cristianos) en Paraguay, organizaciones que desde una perspectiva esencialmente filantrópica desarrollan acciones orientadas a la ayuda de los sectores más necesitados,. En 1963 surge la Fundación Mexicana para el Desarrollo Social (FMDR), creada por empresarios católicos que buscaban una solución al problema del campo. Posteriormente se fundó el Consejo Coordinador Empresarial (CEE), organismo que agrupó cámaras de comercio,

de las industria y buscó “proporcionar directrices a las empresas para que asuman comportamientos responsables” (Agüero, 2002). En los últimos años de los noventa las empresas mexicanas comienzan a discutir sobre el concepto de RSE, demarcando su vinculación con la filantropía. La discusión sobre la temática comenzó en la década de los noventa y tardó más de una década en situarse en la agenda de algunas empresas mexicanas (Serna, 2006).

En la última década la discusión sobre responsabilidad social ha tenido un papel más activo en México. Sin embargo, todavía quedan rastros de la transición entre filantropía y responsabilidad social en el sector empresarial mexicano. En este escenario algunas organizaciones intermedias consolidan un papel muy importante para el desarrollo de las prácticas de RSE. En esta primera etapa, dentro del grupo de organizaciones más destacadas se encontraba el Centro Mexicano para la Filantropía, que realizó varias acciones orientadas al desarrollo de la filantropía estratégica y –en una etapa posterior– de la RSE.

En el mundo académico la discusión sobre estos temas es todavía más reciente. El desarrollo de la producción académica en torno a la RSE en México es muy escaso. Aun se discuten temas como la conceptualización de la RSE en el contexto mexicano. Este hecho contribuye y/o aumenta la aparente o real confusión de los empresarios mexicanos entre filantropía y responsabilidad social.

2.3.1. Características de las acciones de responsabilidad social de las empresas

¿Qué consideran las empresas mexicanas como acciones de RSE? ¿A qué áreas se encuentran orientadas estas acciones? En el desarrollo de las prácticas de RSE hay que distinguir las prácticas “externas” de las “internas”. En relación con las acciones orientadas hacia el interior de la empresa, la mayor se orienta a las prácticas que mejoran la convivencia entre los diferentes grupos internos, enfatizando la elaboración de códigos de ética para el relacionamiento entre empleados y empleadores. Asimismo algunas de las acciones se han orientado a brindar a los trabajadores acceso a vivienda digna o guarderías para los niños de los trabajadores.

El caso de las acciones de RSE orientadas a la comunidad donde opera la empresa se relacionan con el trabajo con determinadas organizaciones de la sociedad civil

vinculadas con la temática. Estas acciones aún en muchos casos tienen dejes filantrópicos

2.3.2. Algunos rasgos del sector empresarial mexicano

Las acciones de RSE también están muy asociadas a las características del sector empresarial y su contexto de acción. En este sentido es importante destacar que desde principios de los 80 se han producido en México reformas impulsadas por el gobierno para lograr un orden económico liberalizado, desregulado y abierto a la economía mundial, que operaría bajo la dinámica del sector empresarial privado (Garrido, 2006). Este hecho se ve reflejado en que el sector privado representa 84% de la actividad económica del país. En la estructura productiva del país el papel protagónico lo juegan las empresas transnacionales, que intervienen en múltiples sectores productivos (electrónica, alimentos químicos, entre otros) manteniendo el control sobre los proveedores y los mercados nacional e internacional.

“Hay una presencia muy fuerte de inversión extranjera en el país, tanto de grandes como de medianas empresas, aunque el universo está bastante competido entre las nacionales y las extranjeras; digamos sobre todo estos últimos diez o quince años, de la apertura con el TLC hubo una llegada masiva de inversión extranjera básicamente a través de comprar empresas mexicanas, no tanto de nuevas inversiones” (entrevista tres: académicos).

De acuerdo con las exposiciones de Garrido, hasta el momento los resultados de esta experiencia son contrastantes; por una parte se observan severos deterioros en partes del aparato productivo y cierre de empresas, así como el empobrecimiento y desempleo en los segmentos más amplios de la población.

“Por otra parte, el mundo de las pequeñas y medianas es un mundo muy vulnerable, sobre todo el de las pequeñas, es muy desigual y altamente cambiante en el sentido de que las empresas duran poco tiempo, entre uno y tres años como mucho y desaparecen con una escasa revisión” (entrevista tres: académicos).

A su vez esta población de pequeñas empresas, de múltiples sectores productivos, no accede a la información para obtener créditos o apoyos de programas públicos. En contraposición, una fracción minoritaria del país –la mayoría vinculada a

infraestructuras de organización como capacitación– parece haber atravesado exitosamente los vertiginosos cambios. Dentro de este último segmento se destaca la situación de los grupos privados y las grandes empresas industriales privadas mexicanas, ya que no sólo han sobrevivido estos cambios, sino que soportan las severas condiciones económicas que atraviesa el país desde la crisis de 1995; aparecen como líderes empresariales del nuevo orden económico en México (Garrido, 2006). Antes de la apertura comercial las empresas se orientaban a producir para el mercado interno y de esta manera se encontraban aisladas y seguras frente a las amenazas de la competencia externa. Este hecho trajo como consecuencia un mercado altamente regulado, falta de inversión tanto en tecnología como en desarrollo de recursos humanos y la incapacidad de la gran mayoría de las empresas para insertarse exitosamente en el mercado mundial.

“Hay un grupo de grandes empresas mexicanas muy exitosas que surgieron bajo todo el proteccionismo y con enormes favores del Estado y con la apertura pudieron enfrentar razonablemente bien el desafío. Esto fue posible con mucho apoyo del Estado también y una enorme cantidad de subsidios se convirtieron en multinacionales, entonces hay multinacionales de tamaño medio mexicanas que están más o menos sobreviviendo con éxito” (entrevista tres: académicos).

En la estructura económica mexicana se manifiesta una gran heterogeneidad en términos de campo productivo, tamaño, presencia regional, composición social, ubicación en el mercado, formalidad, que impide referirse al sector empresarial como una unidad monolítica, sino que se trata de un conjunto de sectores empresariales compuestos por micro, pequeñas y medianas empresas (Foncerrada, 2009). Según datos del censo económico 2004, en México 99.8% de las empresas en las industrias manufacturera, comercio y servicios son MIPYMES y además concentran 73% del personal ocupado en estos sectores. Es importante resaltar que éste es un fenómeno que se presenta a nivel mundial, ya que en la mayoría de los países las micro y pequeñas empresas concentran gran parte de la actividad económica.

Las grandes empresas por su capacidad de inversión e iniciativa en los mercados y en la política son las que tienen mayor incidencia en las prácticas de RSE y las que más se vinculan con otros grupos sociales, ya sea con los grupos internos como los sindicatos, o con las organizaciones intermedias dedicadas a la RSE. Otro elemento a destacar del

sector empresarial mexicano es la participación de las familias en éste.⁹ La posesión familiar se encuentra asociada a la administración familiar de este tipo de empresas. Generalmente hay falta de profesionalización de este sector, es decir, los grandes puestos están ocupados por personas de la familia y dentro de los cargos altos no hay una estructura profesional. Ésta es una gran diferencia con las empresas multinacionales extranjeras asentadas en México, cuya mayoría de puestos son de carrera dentro de la empresa. En algunos casos la administración familiar ha sido efectiva porque las generaciones se han ido profesionalizando.

A pesar de esto, es muy difícil comprobar la tenencia por grupos familiares de grandes empresas, por la dificultad de tener acceso a información sobre sus consejos directivos (Hoshino, 2006). Esta dificultad está cambiando, ya que a partir del año 2002 las empresas mexicanas que cotizan en la bolsa están obligadas a presentar reportes anuales, en uno de cuyos capítulos se debe esbozar los principales accionistas (Hoshino, 2006).

Otras de las características del sector empresarial en México es la concentración. En 1998 el 79% de las ventas agregadas de las 500 empresas más grandes de expansión se concentra en las primeras cincuenta (Hoshino, 2006). Este grupo de empresas en muchos casos se ha visto ampliamente favorecido por las políticas gubernamentales.

“Con el Estado tienen una viejísima relación de maridaje, claramente dependiente de los tiempos, de grupos de control y demás, pero las empresas han sido extremadamente beneficiadas, porque son un actor muy poderoso y muy imbricado. [...] ahora ya se ha hecho mucho más evidente el asunto de que van y vienen, personas del Estado participan en directorios de las empresas y viceversa” (entrevista tres: académicos).

El carácter familiar de este tipo de empresas contribuye a que se oriente a acciones filantrópicas, a tareas de caridad y compromiso cristiano o religioso.

⁹ Así por ejemplo, cuando Miguel Basáñez habla del poderoso grupo Monterrey dice que "ha evolucionado desde 1890 como un grupo muy consistente, bien integrado y suficientemente compacto. Ambos fundadores, Isaac Garza y Francisco Garza Sada, dieron gran importancia a los lazos sanguíneos, habiendo sido capaces de crear una red de matrimonios fuertemente interconectados para conducir sus negocios" y agrega una cita respecto de un informe preparado por la embajada estadounidense en México "los matrimonios de las familias más relevantes eran preparados con tal cuidado que hubiesen podido rivalizar con los contratos conyugales de las dinastías monárquicas del siglo XVII.

2.4. El papel de los organismos internacionales en torno a la RSE: una mirada hacia México

La RSE en los últimos años se ha tornado un tema de carácter global, discutido por instituciones nacionales e internacionales, públicas y privadas. En este contexto distintos organismos desarrollaron diferentes instituciones orientadas al trabajo sobre la temática. Actores como Koffi Annan, ex secretario general de Naciones Unidas, se han dirigido a las empresas para recordarles que sólo podrán tener beneficios de forma continuada si integran en su gestión la ética y consideraciones sociales y ambientales. Asimismo se expone que esta época está signada por las alianzas y la necesidad de los actores de trabajar en conjunto para lograr cumplir exitosamente sus objetivos.

Las acciones de estas organizaciones en torno a las prácticas de responsabilidad social tienen sus bases en las empresas en general y las transnacionales en particular; son actores fundamentales en el desarrollo de los países en los cuales se asientan (Veloz, 2008). En estas iniciativas tan amplias participan actores tanto públicos como privados.

En este sentido sobre todo tiende a ser y fomentar la construcción de espacios de diálogo en torno a la temática. Asimismo estas entidades y organismos intentan implementar mecanismos vinculantes y eficaces para que las empresas no encuentren vacíos normativos que las habiliten a un comportamiento y gestión irresponsables, y del mismo modo obliguen a los estados nacionales a promover esos mecanismos y velar por su cumplimiento.

2.4.1. OIT (Organización Internacional del Trabajo), Declaración tripartita de la OIT

La OIT es un organismo especializado de las Naciones Unidas, integrado por representantes del gobierno, trabajadores y empleadores. La declaración tripartita de la OIT fue concebida por la organización en 1977 y enmendada en el año 2000. En 1976 la OIT convocó a una reunión consultiva tripartita sobre empresas multinacionales y política social. De ahí se constituyó un grupo tripartito para preparar un proyecto de declaración de principios sobre cuestiones sociales de competencia de la OIT que tienen relación con asuntos sociales de las actividades de las empresas. El objetivo de esta declaración tripartita se centró en fomentar la contribución positiva de las empresas

multinacionales para lograr el progreso económico y social, minimizando y resolviendo las dificultades a que puedan dar lugar las operaciones de estas empresas, tomando en cuenta las resoluciones de las Naciones Unidas que celebran el establecimiento de un nuevo orden económico mundial.

Los principios que figuran en esta declaración son recomendaciones a los gobiernos, a las organizaciones empresariales y de trabajadores de los países de recepción y de origen de las empresas. Esta declaración contiene principios en materia de empleo, formación profesional, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales. Su contenido gira alrededor de política general, promoción del empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida, salarios, prestaciones y condiciones laborales, edad mínima, seguridad e higiene, libertad sindical y derecho de asociación, negociación colectiva, consultas, reclamaciones y solución de conflictos laborales.

Los convenios básicos de la OIT son un punto de partida aceptado e incluido en el conjunto de modelos, estándares y normas de RSE. El programa de colaboración entre la OIT y el Pacto Mundial hace referencia a las actividades de difusión sobre la filosofía de responsabilidad social, además la OIT ha desarrollado un programa de formación de directivos para la implantación de principios laborales del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Así, la aportación de la OIT se convierte en el referente obligado para cualquier intento de formalización de la RSE.

2.4.2. OCDE, Las directrices de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)

La OCDE creó el comité sobre la inversión internacional y empresas multinacionales, y un año más tarde fueron enunciadas las directrices (junio, 1976). Las directrices de la OCDE son una serie de recomendaciones dirigidas a las empresas cuyo contenido se centra en principios y normas voluntarias de conducta empresarial, que respeta de forma adecuada las diferentes legislaciones nacionales. Las directrices fueron adoptadas en 1999 y revisadas por el consejo de ministros de los países de la OCDE en París en el año 2000. Asimismo el documento fue aceptado por los consejos de asesores de la OCDE: sindicatos del Trade Union Advisory Comité (TUAC) y por grandes compañías representadas por el Business and Industry Advisory Comité (BIAC).

Las directrices son otros instrumentos, como la Declaración Universal de Derechos Humanos, las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo o la Declaración de Río. Entre sus objetivos se encuentran: garantizar que las empresas multinacionales lleven a cabo sus actividades sin entrar en conflicto con las políticas públicas locales, fortalecer la base de confianza mutua entre las empresas y las sociedades donde desarrollan su actividad, contribuir a mejorar las condiciones para la inversión extranjera y potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible (Lafuente, 2003).

Las directrices enuncian principios y normas voluntarias para la conducta empresarial en diferentes áreas:

1. Desarrollen sus actividades sin entrar en conflicto con políticas públicas locales.
2. Fortalezcan la base de confianza mutua con las sociedades donde desarrollan su actividad.
3. Contribuir a mejorar el clima para la inversión extranjera.
4. Potenciar su contribución al desarrollo sostenible.

Las Líneas Directrices incluyen los elementos definitorios de la RSE, como: desarrollo sostenible, respeto a los derechos humanos, colaboración con la comunidad, formación de los trabajadores, salud y seguridad laboral, buen gobierno corporativo, sistemas de gestión y difusión de las políticas corporativas, ampliación de las exigencias a proveedores y contratistas. Asimismo contemplan la necesidad de llamar a las empresas al cumplimiento de nuevas normas de transparencia a través de la publicación de los estados financieros, declaraciones de los valores de la empresa, principales accionistas, miembros del consejo de administración, salarios de los altos directivos.

Las directrices son de naturaleza voluntaria, pero las empresas que se adhieran se comprometen a aplicar sus principios en todos los países en los que operan. Resultan también interesantes las implicaciones que para los diferentes gobiernos tienen las Líneas Directrices, ya que su trabajo consiste en establecer los puntos nacionales de contacto para promover la cultura de RSE.

2.4.3. Pacto Mundial

El Pacto Mundial es una iniciativa internacional, desarrollada por las Naciones Unidas, para fomentar el desarrollo de la responsabilidad social. En 1999 la iniciativa fue presentada por el secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, en el Foro Económico Mundial de Davos. El desarrollo del Pacto Mundial convocó a empresas, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil, en unión con otros organismos de las Naciones Unidas, para impulsar diez principios en materias de: derechos humanos, de trabajo, medio ambiente y combate contra la corrupción. El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria que no dispone de mecanismos de auditoría, ni ningún tipo de verificación externa y no puede ser por lo tanto certificado. En este sentido es una declaración voluntaria de las empresas de adherir a los diez principios y exponer lo resultados.

Los diez principios son: 1) Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente dentro de su ámbito de influencia. 2) Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en la vulneración de los derechos humanos. 3) Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. 4) Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción. 5) Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil. 6) Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación. 7) Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente. 8) Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan mayor responsabilidad ambiental. 9) Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente. 10) Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Estos principios se apoyan en varios acuerdos internacionales, como la declaración universal de los derechos de 1948, la declaración de la OIT sobre principios fundamentales y derechos laborales de 1998, la declaración de Río de la conferencia de las Naciones Unidas sobre medio ambiente y desarrollo de 1992, el convenio de la ONU contra la corrupción y el convenio antisoborno de la OECD.

El Pacto Mundial no es una agencia tradicional de las Naciones Unidas, sino que se asemeja más a una red creada para difundir una iniciativa. El Pacto Mundial es parte de los objetivos de desarrollo del milenio de las Naciones Unidas y fueron aprobados por los 189 estados miembros de las ONU que se han comprometido para el año 2015 a cumplir sus objetivos parciales. Actualmente más de 2.900 empresas en 90 países se han adherido al Pacto Mundial y a los diez principios que sustenta.

Aunque el Pacto Mundial no menciona ni define expresamente el concepto de responsabilidad social, en la práctica ha sido elaborado como uno de los primeros pasos hacia la responsabilidad social empresarial, ya que representa una instancia para tomar conciencia y actuar sobre los *stakeholders*. Anualmente las corporaciones adheridas deben compartir ejemplos, en los que en sus acciones se aplique al menos uno de los diez principios del pacto. Asimismo se fomenta la realización de foros donde se analiza y discute la aplicabilidad de los diez principios y se intenta establecer políticas de dialogo entre corporaciones y *stakeholders*.

En el análisis de las implicaciones del Pacto Mundial sobre las empresas se puede constatar que las éstas comunican el cumplimiento de los principios relacionados al pacto, pero lo hacen sin ningún control político societal, sólo la presión que puede ejercer la sociedad civil a través de sus organizaciones. Por otra parte, es una de las iniciativas concientizar a ciertos actores más importantes a nivel mundial.

El Pacto Mundial en México es una iniciativa voluntaria, que se convierte en un llamado a la participación de las empresas y otras organizaciones de la sociedad civil. Esta iniciativa se inicio el 9 de junio del año 2005. Las oficinas del Pacto Mundial México cuentan con la colaboración de oficinas de Naciones Unidas, como OIT, PNUMA, ONUDI, OACNUDH y algunas asociaciones empresariales mexicanas como COPRAMEX, CONCAMIN, ALIARSE, CEMEFI.

El Pacto Mundial en México no es un instrumento regulador, ya que no supervisa ni obliga a un determinado comportamiento de las empresas, sino que promueve voluntariedad de la responsabilidad pública, la transparencia y el compromiso social de éstas, organizaciones sociales y sociedad civil para iniciar y compartir las prácticas basadas en los principios propuestos por el programa.

2.4.4. ISO, ISO26000

Las normas ISO (International Standards Organization) son estándares no gubernamentales de amplio prestigio y alto nivel de aplicación a nivel mundial: hay más de 750.000 organizaciones certificadas por ISO 900 (orientada a la calidad de productos y servicios) en todo el mundo, y 110.000 certificadas por la ISO 14000 (orientada a los aspectos de gestión ambiental) (Carrasco, 2008: 13). Este tipo de norma se aplica en 146 países y es aprobada a partir de la creación de grupos técnicos que posteriormente se conforman en comités y grupos de trabajo, con el objetivo de que participen en la discusión de la normativa distintos grupos de interés. En los grupos de trabajo participan las organizaciones denominadas D-Liason, organizaciones que son reconocidas como expertas y relevantes para el desarrollo de la temática.

La ISO 26000 se centra en los estándares relacionados con la responsabilidad social empresarial; a pesar de que no es definida únicamente como RSE, la misma refiere a un comportamiento responsable. En su desarrollo se han presentado debates importantes desde los diferentes sectores. El proceso incluyó a más de 80 países y constituyó una de las discusiones más importantes sobre temáticas RSE que involucró a múltiples grupos de interés. En este proceso participan países de Norteamérica, Europa y América Latina, y su aspecto destacable es que no sólo contó con la presencia de actores empresariales y del gobierno sino también con organizaciones de la sociedad civil. Esta norma es considerada el mayor esfuerzo a nivel mundial en relación a la temática de responsabilidad social empresarial: *“Es el mayor ejercicio de participación y representación plural en la elaboración de un instrumento internacional de RSE”* (Carrasco, 2008: 13).

La ISO 26000 se concibe como el paso siguiente a la certificación de ISO 900 e ISO 14000. El proceso de aprobación de la norma comienza en 2001 cuando el consejo ISO de políticas del consumidor identificó la necesidad de tratar la temática. En 2004 finalmente en una conferencia multi stakeholders se conforman los grupos de trabajo. La primera reunión se realizó en México en noviembre del 2008, se discutió sobre los principales alcances y limitaciones que podía tener esta norma en el contexto nacional (Carrasco, 2008: 15). En México el debate se centró en la “coherencia, accesibilidad, efectividad, y eficacia en los instrumentos internacionales y nacionales que regulan la

actividad empresarial y que buscan incorporar comportamientos éticos en su relación con la sociedad, las instituciones del Estado y otras empresas a lo largo de la cadena productiva” (Carrasco, 2008: 16). Esta guía a diferencia de otras como la 14000 –que da pautas específicas sobre estructura organizacional– contiene directrices generales de cómo se puede aplicar la responsabilidad social en la organización involucrando a los grupos de interés. La ISO es que sus directrices logran traspasar el concepto filantrópico para adentrarse en una lógica de responsabilidad social (Carrasco, 2008:17).

La publicación de la norma sobre responsabilidad social empresarial ISO 26000, se prevé para el año 2010. Dado el prestigio y uso generalizado de los productos de ISO, esta norma dará una señal muy importante a los mercados sobre la importancia de la RSE. Esta norma ha sido desarrollada con las aportaciones de seis grupos de partes interesadas: consumidores, gobierno, industria, trabajadores, organizaciones no gubernamentales y servicios. La propuesta aborda temas de responsabilidad relacionados con el medio ambiente, los derechos humanos, las prácticas laborales, el gobierno organizacional, las prácticas de negocios justas, el involucramiento de la comunidad y desarrollo social y los temas de consumidores.

La norma no se constituye como un sistema de gestión estandarizado, sino como una guía de orientación que no contendrá requisitos certificables. La guía se limitará a proveer a las empresas e instituciones de principios orientadores en materia de RSE. El borrador de la norma internacional adoptado por el grupo de trabajo circulará entre los organismos miembro para su votación. La publicación como Norma Internacional requerirá al menos el 75 por ciento de los votos de sus miembros para su aprobación.

2.5. El rol del Estado mexicano en la RSE

¿Por qué involucrar al Estado en la RSE? ¿Cuál sería el rol del Estado en la RSE si es una estrategia voluntaria?

Éstas son algunas de las preguntas que podemos esbozar al intentar delimitar el rol del Estado en el desarrollo de las prácticas de RSE. La gran mayoría de los temas relacionados con los impactos del comportamiento de las empresas son de interés público: salud, deterioro medioambiental, educación, investigación y desarrollo, e incluso algunas políticas monetarias, fiscales y de comercio internacional. En este

sentido se podría exponer que el Estado no podría dejar de tener injerencia en las prácticas de RSE desarrolladas por las empresas.

Las acciones de ejecución de estrategias de RSE tienen un carácter voluntario y aunque muestren impactos positivos, para el Estado no involucran ninguna obligación de aceptarlas. Sólo que la amplia regulación que se ha creado por las disposiciones de las organizaciones internacionales y la práctica adoptada por algunos grupos empresariales crea un marco favorable para la adopción de políticas y programas. Las posiciones sobre el papel que debe ejercer el Estado son diversas, hay enfoques que estimulan a éste a implementar mayor regulación sobre los aspectos relativos a la RSE. Para algunos actores el Estado debería promover la RSE a través de incentivos fiscales y regulaciones, mientras que para otros la RSE es totalmente voluntaria y el Estado no debería tener injerencia en este campo. Más allá de estas posiciones hay algunos actores que se inclinan por una posición intermedia de intervención estatal.

El Estado, a pesar de los vaivenes de las coyunturas políticas y económicas, siempre tuvo responsabilidad frente a las prácticas de las empresas privadas que impactan sobre el bien común (nivel y calidad del empleo, seguridad de los bienes y servicios, estado del medio ambiente, seguridad del trabajo). Esta tarea siempre se ha cumplido por presiones e interés de los mismos grupos económicos no dispuestos a consolidar espacios que ataquen su rentabilidad y beneficios. El Estado tiene el papel de generar condiciones favorables en la coyuntura actual, ya que la corriente neoliberal está cediendo lugar a una posición más marcada de presencia estatal en la regulación de los problemas de la sociedad, ya sean ambientales, productivos, de empleo. Esta nueva vía de regulación amplía el espacio público de intervención de nuevos grupos sociales y agrupaciones que pueden favorecer y alentar una estrategia de RSE.

El Estado tiene capacidad como agente económico y como parte del contexto. Este peso le otorga un gran potencial para operar como promotor de la RSE a través de sus propios comportamientos como agente económico. Pero, además, el marco legal de los países, las políticas y la gestión del Estado, son parte del contexto y operan como impulsores (positivos o negativos) de la RSE a través de múltiples aspectos, por ejemplo: las reglas de juego y las garantías que se ofrecen para el cumplimiento de los contratos, la existencia de mecanismos para la selección de proveedores, la aplicación de

exoneraciones fiscales como contrapartida a la introducción de prácticas ambientalmente responsables y proyectos empresariales de impacto social y, en general, a través del ambiente de negocios que genera el accionar del Estado (Licandro, 2010).

En la literatura especializada se mencionan diversas acciones que podrían emprender los estados para crear y favorecer una agenda política para promover la RSE: a) políticas específicas para estimular la introducción de prácticas social y ambientalmente responsables; b) articulación con las empresas privadas para la implementación de algunos proyectos sociales y c) RSE en las empresas y organismos del Estado. El primer punto refiere a que el aporte del Estado a la RSE consista en consolidar un ambiente de negocios que torne atractivos los comportamientos social y ambientalmente responsables. Poner reglas de juego que establezcan claramente los derechos y obligaciones de las empresas, hacer que la Justicia funcione, asegurar el cumplimiento de los contratos, prevenir y castigar duramente las prácticas de corrupción, actuar en forma equilibrada en las negociaciones entre empresas y trabajadores, vigilar que se cumplan las normas ambientales, defender los derechos de los ciudadanos en tanto consumidores, incluir en el sistema educativo la formación en valores de ciudadanía, son algunos ejemplos de acciones del Estado que favorecen la creación de ese ambiente de negocios. En segundo lugar, las políticas específicas para estimular el comportamiento responsable son herramientas para la consecución de fines que el Estado considera buenas u oportunas. El abanico de políticas que servirían para promover la RSE es muy amplio, ya que se pueden formular y aplicar desde diversos ámbitos del Estado. Por esa razón, se plantean dos ejemplos: la introducción de ventajas impositivas y las compras públicas responsables. En la literatura abundan sugerencias en materia de exoneraciones y otros estímulos tributarios a la RSE, pero también es posible observar una especie de reduccionismo a la demanda de exoneraciones fiscales para las actividades filantrópicas y las acciones en beneficio de la comunidad. Se entiende aquí que el manejo de este tipo de políticas para promover la RSE va mucho más allá del estímulo a las acciones sociales de las empresas, para enmarcarse en un enfoque mucho más amplio y con abordaje estratégico. Estamos pensando en exoneraciones tributarias para empresas que participen en proyectos de desarrollo social alineados con las políticas sociales y de desarrollo impulsadas por el Estado.

En tercer lugar, se encuentra la articulación con las empresas privadas para aplicar políticas sociales. Tal como ha señalado la escuela de pensamiento que promueve el modelo de negocios inclusivos, las empresas privadas tienen mucho para aportar a la lucha contra la pobreza y a la creación de mejores condiciones de vida en América Latina: capital humano, *know how*, redes comerciales, tecnología, etcétera. La búsqueda de socios en el sector privado para la implementación de proyectos sociales serviría para mejorar la eficacia de los mismos. Pero también tendría un impacto positivo sobre el desarrollo de la RSE, ya que las empresas que participen en los mismos recibirían retornos positivos en su reputación corporativa (derivada de la difusión de esos programas), en sus relaciones laborales (por ejemplo, si incluyen programas de voluntariado corporativo) o en muchos otros aspectos sobre los cuales la RSE genera beneficios a las empresas.

En cuarto y último lugar la RSE en las empresas y organismos del Estado no puede ser una opción. Por su misión de servir a la sociedad (que es su cliente y accionista al mismo tiempo), el sector público debe ser social y ambientalmente responsable. Pero además de ese imperativo ético, la incorporación de la RSEP (dada su especificidad, quizá sea conveniente incorporar el término “públicas”) seguramente se constituirá un impulsor de la RSE en el sector privado, por el importante peso del sector público en la economía de la mayoría de los países latinoamericanos y por su participación en prácticamente todas las cadenas de valor.

2.6. Las organizaciones intermedias en el campo de la Responsabilidad Social Empresarial

Actualmente la mayoría de los países de Latinoamérica poseen organizaciones que promueven el desarrollo de las acciones de RSE. Se ha constatado la existencia de aproximadamente 30 organizaciones dedicadas a su fomento en 16 países.¹⁰ La mayoría de estas organizaciones actúan como interlocutores entre las empresas y las organizaciones de la sociedad civil, convirtiéndose en actores de preeminencia en la creación de redes interinstitucionales para el desarrollo de las estrategias de RSE. Entre

¹⁰ Estudio realizado por la fundación Carolina, en cuaderno de trabajo N° 34, 2009.

estas organizaciones, se destacan: el instituto Ethos en Brasil, el Consejo Boliviano de Responsabilidad Social (COBORSE), el Consejo Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), la Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC) en Paraguay, Acción RSE en Chile, el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), DERES en Uruguay, Red Puentes y el Consejo Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) en México, entre otras.¹¹

La labor de estas organizaciones ha sido evaluada en la literatura sobre RSE como organizaciones empresariales (Valor-Martínez, 2005; Casado y Roser, 2009) porque tienen como objetivo primordial el perfeccionamiento de las acciones de las empresas en su área social. Estas organizaciones, al estar orientadas al desarrollo de las empresas y formar parte del entorno empresarial, muchas veces comparten rasgos con las empresas. Un ejemplo de esto son Acción Empresarial (Chile), DERES (Uruguay), Fundación de Tucumán (Argentina), GIFE¹² (Brasil). Sin embargo analizar a las organizaciones sólo como empresariales reduce el estudio a una característica, cuando en realidad es más rico enfocarlo a un análisis más integrado, considerando los vínculos con otros actores sociales, como la universidad, centros de investigación, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y el Estado, que generan un entorno propicio para la construcción de alianzas multiactoriales y multisectoriales.

En la presente investigación se aborda a las organizaciones que trabajan en el campo de la RSE a partir del enfoque de las organizaciones intermedias (OI).¹³ Que se desarrollan en la complejidad de interrelaciones productivas y sociales que plantea la sociedad basada en el conocimiento.¹⁴ La justificación de esta consideración radica en que las organizaciones dedicadas al fomento de las prácticas de RSE son un fenómeno característico de este arquetipo de sociedad basada en el conocimiento, ya que el conocimiento se vuelve un activo estratégico para las organizaciones, de cuya adquisición y mejora depende el logro de nuevas metas.

¹¹ Datos extraídos de la página Web de la Red Forum, que vincula organizaciones que promueven la RSE en las Américas, <http://www.empresa.org/>

¹² GIFE: Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas (Brasil), <http://www.gife.org.br/>

¹³ Las organizaciones intermedias también son denominadas organizaciones puente, en este trabajo se utilizarán las dos denominaciones.

¹⁴ Entendemos por sociedad del conocimiento la caracterizada por tres importantes atributos: 1) capacidad creativa, la cual es demostrada por la generación de conocimiento y la ampliación del conocimiento existente; 2) talento innovador, el cual se relaciona con la satisfacción de necesidades específicas mediante el desarrollo de sistemas de conocimiento apropiados, 3) capacidad para determinar relevancia.

En este sentido en el presente capítulo se define una primera instancia que se entiende por organizaciones intermedias desde las ciencias sociales. Se pretende ubicarlas en el marco de un contexto particular –la sociedad del conocimiento– y como parte de las organizaciones de la sociedad civil. En segundo lugar se analizan las funciones más significativas de las OI y la importancia de la constitución de redes sociales para su accionar. Finalmente se reflexiona entorno a la innovación social.

Las OI, como cualquier otra organización, cuentan con estructuras que las ayudan a alcanzar sus objetivos y minimizar o regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. En este sentido la estructura refiere a aspectos vinculados a la esencia misma de la organización, a su esqueleto que nos proporciona los niveles y las áreas dentro de las que debe funcionar (Rodríguez, 2001). Estas estructuras en las organizaciones modernas racionalizadas tienden a volverse isomorfas con los ambientes complejos.

La dinámica organizacional es frecuentemente afectada por fuerzas externas provenientes de su medio ambiente institucionalizado. Ante esta situación las organizaciones se ven precisadas a desarrollar estructuras y comportamientos que les permitan sortear con éxito los embates de su entorno (Bowring, 2000). Es decir, el isomorfismo es un proceso de homogeneización de las organizaciones con su entorno. Éste puede ser una respuesta a las incertidumbres del entorno de las OI, que las lleva a copiar los modelos más exitosos. Es así que en América Latina contamos con diferentes OI dedicadas al campo de la RSE que comparten rasgos similares en la forma de gestión, posicionamientos teóricos y herramientas para el desarrollo de ésta. También puede haber un proceso de homogenización mediante los recursos humanos que participan en la organización.

Las OI desarrollan instrumentos para la ejecución de las acciones relacionadas a la RSE; orientadas: al enlace institucional, el conocimiento y la comunicación entre organizaciones, cuyo fin es establecer contactos interorganizacionales que generen beneficios para los involucrados. A su vez, su acción puede contribuir a formar opinión sobre diferentes dimensiones de la RSE. En el desempeño de su actividad han apoyado la realización de estudios e investigaciones que proporcionan nuevos insumos explicativos, tanto sobre las prácticas de RSE como sobre los comportamientos de los

agentes involucrados. Estas organizaciones cumplen nuevos roles ante un tipo de estrategia (RSE) que está en construcción en América Latina.

En el presente capítulo se presentaron los principales rasgos teóricos de la temática de la RSE, la cual representa el campo de acción de las organizaciones intermedias. Este capítulo junto con el anterior –referido a las organizaciones intermedias– nos brinda los elementos teóricos para el análisis de los casos empíricos en el siguiente capítulo.

Capítulo III

3. Resultado de los estudios de casos. Análisis de dos OI que orientan su trabajo al fomento de la RSE: CEMEFI y Red Puentes capítulo México.

En el presente capítulo se analizan los resultados del trabajo de campo realizado con dos organizaciones intermedias, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y la Red Puentes capítulo México.

¿Por qué CEMEFI y Red Puentes? En primer lugar consideramos tanto a CEMEFI como a Red Puentes dos organizaciones de la sociedad civil muy significativas por el desarrollo de sus funciones en el campo de la RSE, con importante presencia en la sociedad mexicana. Asimismo al momento de la selección de las organizaciones para el estudio de caso hemos intentando encontrar y/o seleccionar dos organizaciones que si bien orientan sus funciones hacia un mismo objetivo social, provienen de ambientes distintos. En este sentido, CEMEFI es una organización más vinculada al mundo empresarial y Red Puentes tiene raíces más insertadas con grupos de la sociedad civil y con redes tanto nacionales como internacionales. Supusimos que estos elementos brindarían una serie de información rica para nuestro análisis. Se utilizó un muestreo por intensidad, el cual se enfoca “*en la selección de casos ricos en información que manifiesten el fenómeno de interés intensamente*” (Patton, 2001:234).

Para recabar la información se realizaron entrevistas semiestructuradas a funcionarios de estas dos organizaciones con el objetivo de obtener sus perspectivas sobre las dinámicas y trabajo de las OI. En segundo lugar se realizaron entrevistas a académicos abocados al trabajo de la RSE para obtener datos sobre las características y el impacto del trabajo de las OI seleccionadas. También se revisó bibliografía especializada sobre el tema. El objetivo fue recabar información especializada para –a la luz de la misma–, junto con los datos obtenidos del trabajo de campo analizar cuáles factores externos e internos favorecen la innovación social a través de las OI que orientan su trabajo a fomentar la RSE.

Se ha ordenado este capítulo en primer lugar describiendo el momento fundacional, es decir, interrogándonos ¿por qué surgen estas organizaciones? Luego se analizan sus procesos y evolución para evidenciar los cambios organizacionales, algunos aspectos

estratégicos y poder así evaluar su sobrevivencia institucional. En tercer lugar se presenta las características de las organizaciones en la actualidad: su misión y visión así como sus áreas y programas de trabajo. Finalmente se discute la posición de estas organizaciones sobre la RSE.

3.1. CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía)

3.1.1. Momento fundacional. ¿Por qué surge?

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) se define como una institución “*privada, no lucrativa, sin ninguna filiación a partido, raza o religión*”, fundada como una asociación civil en diciembre de 1988.

El CEMEFI surge como un proyecto particular de la Fundación Universo Veintiuno, auspiciada por el empresario Manuel Arango Arias,¹ quien junto con un grupo de conocidos empresarios mexicanos decidió fundar una organización que contribuyera al desarrollo social del país: “*Bajo la motivación de qué más podía hacer para contribuir al desarrollo social del país, más allá de la propia generación de la empresas y los aportes que podía hacer el empresario a título personal*” (entrevista dos: CEMEFI). Para el desarrollo de esta organización el señor Arango se basó en la experiencia del Canadian Center for Philanthropy,² institución con la que había entrado en contacto.

La idea era fomentar la participación de distintos actores en la sociedad civil de forma más organizada y asimismo fortalecer a las organizaciones que ya estaban actuando en el territorio. De alguna manera se buscaba organizar las donaciones filantrópicas a través de una forma más institucionalizada, pero que contara con el respaldo de estas personas cercanas o provenientes del mundo empresarial. Relata Manuel Arango:

“Yo había trabajado anteriormente con las instituciones sin fines de lucro en el área ambiental y quedé impresionado por lo que los ciudadanos organizados pueden hacer para cambiar las cosas. Pensé qué más había que hacer para promover esta cultura de involucrarse y dar parte de su tiempo, talento y dinero para el beneficio de la cultura del bien común, la de la participación y

¹ Manuel Arango Arias posee gran prestigio como empresario por su trayectoria como presidente de una importante compañía inmobiliaria en México. Además, es socio fundador del Grupo CIFRA, uno de los consorcios más grandes de ese país. Asociado a Wal Mart Supercenter

² Canadian Center for Philanthropy es una organización para el beneficio de la sociedad canadiense, algunos de los integrantes fundadores del CEMEFI habían entrado en contacto con ésta poco antes de los comienzos de lo que hoy es el Centro Mexicano para la Filantropía (Aguilar 1997; entrevista con J. Butcher y Jorge Villalobos en Gordon 2008).

generosidad, pero no teníamos ninguna de las organizaciones en México cuya función era ayudar a que todo el sector crezca. Por eso creamos el centro con esa idea y publicamos el equivalente mexicano de la situación del informe de medio ambiente”. (Entrevista Manuel Arango: Red Alliance).

Asimismo CEMEFI surge en un contexto muy particular signado por los terremotos ocurridos en México en el año 1985; “a partir de los terremoto se dieron cuenta de que había una vocación filantrópica pero no existían los medios, las organizaciones que permitieran conducir toda esa manera de ser del mexicano” (entrevista uno : CEMEFI). A la iniciativa de los empresarios mexicanos y el contexto particular de México, cuya manifestación era un llamado a la solidaridad, se le sumaba la existencia de una situación internacional propicia para el desarrollo de organizaciones de la sociedad civil orientadas al desarrollo de la filantropía estratégica. Esta corriente fue impulsada por organizaciones como el Banco Interamericano de Desarrollo, el Boston College y Business in the Community. A este marco podemos agregar el auge de la formación de organizaciones de la sociedad orientadas a la atención social en diferentes áreas de interés y el comienzo del retiro del Estado como actor preponderante para generar bienestar social.

“La asociación que daría origen al CEMEFI [...] se creó en el marco de una profunda crisis económica, basada en la intervención del Estado en la economía y el establecimiento de un nuevo modelo sustentado en la apertura económica y en requerimientos de competitividad. En el ámbito social desde finales de los años sesenta y principios de los ochenta habían venido surgiendo diversas organizaciones y movimientos populares, urbanos y rurales, que expresaban la búsqueda de espacios de participación y nuevas modalidades de acceso a la satisfacción de sus demandas” (Gordon, 2008).

Antes de fundar propiamente lo que hoy es el CEMEFI (1988) entre 1985 y 1986 se hace un diagnóstico sobre la situación de las instituciones filantrópica en México, con el financiamiento de la Fundación Ford. Para el desarrollo del estudio se convocó a diversas organizaciones de la sociedad a formar una entidad coordinadora, la cual fue recibida como una amenaza por un número importante de las mismas, ya que muchas organizaciones de la sociedad civil pensaron que la coordinadora sería una especie de control empresarial.

Este hecho hizo reformular un poco la estrategia. Según las exposiciones de Manuel Arango:

“Nunca pensamos que iba a haber tantas suspicacias y resistencias [...] nos dimos cuenta de que la idea, tal como la habíamos presentado, no iba a caminar”. (Entrevista realizada por Rubén Aguilar Valenzuela, 1997, en Gordon 2008).

La reformulación de la organización fue la manera que tuvo CEMEFI para adaptarse al entorno en el que trabajaría y buscar la forma de sobrevivencia. La organización reformuló sus metas de acuerdo a las condiciones que se presentaron en su momento fundacional.

Finalmente, cuando se realiza el estudio sobre la situación de la filantropía se obtiene como resultado que no existía una cultura institucionalizada, por el contrario, había varias iniciativas personales.

“En México no había una cultura de filantropía institucionalizada, lo que había eran varias iniciativas personales, un pueblo muy solidario, muy participativo en momentos de emergencia o en causas muy particulares. No había concientización general ni de la participación filantrópica de las organizaciones por el contrario, era mucho a nivel personal, de grupos informales de la participación de grupos religiosos” (entrevista dos: CEMEFI).

La falta de una cultura de la filantropía institucionalizada crea el espacio para la conformación de una red de organizaciones filantrópicas que fermentará el intercambio de experiencias, la profesionalización de prácticas y el desarrollo de un entorno positivo para la filantropía en México.

Es así que CEMEFI se constituye como una organización donde confluyen diversas organizaciones orientadas al desarrollo de la filantropía en México.

“Se empiezan a llevar adelante una serie de reuniones y se constituye el primer directorio de instituciones filantrópicas. Poco después se da paso al desarrollo del CEMEFI ya no como una organización que da servicio a las organizaciones filantrópicas, sino como organización integrada por organización en forma de asamblea colectiva, con la misión de promoción de la cultura de la filantropía en México” (entrevista dos: CEMEFI).

En 1991, con estos antecedentes se crea el CEMEFI, no como una entidad coordinadora, sino como una organización profesional promotora de iniciativas sociales.

En esta línea de trabajo el primer proyecto de CEMEFI fue crear un programa de filantropía estratégica que “organizara” los fondos de las donaciones sociales (filantrópicas) de distintas empresas. Hasta el momento y de acuerdo con el diagnóstico realizado por CEMEFI, las empresas mexicanas realizaban distintos tipos de donaciones a la comunidad, aunque no se encontraban organizadas ni tenían un seguimiento.

“La mayor parte de las empresas en México sí contribuyen económicamente, en la mayoría de los casos, a diferentes causas; pero si se les preguntaban a qué causas apoyaban, encontrábamos que

no apoyaban una o dos, sino diez o quince causas, que además eran cambiantes. A veces apoyaban una, a veces apoyaban otras que carecían de políticas de cuánto iban a donar y cómo lo iban a canalizar, no hablamos de tener fundación ni muchos menos, no había un seguimiento de la donaciones, ni mucho menos. Después cuando veíamos quién tomaba las decisiones de la empresa, encontrábamos que había diferentes instancias, estaba el director de recursos humanos, el gerente de la planta, la secretaria del director, el director, la esposa del director. Entonces ni siquiera dentro de la empresa sabían cuánto habían aportado, a quién habían aportado, no había seguimiento, los montos no eran nada despreciables y todo, pero el impacto estaba pulverizado” (entrevista dos: CEMEFI).

CEMEFI es una organización fundada por el sector empresarial y esto le dará una impronta o una identidad asociada a éste. Su primera etapa estuvo fuertemente signada por la participación de empresarios más que de las organizaciones que formaron parte.

“Entonces el primer esfuerzo que se hizo fue tratar de apoyar en una sensibilización y en dar herramientas y casos a las empresas tratando de orientarlas para hicieran esta filantropía que estaban haciendo de manera estratégica, más alineada a su negocio, de manera que pudieran aportar no sólo recursos sino que en este momento se hablaba de tiempo, recursos y talento” (entrevista dos: CEMEFI).

Es importante señalar que en los inicios de CEMEFI no se individualiza una superación del concepto tradicional de filantropía que destaca las acciones unilaterales de un empresario. Con la constitución de CEMEFI si bien se buscaba fomentar la participación de las empresas en la sociedad civil, es decir, organizar las donaciones filantrópicas a través de la acción de una organización que contara con el respaldo del sector, no se lograba aún un compromiso que superara la filantropía tradicional.³

“Se dieron herramientas a las empresas para que empezaran a focalizar sus acciones con el fin de que al tiempo se reflejara el impacto del trabajo de la empresa en la causa. Así como para que comenzaran a generar estructuras de planeación que ayudaran a determinar cuánto se va a donar, en qué tiempo, bajo qué criterios y toda esta parte de seguimiento” (entrevista dos: CEMEFI).

En esta primera etapa el CEMEFI no sólo no logra deshacerse del concepto filantropía clásico, sino que incluso lo contraponen al de sociedad civil porque este último era mal visto por el gobierno.

“Aquellos días, la sociedad civil –la sociedad civil organizada– no era exactamente vista por el gobierno como una cosa muy buena. Así que decidimos ir con la palabra filantropía, que era menos difícil que sociedad civil” (entrevista Manuel Arango: Alliance).

³ La filantropía deriva en actividad voluntaria, donación caritativa y compromisos de involucramiento en diversos grados (Piliavin & Charng, 1990).

Desde su fundación en 1988 CEMEFI se centró en el fomento de la filantropía, *emprendiendo “toda acción generosa y voluntaria que se realiza en beneficio de la comunidad, sin ánimo de lucro ni interés particular”* (cemefi.org). El concepto de filantropía vinculado a acciones concretas enunciado era muy amplio. Se refiere más a los principios de amor por la humanidad. La idea de dar por sentirse parte, muy asociado a una tradición cristiana, claramente preponderante en la acción social de las empresas en Latinoamérica, sobre todo porque las empresas en esta región están constituidas con una fuerte base familiar de elite y en muchos casos muy vinculadas a la Iglesia Católica.

Esta primera etapa del CEMEFI orientada a la filantropía estratégica dura *“un periodo de año y medio o dos años”* (entrevista dos: CEMEFI). En esta fase de trabajo de la base empresarial, CEMEFI daba confianza a las demás empresas para canalizar sus inversiones sociales a través de esta organización. Otro elemento a destacar es la importancia para sus pares de la identificación con un empresario respetado en el ámbito de los negocios.

Aunado a estas afirmaciones, el CEMEFI ha reflejado en sus acciones una apuesta importante a los programas de voluntariado para el trabajo en distintas organizaciones de la sociedad civil.

“A veces hablamos de dinero como el motor de todo, pero a veces la información es lo que realmente hace las cosas cambian. Con la información y la tecnología, usted puede hacer una diferencia en todo tipo de formas. Por supuesto usted no puede dejar de lado la necesidad de dinero, pero creo que la información, voluntad, generosidad y organización puede hacer la diferencia en la reversión de muchas de las cosas que no nos gusta en el mundo. No debemos esperar a los gobiernos y las instituciones mundiales para resolver los problemas. Cada persona puede ser parte de la solución en esta red mundial” (entrevista uno: CEMEFI).

3.1.2. Procesos y evolución de la organización

Algunos años posteriores a su fundación comienza dentro de la organización una fuerte reflexión precisamente en torno al concepto de filantropía y la forma en que se continuaría ejerciendo, para poder acompañar a las empresas a aportar con sus acciones a la comunidad.

“Inmediatamente se empieza a superar el concepto de filantropía porque empezamos a reflexionar que ésta es una manera importante de aporte a la comunidad pero que no es de ninguna manera el único ámbito en que la empresa puede impactar a la comunidad. Entonces

comenzamos a ver que toda la operación misma del negocio más allá de satisfacer de bienes recursos a precios competitivos y cumplir con los expectativas de la ley, pagar impuestos y generar empleo, la empresa tiene un potencial muy particular en lo cultural, en lo ambiental, en lo económico. Entonces empezamos a transformar el concepto a uno de responsabilidad social corporativa” (entrevista dos: CEMEFI).

Para la organización el cambio se verifica en los programas y en la orientación de los mismos. Ellos definen este cambio como un pasaje de la filantropía a la RSE. Sin embargo éste es un proceso que tendremos que verificar: qué entiende CEMEFI por el “cambio” y cuáles son las acciones que cambian para este proceso.

“El programa de filantropía estratégica se transforma en el de responsabilidad social empresarial desde una perspectiva más amplia que mantiene las dos vertientes. Entonces empezamos a trabajar el tema de responsabilidad social empresarial con la empresa y el de filantropía con las fundaciones” (entrevista dos: CEMEFI).

Este proceso de cambio lleva implícitas otras visiones de la organización. Si bien continúan con la base de trabajo vinculada al mundo empresarial, también comienzan a trabajar con muchas fundaciones nacionales que ya tenían presencia en territorio mexicano. En este sentido, el trabajo en el área filantrópica se orienta más hacia brindarles a las fundaciones herramientas de trabajo con la comunidad a través de la participación en “programas de inversión social, de alianzas estratégicas, de voluntariado y de filantropía corporativa” (entrevista dos: CEMEFI).

Tal vez podemos interpretar este cambio como una evolución hacia el concepto de filantropía corporativa.⁴ Este proceso de desarrollo de la filantropía corporativa –aunque si bien vinculado con el de responsabilidad social empresarial– toma cuerpo a través del trabajo que CEMEFI realiza con distintas organizaciones de la sociedad civil y el relevamiento de las causas sociales que éstas realizan en México. En este sentido CEMEFI vincula las necesidades de las OSC con el mundo empresarial para poder orientar sus donaciones.

“Por un lado teníamos una base un directorio de organizaciones con proyectos muy interesantes que estaban buscando apoyo por otra parte teníamos las empresas que tenían recursos y estaban interesadas en canalizarlos pero no los están haciendo de la manera más eficiente. Entonces lo que empezamos a generar son mecanismos de vinculación entre empresas y organizaciones de la sociedad civil. Pero teniendo muchísimo cuidado de no hacer solo una lista que llevara a que todas las organizaciones se fueran sobre la empresa” (entrevista dos: CEMEFI).

⁴ La filantropía estratégica implica alcanzar simultáneamente objetivos importantes tanto estratégicos como sociales, focalizándose en áreas que se encuentren en un contexto competitivo en el que la economía y la sociedad en conjunto se beneficien debido a que la firma entrega recursos y experticia únicos (Porter y Kramer, 2002).

CEMEFI cumple un papel de garante entre dos actores para el desarrollo del vínculo, la confianza de la empresa es puesta en la OI y extendida a la OSC con la que se empieza el trabajo.

Entonces a través de estos proyectos lo que se hace es vincular con la empresa, ya sea la empresa nos diga me interesa apoyar proyectos de educación en tal región del país entonces nosotros ya tenemos aquí el banco y sabemos que organizaciones están bien establecidas que vienen trabajando con seriedad que no son organizaciones que un año se dedican a la salud, otro a la educación y que tienen proyectos que pueden ser interesantes entonces ahí se hace el vínculo (entrevista uno: CEMEFI)

El desarrollo de confianza es una variable explicativa importante para ver la efectividad de las acciones del CEMEFI. En primer lugar CEMEFI ha buscado a través de sus actividades que sus asociados tengan confianza en las competencias profesionales de la organización. Asimismo la confianza que deposita CEMEFI sobre las organizaciones de la sociedad civil con las que tiene relación favorece el flujo de donaciones a estas organizaciones.

CEMEFI de manera recíproca brinda capacitación a las OSC, para profesionalizarlas en sus funciones. Esto les da a las empresas la seguridad que las organizaciones con las que trabajan cumplen con ciertos estándares necesarios para la interacción. Con este fin se realizan grupos focales, seminarios y capacitaciones sobre temáticas de interés para las OSC. Así como difunden las actividades que realizan estas organizaciones con las empresas con que la OI tiene relación.

“Trabajar con las organizaciones de manera que tuvieran metodologías de elaboración eficiente de sus proyectos de evaluación de seguimiento de la construcción de un banco de proyectos, de proyectos modulares de manera que una empresa y una fundación pudiera decir me interesa participar en esta etapa y no limitarse a la venta de un proyecto completo a una empresa o una fundación. Trabajar temas de profesionalización, toda esta parte de fortalecimiento institucional era fundamental” (entrevista dos: CEMEFI).

Por el contrario, con la empresa CEMEFI trabaja el concepto de RSE: “Con la empresa no hablamos tanto de filantropía sino de un concepto más integral de RSE”.⁵ A partir de actividades como el logo de empresa socialmente responsable y el programa de mejores prácticas, el CEMEFI busca contribuir al desarrollo de la RSE en las compañías mexicanas. El CEMEFI orienta su acción al desarrollo de herramientas para el fomento de aprendizajes en las empresas en torno a las RSE. Como parte de estos programas realiza instancias de capacitación, talleres, congresos, así como manuales respecto a la

⁵ El área empresarial ha sido la que ha alcanzado mayor desarrollo y de manera más acelerada (entrevista dos: CEMEFI).

legislación vigente en cuanto a inversión social. La participación en estas instancias tiene ciertos costos para la empresa, lo cual limita la participación de algunas de ellas. La existencia de costos para la participación en los programas hace que esta acción de la OI adquiera la forma de un bien club, que tienen barreras de entrada y no todas las empresas se pueden beneficiar.

3.1.3. La organización en la actualidad: su misión y visión

Los procesos que llevaron a la fundación y consolidación del CEMEFI están presentes en muchos de sus objetivos actuales. Algunos explícitos, como el fortalecimiento de la actividad filantrópica y de las organizaciones de la sociedad civil, y otros implícitos como la consolidación de una forma de colaboración entre Estado y sociedad.

Actualmente CEMEFI es una asociación de miembros que está compuesta por organizaciones, asociaciones y empresas. Figuran entre sus participantes instituciones de asistencia y promoción, empresas, dependencias gubernamentales, instituciones internacionales y personas.⁶ El CEMEFI cuenta con 720 miembros aproximadamente. Asimismo, a pesar de estar ubicado en la Ciudad de México, el trabajo de la organización alcanza a todo el territorio mexicano.

La gestión del CEMEFI está basada en la diferenciación funcional de roles claramente especificados y sigue las mismas tendencias organizativas que distintas organizaciones filantrópicas internacionales, de combinar el trabajo voluntario con el remunerado (Gordon, 2008). La estructura de la organización está dividida en varios órganos de gobierno: i) Asamblea General de Asociados; ii) Consejo Directivo⁷ y iii) un Consejo Consultivo. El consejo directivo está compuesto por voluntarios de diversas instituciones. La forma de incorporación de miembros es por invitación de los miembros actuales del consejo. A estos órganos de gobierno se suma el equipo operativo que es profesional y remunerado. Este órgano es el encargado de llevar adelante los planes de trabajo propuestos por el Consejo Directivo.

⁶ Son 222 asociaciones, empresas, fundaciones y personas, 469 instituciones de asistencias y promoción y 11 personas en toda la Republica Mexicana. Además, 18 dependencias gubernamentales e instituciones internacionales: <http://www.cemefi.org>

⁷ El consejo directivo está compuesto por: i) presidente, ii) presidente ejecutivo, iii) secretario, iv) tesorero, v) vicepresidentes, vi) miembros del consejo, vii) presidente honorario, viii) comisario.

El CEMEFI es una organización autorizada por el gobierno de México para recibir donativos deducibles de impuestos. A pesar de esto, de acuerdo con la información en las entrevistas de la organización, las empresas *“quieren dar directamente a la causa y ver el impacto. Así que tenemos un montón de problemas para recaudar dinero específicamente para el CEMEFI”*.

Actualmente el CEMEFI tiene como misión:

“promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos y sus organizaciones, para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera”⁸.

La organización tiene como visión incrementar el reconocimiento del valor público y social del sector filantrópico por parte del gobierno y la sociedad en general. Ser reconocidos por su capacidad de interlocución y defensa de los intereses comunes al sector filantrópico debido a su eficacia para incidir en la agenda política pública y los marcos legales. Contribuir significativamente al incremento de la efectividad, magnitud, institucionalidad, transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones filantrópicas. Ser un factor clave para el aumento de la participación voluntaria, el número de donatarias y entidades donantes, así como de los montos donados. Ser un factor clave para el incremento y mejora continua de las prácticas de responsabilidad social de las empresas. Distinguirse por propiciar iniciativas de cooperación intra e intersectorial de alto impacto social, debido a la capacidad de la organización para generar vínculos y articulación efectiva entre los actores del sector filantrópico y de éstos con otros sectores. Buscan ser una referencia nacional e internacional por su capacidad para generar y comunicar información estratégica sobre el sector y por la generación de enfoques y modelos de intervención. Ser un ejemplo de eficacia, calidad, transparencia y rendición de cuentas por su capacidad de generar impactos demostrables con los programas y por el manejo transparente y eficiente de recursos. En este sentido, al igual que una empresa, se centra en los aspectos medibles y que pueden hacerse visibles ante la sociedad. Esta orientación a la mediación se ve en los informes anuales que la institución hace para las empresas donantes, en donde reporta todas sus acciones.

⁸ Pagina Web de Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) <http://www.cemefi.org>

3.1.4. Áreas y programas de trabajo

Para alcanzar sus objetivos CEMEFI trabaja en diferentes áreas, las cuales a grandes rasgos se encuentran orientadas a promover la cultura de la ciudadanía, individual y corporativa, a realizar investigaciones sobre el sector no lucrativo en México, apoyar la profesionalización de las organizaciones no lucrativas y apoyar a las empresas en sus programas de inversión en la comunidad. Dentro de estas áreas el CEMEFI desarrolla once grandes proyectos que incluyen distintos programas.

“El CEMEFI tiene muchas áreas y sólo el área de investigación tiene un montón de cosas, están haciendo varias investigaciones, publicando un libro, haciendo varias cosas de política pública. El área de comunicación, por ejemplo, como que nos da servicio a todas pero a su vez tiene su propio universo, trabajan con Naciones Unidas, son de las organizaciones que están avaladas para hacer comunicación de la sociedad civil. El área de indicadores de institucionalidad y transparencia plantea todo un formato que le permite a las organizaciones demostrar a la opinión pública que cumplen con ciertos requerimientos legales y fiscales, lo cual ayuda para que estas organizaciones sean receptores de donantes, ya que de alguna manera están registradas. El área de membrecía también es todo un universo de capacitación, de investigación, de promoción del trabajo de la sociedad civil. Después está el área de responsabilidad social que tiene un universo distinto que toda la institución pero opera con lógicas distintas” (entrevista uno: CEMEFI).

El programa “Efectividad y transparencia” tiene como objetivo incrementar la calidad, efectividad y transparencia de las prácticas de las organizaciones de la sociedad civil. En este sentido CEMEFI está tendiendo un puente sobre un hoyo estructural (Burt, 2002) al conectarse de manera directa con las OI. Esta interacción está orientada a brindar a las OSC ciertos estándares para que puedan interactuar con las empresas. En este caso aparece CEMEFI representando la figura del *mediador* (Coleman, 1990) para el desarrollo de la interacción de estas organizaciones. Esta mediación y el asesoramiento a las organizaciones de la sociedad civil también tienen una fuerte orientación permeada por principios reguladores más vinculados al área empresarial, como por ejemplo llevar cuentas claras y presentar resultados visibles y comprobables de sus acciones. También orienta su ayuda a las organizaciones de la sociedad civil para acceder al Clave Única de Inscripción al Registro (CLUNI).⁹

En consecuencia, este trabajo de profesionalización de la sociedad civil está muy orientado a crear las condiciones para la interacción de sectores con culturas organizacionales diferentes, como las empresas y las organizaciones de la sociedad civil,

⁹ La CLUNI es la llave que permite a todas las organizaciones de la sociedad civil participar por recursos que ofrece el gobierno federal y en el diseño de políticas públicas.

y también asesora a estos actores en términos legales. Es decir, a las empresas se les brinda información sobre los estímulos fiscales¹⁰ federales para las donaciones a causas sociales. En el marco del programa de profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil, en el año 2004 se instauró un proceso de certificación para las OSC. Para obtener la acreditación de institucionalidad y transparencia las organizaciones de la sociedad civil deben cumplir con diez indicadores¹¹ delimitados por el CEMEFI. Esta certificación les sirve a las OSC para ser consideradas como receptoras de donantes por el CEMEFI. La mayor parte de las organizaciones de la sociedad civil que participan en estas instancias son las asociadas al CEMEFI.

Asimismo ha desarrollado importantes alianzas con universidades, sobre todo privadas y asociadas a la cultura empresarial. También realizan investigaciones principalmente sobre temas vinculados con filantropía y tercer sector. En esta línea CEMEFI realizó el relevamiento de las organizaciones que son donantes tanto nacionales o internacionales. Esto le permite generar una información muy válida para el sector. El banco de datos sobre las organizaciones donantes y las receptoras es un activo de gran importancia para el desarrollo de alianzas estratégicas.

Otra de las acciones que realiza CEMEFI son programas orientados al reconocimiento de las acciones sociales que podríamos determinar –por las características de los premios– filantrópicas. Entre ellos podemos mencionar: a) “Reconocimiento al compromiso de los demás”. Este premio busca reconocer y difundir las acciones de instituciones y personas que promueven exitosamente distintas causas sociales. b) “Haces falta” es un programa orientado al desarrollo de la filantropía cuyo objetivo es involucrar a personas e instituciones en el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil.

Estos programas están muy orientados a la difusión de las acciones sociales de las empresas. También es importante considerar que no son representativos de todas las

¹⁰ Algunos de estos estímulos fiscales son: 1) exención de impuesto sobre la renta (IRS) para personas morales no contribuyentes; 2) exención de impuestos al comercio exterior; 3) donaciones del extranjero (convenio para evitar la doble tributación entre México y Estados Unidos).

¹¹ Estos diez indicadores son: 1) acta constitutiva registrada ante notario público; 2) autorización de la Secretaría de Hacienda como donataria; 3) misión, visión y objetivos; 4) domicilio y teléfono verificables; 5) informe anual de actividades y resultados financieros auditados; 6) consejo directorio o patronato voluntario cuyos miembros deben ser en su mayoría distintos al equipo profesional; 7) personal profesional contratado en nómina; 8) voluntarios trabajando en los programas; 9) tener más de tres años de operación; y 10) contar con más de tres fuentes distintas de ingreso.

acciones filantrópicas en México, ya que son el resultado de un proceso de selección de determinadas candidaturas.

Sin restarle importancia al orden de las acciones que esta organización realiza, para este trabajo es importante detenernos en el área de trabajo vinculada precisamente con el sector empresarial y el fomento a la RSE. En esta área el CEMEFI trabaja en la construcción de herramientas para la RSE. Podemos mencionar como los programas más significativos: a) El distintivo de empresa socialmente responsable. b) Un reconocimiento a las mejores prácticas de responsabilidad social.

El distintivo de empresa socialmente responsable es *“un proceso de autodiagnóstico que realizan las empresas para identificar el nivel de responsabilidad social que tienen”* (entrevista uno: CEMEFI). Para CEMEFI:

“La idea de entregar el distintivo es que las empresas se distingan por su compromiso público ante la sociedad, sus competidores, no una empresa perfecta ni infalible, pero sí una empresa que está asumiendo un compromiso de responsabilidad social” (entrevista dos: CEMEFI).

Se califica la actuación de la empresa en cuatro grandes áreas: *“Ética, medio ambiente, vinculación con la comunidad y calidad de vida en el trabajo”*. Estas áreas que plantea el CEMEFI se comparan con las denominadas dimensiones en la teoría sobre responsabilidad social; en la actualidad (hace dos años) también están trabajando con una quinta dimensión –*“mercadeo y consumo responsable”*– *“que fue concebida para empresas como las de licores o las farmacéuticas, pero entendemos que se puede extender mucho más a las bebidas azucaradas”* (entrevista uno: CEMEFI). Se le otorga el logo a las

“empresas que superan un mínimo de setenta y cinco por ciento, la empresa que sacó mayor calificación en el año obtiene el distintivo” (entrevista uno: CEMEFI). No todas las empresas obtienen el distintivo, *“el porcentaje en obtención y no obtención del distintivo es aproximadamente cincuenta por ciento, participan mil empresas y quinientas lo obtienen”* (entrevista uno: CEMEFI).

La iniciativa comenzó hace siete años y se realizó teniendo en cuenta la *“experiencia de países como Gran Bretaña, Brasil, Chile, y el propio trabajo de las empresas asociadas a CEMEFI, que definieron el concepto, identificaron sus áreas relevantes para el contexto mexicano”*. De esta forma se elaboraron indicadores¹² y estándares que

¹² Los indicadores empleados en la entrega de reconocimientos cubren especialmente los temas de calidad de vida en la comunidad interna y medio ambiente.

“garantizaran que las empresas que recibían el logo contaban con políticas continuas de RSE integradas a su misión y no sólo a acciones aisladas” (entrevista uno: CEMEFI).

En la región la “certificación” sobre RSE está muy orientada a fomentar los procesos de autoevaluación de las empresas, lo cual es una gran diferencia con el CEMEFI, que actúa como agente certificador externo, muy similar a los procesos de obtención de las normas ISO. Otra diferencia del logo de empresa socialmente responsable del CEMEFI con la certificación o evaluación que se desarrolla en la región en torno a la RSE (ETHOS Brasil; IARSE Argentina; DERES Uruguay, entre otros) es que la herramienta de evaluación no es pública y no se encuentra disponible en la página web del CEMEFI. La exclusividad de la herramienta convierte a este proceso en un bien club, al que sólo acceden los miembros de un grupo, en este caso las organizaciones que paguen por la participación en el distintivo.

De acuerdo a lo expresado por los referentes del programa, en CEMEFI *“el programa ha sido muy bien acogido por las empresas y ahora se enorgullecen de recibir y lucir el distintivo”*. El distintivo ha crecido de forma exponencial.

“Tú puedes decir quinientas empresas son muchas o son pocas, depende de dónde lo veas, nosotros pensamos que son pocas ya que tienes miles de empresas en México, sólo en pymes hay miles, pueden ser vistas como muchas ya que están las principales empresas que operan en México y que brindan mayor porcentaje al PIB” (entrevista uno: CEMEFI).

Una limitación del distintivo de empresa socialmente responsable es que la mayoría de las empresas que participan son asociadas a CEMEFI. La obtención del distintivo significa un plus en algunos mercados, sobre todo en aquello donde la marca juega un valor simbólico. Por el contrario este premio “no es un incentivo para aquellas empresas orientadas a un mercados sólo del bien o del servicio” (Gordon, 2008).

El logo de empresas socialmente responsable no es un premio para la vida, las empresas tienen que volver a calificar cada año. *“Todo el mundo pensaba que iba a ser complicado y difícil, pero ha estado trabajando muy bien” (entrevista dos: CEMEFI)*. La presentación anual puede representar un potencial proceso de aprendizaje para las empresas que a partir del las devolución y de la incorporación de las experiencia de otras empresas puede mejorar sus prácticas y evaluarlas anualmente.

“La razón de hacer un corte anual es que podríamos hacer el diagnóstico, entregar el distintivo y dejar pasar cinco años, pero entendemos que la empresa es una organización viva, dinámica, que

puede ir cambiando, entonces en un año pueden cambiar muchas cosas” (entrevista dos: CEMEFI).

En su primera emisión del logo el CEMEFI comenzó con un total de diez empresas, aunque este número ha ido aumentando sucesivamente.

“De hecho, ha habido peticiones de información sobre el programa de otros países de América Latina. Ahora la gente ha visto que funciona y que las empresas quieren obtener el premio y demostrar que lo han recibido, esto ha dado un impulso tremendo. Es un proceso de educación también. Puntos obtenidos se refieren a diferentes ámbitos, como el medio ambiente y las relaciones con la comunidad, y así sucesivamente. Para tratar de lograr los puntos las empresas han aprendido mucho en estos ámbitos” (entrevista Manuel Arango: Alliance).

En segundo lugar está el programa de “mejores prácticas”, que comenzó hace diez años y que han ganado más de cien prácticas de diferentes empresas en su mayoría de México. Se encuentra orientado a la difusión de programas exitosos de responsabilidad social de distintas empresas de México y la región. Es decir, se

“invita a las empresas que consideren que tienen prácticas relevantes especialmente en cuatro ámbitos: medio ambiente, vinculación con la comunidad, ética empresarial y calidad de vida” (entrevista uno: CEMEFI)

En este programa no sólo participan empresas mexicanas, también pueden presentarse filiales de empresas mexicanas localizadas en otros países de América Latina.

“Hace tres años decidimos exportar el programa de mejores prácticas para todo América Latina, vamos paso a paso, no tenemos cien prácticas de América Latina, pero el año pasado premiamos seis y en abril vamos a hacer la próxima convocatoria y esperamos tener unas quince prácticas de a AL” (entrevista uno: CEMEFI).

Estas prácticas son seleccionadas por un comité técnico, integrado fundamentalmente por académicos que trabajan sobre RSE y empresarios que en el momento no se encuentran en ninguna empresa (*“también tratamos que haya un equilibrio de género”*).

Un límite que constatamos en este último programa es que encontrar una buena práctica en un área determinada de la empresa no significa en sí mismo que estemos frente a una empresa socialmente responsable en términos integrales, como se ha definido en nuestra investigación. Si una empresa, por ejemplo, es responsable en el área de recursos humanos y lo es de manera inversamente irresponsable en el área de medio ambiente, no podemos considerarla una socialmente responsable. De igual manera no podemos decir que el universos de empresas socialmente responsable se agota en las que participan en el logo, hay muchas que tienen prácticas responsables pero que optan no

participar en el logo. Otro límite del logo socialmente responsable es la incorporación de las pequeñas y medianas empresas, las cuales en México representan aproximadamente el 90% de la economía y contribuyen con 56.6% de la aportación.¹³.

El programa de RSE comenzó en el año 1997 en CEMEFI, y desde entonces hacen reuniones anuales con expertos en el tema para intercambiar experiencias, y en esta oportunidad se aprovecha también para conocer el trabajo de muchas organizaciones ciudadanas que realizan sus acciones en el territorio nacional.

En todos estos procesos el CEMEFI mantiene una relación directa, tanto con distintas organizaciones de la sociedad civil como con instituciones de gobierno. El gobierno participa en distintas actividades de la institución y entiende al CEMEFI como un referente en cuanto a las RSE.

De acuerdo con los entrevistados del CEMEFI, los integrantes del gobierno:

“Han estado presentes en diferentes momentos de la institución, de sus programas de sus procesos, pero creo que está claramente entendida como una acción que no compite una con otra sino que son complementarias” (entrevista dos: CEMEFI).

El CEMEFI trabaja en distintas actividades con el gobierno, por ejemplo, en el 2007 participó en el consejo ciudadano consultivo de las Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y en el Consejo Técnico Consultivo de la Ley Federal de Fomento a las actividades realizadas por las OSC. Asimismo, en el 2009 participaron en reuniones de la comisión de fomento de las actividades de la sociedad civil para la conformación de un presupuesto y programa conjunto en esa área.

El trabajo de CEMEFI dentro de la heterogeneidad de las organizaciones de la sociedad civil genera diferentes tensiones y limitaciones. En primer lugar, se desarrollan distintas tensiones con otras organizaciones de la sociedad civil por la captación de fondos internacionales. CEMEFI goza de un gran prestigio entre las fundaciones internacionales que confían en su institucionalidad y capacidad de administración (Gordon, 2008). Este activo es estratégico para captar lo fondos muchas veces escasos. En segundo lugar hay una tensión entre el carácter no partidista y la composición empresarial del consejo directivo del CEMEFI. A pesar de ser una organización no

¹³ Cifras de Censo económico 2009, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), <http://www.inegi.org.mx>

partidista, en la época electoral la línea partidaria a veces se cruza en la organización. Un ejemplo fueron las elecciones del 2006, cuando la OI se incorporó a la agrupación Sociedad en Movimiento. Si bien “Sociedad en Movimiento no sostiene objetivos abiertamente partidistas, sino de impulso a la participación ciudadana en la vida política, la identificación de sus miembros con el candidato del PAN fue nítida (Gordon, 2008). Manuel Arango, presidente de CEMEFI, figura con claro liderazgo dentro de la institución también demostró su apoyo al candidato Felipe Calderón. Un tercer límite es que las organizaciones afiliadas a CEMEFI presentan una cultura organizacional similar a la OI. A CEMEFI le es muy difícil llegar a asociar a organizaciones de la sociedad civil que tienen una concepción de RSE distinta a la que propone esta OI o una estrategia de “*lucha*” diferente por sus objetivos.

A pesar de las tensiones existentes en las acciones de estas OI, a partir del trabajo empírico de la investigación se entiende que el CEMEFI tiene buen desempeño. ¿De qué depende el desempeño de CEMEFI? ¿Cuáles son los factores que influyen? En el análisis del caso queda en evidencia que distintos factores internos y externos influyen en el buen desempeño de la organización. El CEMEFI se focaliza en brindar servicios a organizaciones de la sociedad civil y empresas. Estos servicios buscan generar aprendizajes y distintas capacidades en las empresas y las organizaciones de la sociedad. Más allá del impacto en términos de la mejora de la calidad de las acciones de RSE, hay una incorporación de dimensiones en el trabajo de las empresas y las organizaciones de la sociedad civil que se pueden entender como aprendizajes. Asimismo el número de organizaciones que tienen vinculación con el CEMEFI, tanto empresas como organizaciones de la sociedad civil, ha aumentado. Este hecho es un indicador de que en cierta medida el trabajo de la OI es válido y valioso para las organizaciones con las que se relaciona. El trabajo de la organización también ha permitido que la OI no sólo desarrolle sino que consolide diferentes redes internas entre sus organizaciones (empresas, OSC) asociadas y externas con los organismos internacionales, universidades, asociaciones empresariales con las que se relaciona. Este hecho ha permitido el desarrollo de capacidades y aprendizajes que mejoran su acción.

3.2. Red Puentes capítulo México

3.2.1. Momento fundacional ¿Por qué surge?

Para poder explicar los orígenes de la Res Puentes capítulo México es necesario remitirnos primero a la Red Puentes Internacional. Esta red es una asociación que involucra a múltiples OSC que trabajan en la temática de la RSE a nivel internacional. Surge en julio de 2002 a partir de una reunión de diferentes organizaciones de la sociedad civil realizada en México,

En Holanda, desde 1997 varios sindicatos y organizaciones de la sociedad civil comienzan una acción conjunta para promover la RSE. Como consecuencia del aumento de proyectos de investigación y diversas campañas publicitarias sobre la temática se consolidó un espacio público de acción, que aumenta la reflexión al respecto y la búsqueda de soluciones para el futuro. Independientemente de los conflictos y demandas políticas circunstanciales, logran consolidar un acuerdo social para lograr el apoyo político en el desarrollo de una estrategia conjunta de promoción de la RSE. A pesar de las discrepancias y falta de consenso sobre la RSE, estas organizaciones coincidieron en que el gobierno holandés debía promoverla. Sin embargo, luego de estas dudas iniciales del gobierno, un cambio importante se manifestó cuando el Consejo Social y Económico que asesora al gobierno holandés publicó un importante informe sobre RSE que enfatizaba que los impactos sociales de la empresa tenían que ser factores claves dentro de la ésta. Más allá de que el informe tampoco colmó las expectativas de las organizaciones de la sociedad civil y sindicatos involucrados, constituyó una pieza angular para el desarrollo de nuevos procesos y acciones. Así, en el año 2002 se funda en Holanda la plataforma de organizaciones abocadas al trabajo de la RSE.

El proceso ocurrido en los Países Bajos, con cierto apoyo de agentes de cooperación internacional como Oxfam Novib,¹⁴ facilita la formalización de un diálogo sobre las perspectivas de la RSE y el involucramiento el mismo, en el que participen empresas, sindicatos y nuevos actores sociales.

¹⁴ Oxfam internacional es una organización de cooperación internacional, fundada en 1942, orientada a promover que las personas mejoren su calidad de vida. Oxfam adquiere la forma de una confederación de catorce organizaciones que trabajan con más de tres mil organizaciones locales en más de 100 países. Actualmente trabaja temas como: educación, igualdad de género, derechos humanos y democracia, entre otros. <http://www.oxfam.org/es>. Oxfam Novib es una de las catorce integrantes de la confederación con sede en los Países Bajos.

Es así que la Red surge a partir de una invitación al diálogo estratégico de Oxfam y con el apoyo financiero no sólo de Oxfam Novib sino también del gobierno holandés.

“Otro elemento a destacar de esta etapa es que concluyó por esa época un financiamiento muy importante que tuvimos por el ministerio de cooperación de los Países Bajos, que además era lo que nos permitía sustentar esta secretaria” (entrevista dos: Red Puentes).

Otro elemento a destacar es la participación de organizaciones de los Países Bajos, que estaban discutiendo la necesidad de conformación de redes que trataran la RSE desde la sociedad civil en los diálogos estratégicos que comenzaron en Latinoamérica y que luego darían origen a la fundación de Red Puentes, capítulo México. A pesar de los contextos claramente diferentes en los que se constituyeron y actúan estas redes, se perciben similitudes en su estructura incluso en temas que actualmente ambas desarrollan¹⁵. Todas las organizaciones que forman la Red trabajan temas de derechos: humanos, laborales, ambientales, del consumo y de género. La reivindicación orientada a la justicia sociales un común denominador de toda la Red.

A partir de este proceso comienza un diálogo entre diferentes organizaciones de las sociedad civil en América Latina, que adquirió la modalidad de taller.¹⁶ Esta invitación al diálogo estratégico no fue para todos los países latinoamericanos, sino *“para algunos en particular, por lo que significa la empresa en términos de la economía nacional”*. Sobre todo eran países con los que Oxfam mantenía relación y tenían organizaciones que eran sus contrapartes en diferentes proyectos. No todas las organizaciones contraparte respondieron a esta solicitud de diálogo, solamente las que en este momento estaban

“más sensibles, más preocupadas o que al momento de plantearnos por primera vez la posibilidad de articularnos para relacionarnos e incidir con el actor empresarial, dijimos si es necesario vale la pena” (entrevista dos: Red Puentes).

De esta manera en este diálogo se incluyen organizaciones que además de ser contrapartes de Oxfam, por sus campos se encuentran sensibles a la temática.

“De esa reflexión que ya es una reflexión intencionada, sistemática y bien dirigida surge la propuesta de conformar una red internacional, fundamentalmente de base latinoamericana que genere una reflexión propia que no teníamos suficientemente articulada [...] Se constató la necesidad de poder dirigir acciones al sector empresarial, pero el problema es cómo a partir de qué marco político, de qué marco conceptual, con cuáles estrategias, con qué herramientas si nuestra experiencias históricamente no ha estado dirigida directamente a ellas como

¹⁵ Red Puentes Internacional tiene algunos trabajos sobre industria de indumentaria y sobre el sector financiero con el caso de las afores, de igual forma la Red holandesa está desarrollando estas líneas de análisis.

¹⁶ Los talleres fueron realizados en la Ciudad de México.

organizaciones. Como te digo, desde los ochenta, sí existen movimientos que han orientado su acción a influir en las empresas” (entrevista dos: Red Puentes).

Es decir, que a través de las instancias de diálogo los participantes coinciden en que el tejido socioeconómico en el que se desarrolla la RSE en Europa y Estados Unidos es muy diferente y poco aplicable al contexto latinoamericano. Consecuentemente para estas organizaciones el concepto de RSE debía adaptarse al contexto latinoamericano. Los diálogos y las perspectivas de las organizaciones eran un elemento clave para lograr procesos. Oxfam no estaba discutiendo con los empresarios cómo adaptar el concepto de RSE al contexto latinoamericano, que si hubiera sido el caso, probablemente la discusión se hubiera centrado en los incentivos que debían tener las empresas para invertir y las condiciones que éstas tenían en América Latina. Por el contrario el diálogo se estaba llevando a cabo con organizaciones de la sociedad civil. En este sentido la discusión tomó otros ejes centrados en la experiencia que traían estas organizaciones de su relación con las empresas y de las distintas demandas que las sociedades tenían en términos de justicia social.

De acuerdo con la perspectiva de la Red Puentes para la reformulación del concepto de RSE, se necesitó el desarrollo de metodologías y herramientas adaptadas al contexto latinoamericano. Es decir, se debieron desarrollar herramientas que permitieran adaptar el concepto a las temáticas que estaban tratando las organizaciones (atención a grupos vulnerables; economía solidaria, condiciones de trabajo, entre otras).

Asimismo, en la delimitación del concepto debía quedar referido que tendría que contribuir al desarrollo sostenible y a la erradicación de la injusticia social. Este hecho era fundamental, ya que es lo que hace que el concepto pudiera ser de interés y congruente con la realidad latinoamericana, así como tener en cuenta la identidad de las mismas organizaciones de la sociedad civil que actúan en este territorio.

En este proceso surge –de acuerdo al coordinador general de Red Puentes México– un planteamiento muy claro de los cuatro países fundadores: Brasil, México, Argentina y Chile, de:

“Conformar una red, una plataforma, conformemos algo, un espacio que nos permita pensar nuestro quehacer con respecto a las empresas desde la identidad de las organizaciones de la sociedad civil” (entrevista tres: Red Puentes).

Así es como surge la RED Puentes Internacional. Actualmente la Red está constituida por 41 instituciones¹⁷ de ocho países de América Latina y Europa: Argentina, Brasil, Chile, El Salvador, España, México, Perú, y Uruguay.

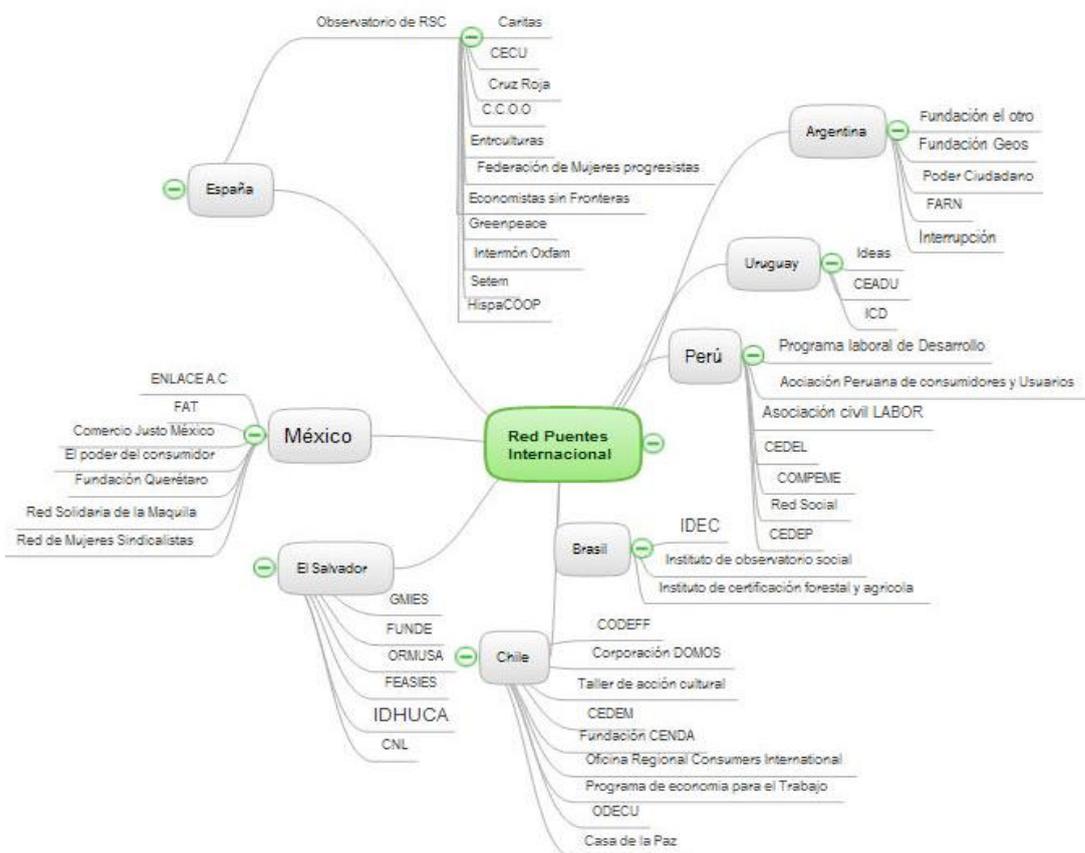
Las organizaciones que forman parte de la Red son sindicales, de mujeres, ambientalistas, consumidores y comunitarias, que tienen muy diversas áreas de trabajo: derechos laborales y sindicales, consumo, medio ambiente, género, educación, desarrollo económico y social, investigación económica y de corporaciones multinacionales. La identidad y trayectoria de las OSC asociadas se liga a la defensa de los derechos humanos, la promoción de la justicia social y el desarrollo sustentable. Su composición y los distintos campos de vinculación en cuanto a territorios, temáticas y sectores le permite a la Red Puentes abordar el tema de la RSE desde una diversidad de ángulos, experiencias y perspectivas. Asimismo, al implicar la RSE *“un conjunto de dimensiones, [...] diferentes organizaciones con distintos campos de trabajo están potencialmente en posibilidad de aportar”* (entrevista cuatro: Red Puentes México).

Estos procesos y las inquietudes delimitadas por las organizaciones integrantes de la Red necesitaban un marco de referencia conceptual que guiara las reflexiones de ésta. Los documentos seleccionados por la Red y que sirvieron como referencia para su posicionamiento fueron las directrices de las OCDE para empresas multinacionales, las convenciones de la OIT, las Normas de las Naciones Unidas sobre Responsabilidad Social y el Libro Verde de la Comisión Europea.

En este contexto la Red Puentes surge decidida a aumentar la participación e incidencia de las organizaciones de la sociedad civil en torno a la temática de RSE. Crea relaciones de intercambio, de experiencias, herramientas y conocimientos específicos sobre RSE entre organizaciones de la sociedad civil latinoamericanas y europeas. En el cuadro 6 puede observarse la complejidad de la misma (por la cantidad de países y número de organizaciones que participan).

¹⁷ Las organizaciones de la sociedad civil que conforman la Red Puentes cuentan con una vasta experiencia en temáticas vinculadas al desarrollo económico, social y cultural en dimensiones relativas al medio ambiente, mujer y enfoque de género, trabajo, micro y pequeña empresa, investigación económica y consumo. Todas ellas vienen impulsando importantes iniciativas en RSE desde diversos temas, como derechos humanos, derechos laborales, participación ciudadana, defensa del consumidor, medio ambiente, padrones de producción y consumo sustentable, entre otros.

Cuadro 6: Organización de Red Puentes Internacional



Fuente: Elaboración propia con base en <http://www.redpuentes.org/>

La Red Puentes México surge al igual que la Red Puentes internacional del diálogo estratégico que invitó a desarrollar Oxfam Novib a partir del año 2001.

“La Red Puentes en México surge como respuesta a una invitación de carácter externo, que quiere decir, más o menos hacia el año 2001 desde Oxfam en Holanda en los Países Bajos, comienza una reflexión respecto de la necesidad de que las organizaciones de la sociedad civil estén en la posibilidad, en la condición, de influir en cambios en los comportamientos de las empresas. Generalmente han sido otros los interlocutores naturales de las organizaciones civiles, generalmente nuestros esfuerzos de cambios de modificaciones de incidencia han apuntado más a las organizaciones gubernamentales, a las instituciones del estado en sus diversos órdenes y sus diversos sectores. Además obviamente había una reflexión no reciente, pero una reflexión antigua compartida por México y creo yo también que por los latinoamericanos, sobre la toma de conciencia del poder creciente no sólo ya económico, sino el poder político acumulado y la capacidad de influencia de las corporaciones multinacionales del sector empresarial” (entrevista dos: Red Puentes).

3.2.2. *Procesos y evolución de la organización*

En el 2002, luego de un año de diálogos orientados a influir desde la sociedad civil en el tema de RSE, un grupo de asociaciones locales comienza a dar los primeros pasos de la Red Puentes capítulo México. En la trayectoria de la Red en México, de acuerdo con los datos de los entrevistados de la Red Puentes se pueden diferenciar claramente dos etapas: la primera desde el 2002 al 2007, y la segunda del 2007 hasta el presente. La primera fase de la Red fue la construcción de los planteamientos, de posiciones así como de herramientas para el trabajo de la responsabilidad social desde la sociedad civil. Es decir, fue un proceso orientado a la acumulación de conocimientos en torno a la temática, así como a la adaptación de los mismos al contacto latinoamericano: *“Entonces hay un esfuerzo muy grande en construir el concepto y generar debates y diálogos con todos los actores que están involucrados en la RSE, bajo el enfoque stakeholders o grupo de interés”* (entrevista dos: Red Puentes México). Asimismo, el proceso estuvo signado por el intercambio de experiencias y posiciones entre las diferentes organizaciones nacionales y latinoamericanas. En primer momento el intercambio con las organizaciones de la sociedad civil de los Países Bajos también fue una pieza angular que les permitió tener una referencia para el desarrollo de herramientas y metodologías sobre los conceptos de RSE que a nivel mexicano y latinoamericano se venían analizando. Aunado a estos procesos también era necesario difundir esos conceptos, ya que esta construcción perdía sentido si no se difundía y llegaba a los otros actores involucrados (otras OSC, empresa y Estado).

Esta dimensión externa que implicaba la difusión del concepto que se estaba construyendo y la incorporación al diálogo de actores como las empresas que provenían de otro sector con lógicas diferentes fue un pendiente importante para la Red, que la llevó a reevaluar sus objetivos.

De esta manera, en un segundo período, a partir de una reflexión realizada por Red Puentes sobre las dificultades que se habían encontrado para interactuar con ciertos sectores, se constata la necesidad de reformular algunos de sus objetivos, ya que no funcionaban con el contexto real de la organización. Para la Red era difícil la relación y el intercambio real con ciertos actores, sobre todo el empresarial, que estaba lejos de

querer ponerse a discutir. Asimismo existía una dificultad real, en este primer momento cuando la Red no era del todo conocida, para acceder a los medios de comunicación.

“Constatamos que nuestra visión es de carácter marginal, no somos un referente de la empresa, incluso desde nuestro propio sector de organizaciones de la sociedad civil existe como mucha resistencia, mucho prejuicio en torno al tema de la RSE aun cuando ésta sea construida con un enfoque distinto alternativo, con otros contenidos, con otras orientaciones” (entrevista cuatro: Red Puentes).

Red Puentes México percibió la importancia y la necesidad de cambiar sus objetivos iniciales y concentrarse en fortalecer las perspectivas de los actores con los cuales tenía mayores vínculos. En este periodo, la organización destaca la

“importancia de trabajar para el desarrollo de una ciudadanía plena, consciente y organizada, que pueda ser sujeto demandante del cumplimiento pleno de sus derechos humanos integrales, estableciendo vínculos y agendas globales que estén a la altura de la globalización que se vive” (documento de trabajo Red Puentes).

Se enfatiza la importancia de las organizaciones de la sociedad civil como actores estratégicos para impulsar proyectos y propuestas alternativas que faciliten el diálogo multiactoral.

La Red Puentes buscó orientarse a fortalecer a los actores de la sociedad civil para que estuvieran posteriormente en mejor situación para interactuar y desarrollar espacios de negociación con las empresas e influir en los procesos relacionados con la RSE.

“Fortalezcamos a organizaciones, a actores que están directamente involucrados y preocupados con la práctica y comportamiento de las empresas, para que ellos puedan trabajar y puedan ser más efectivos en el término de comportamientos que se llevan adelante por las empresas” (entrevista dos: Red Puentes).

El fortalecimiento de los actores de la sociedad civil fue una acción de creciente importancia en la Red a medida que se fue consolidando. ¿Pero qué actores dentro de la sociedad civil buscaron fortalecer? Al mirar las acciones que la Red ha desarrollado desde su fundación puede verse en primer lugar que las organizaciones con las que ha trabajado eran las que tenían vinculación con las que formaban parte de la Red. En segundo lugar, las organizaciones con las que se vincularon también estaban trabajando la temática que las Red Puentes internacional está considerando como prioridad.

En todas sus acciones la Red dejaba traslucir la necesidad de comenzar un diálogo honesto intersectorial que superara las desconfianzas, pero estuviera abierto a discutir los elementos problemáticos. En este sentido esta segunda etapa marcó la acción actual de la organización, en la que se comenzaron a desarrollar acciones específicas para

fortalecer a actores que evaluó como estratégico para el desarrollo de la RSE. Uno de los actores claves que ha identificados la organización son los sindicatos. Para la Red Puentes este actor es uno de los más afectados en las relaciones con las empresas, en este sentido el fortalecimiento de los sindicatos permite un diálogo más equitativo con la empresa.

“interactuamos con sindicatos que es un actor o sector afectado vulnerable ante el actual orden económico, por la empresa, por los patrones. Entonces estaba clarísimo que en el caso mexicano una alianza primerísima tenía que ser con trabajadores y trabajadoras, con su organización” (entrevista uno: Red Puentes).

La segunda fase se puede marcar como el momento de consolidación de la Red Puentes. A partir de todos los conocimientos y herramientas desarrollados en la primera fase comienza a realizar acciones en temáticas específicas (sector financiero, medio ambiente, consumo) asociadas a la RSE. Este proceso estuvo signado por el alejamiento de algunas organizaciones de la Red. En el campo de trabajo de estas organizaciones, no estaba directamente involucrada la empresa, hecho que marcó la diferencia con las organizaciones que se quedaron.

“Pero en realidad las que nos quedamos eran organizaciones que teníamos prácticas de relacionamiento con la empresa y las otras no las tenían, más bien estaban en toda esta construcción de los marcos políticos conceptuales, por las situaciones de contexto regional y local que se encontraban fue más complicado que se quedaran (entrevista tres: Red Puentes).

“Al principio, cuando echamos andar esto, todos teníamos una característica común, éramos contrapartes de Oxfam. A partir del 2007 las que quedamos dijimos la vitalidad, la potencia, no depende de que compartamos ese denominador” (entrevista tres: Red Puentes).

En la segunda etapa se buscó que el denominador común entre las organizaciones – más que ser contrapartes de Oxfam Novib– fuera que su perfil estuviera conectado con la temática de la Red.

Claramente los nuevos desafíos que estaba marcando la Red podían hacer que fuera más costoso para las organizaciones permanecer en ésta si no tenían una fuerte conexión con la identidad de la misma, de modo que sólo subsistieron las organizaciones fuertemente involucradas. Para los integrantes de la Red la etapa actual no hubiera sido posible sin la anterior, ya la primera permitió la construcción de muchos conceptos que posibilitan el desarrollo de las acciones actuales de la organización.

Otro paso estratégico que dio la organización en esta segunda etapa fue la eliminación de la oficina externa de coordinación.¹⁸ Desde el

“2002 al 2007 funcionamos las ocho organizaciones con una secretaria ejecutiva, específicamente contratada para llevar adelante las funciones de coordinación, de comunicación, de relacionamiento” (entrevista dos: Red Puentes).

En el 2006 la organización evaluó que ya no era viable, ni organizacional ni financieramente, mantener la coordinación externa. Es decir, en primer lugar la coordinación externa le traía una serie de desventajas relacionadas con la verdadera conformación de una dinámica de Red.

“Las organizaciones al contar con este órgano de coordinación difícilmente nos podíamos apropiar de un montón de funciones que deben estar colocadas en las organizaciones” (entrevista dos: Red Puentes).

A pesar de que con la coordinación externa la Red funcionaba de manera muy eficiente, no se lograba el total involucramiento de las organizaciones. Con esta forma de organización la Red Puentes tenía poco de una estructura de red, ya que la interacción se presentaba con la coordinación ejecutiva, y entre las organizaciones era sólo para aspectos estratégicos. Asimismo, ninguna de las organizaciones se involucraba en las tareas cotidianas, ni debía tener un compromiso mayor con el desarrollo de la Red. En este primer momento la estructura de Red Puentes se asimilaba más a la forma organizativa de una alianza estratégica de actores que a una red. La asunción por parte de la Red del trabajo de coordinación fue un salto muy importante para su consolidación. En este proceso se designó a una de las organizaciones de Red Puentes (Enlace) para que llevara adelante la coordinación de la Red. El caso de México en este sentido fue singular, ya que fue la única Red nacional que se conformó con una coordinación externa: “Otros países más conscientes de lo que significa el trabajo en red nunca pensaron en contratar gente externa, sino que gente de las mismas organizaciones asumieron estas responsabilidades” (coordinador general de Red Puentes México). Este cambio no fue un proceso sencillo para las organizaciones que conformaban la Red, y

¹⁸ La coordinación externa era llevada adelante por Laura Sarvide, una de las promotoras que comenzó el diálogo estratégico, y finalmente cuando se conforma la Red Puentes México, las organizaciones que la integraron decidieron ofrecerle la coordinación. Laura Sarvide, sin ser parte de ninguna de las organizaciones de la Red, junto a dos personas, una que cumplía funciones de comunicación y otra que cumplía funciones de administración, se encargaba de la secretaría ejecutiva de Red Puentes.

este hecho se vio reflejado en que muchas de las que formaban parte de ella en el primer periodo (2002-2007) la abandonaron debido a estos cambios.

“Yo creo que algunas organizaciones, cuando hubo que seguir constituyéndonos como Red implicaban mucho más que venir a tomar ciertas decisiones y que otros las operaran, ya no fue tan compatible, ya no se vieron tan hallados. Afortunadamente había un núcleo de organizaciones muy comprometidas que entendió muy bien, que fue muy sensible a las necesidades de dar un salto cualitativo en términos de la vida interna (entrevista dos: Red Puentes).

Por otra parte ya no era viable financieramente mantener una coordinación externa. En sus comienzos las Red contaba con financiamiento del Ministerio de Cooperación de los Países Bajos, pero finalizaba en el 2007. Estos fondos no sólo permitían brindar ciertos apoyos a las organizaciones que formaban parte de la Red para proyectos asociados a la misma, sino que posibilitaban el sustento de la secretaria externa. Este cambio también significaba mayor compromiso por parte de las organizaciones, no sólo no tendrían fondos específicos para participar en la Red, sino que ésta les tomaría más de su tiempo y sus recursos.

Este cambio en la Red Puentes fue muy significativo para su consolidación. Las organizaciones que aceptaron el desafío estuvieron dispuestas a ceder tiempo y mediar en sus objetivos. En el desarrollo de una mayor interacción se enfrentaron a un proceso de negociación y mediación entre las identidades de las organizaciones particulares y la propia identidad de la Red. Este proceso claramente guardó sus asimetrías, no todas las organizaciones se comprometieron de la misma forma; es decir, no todas dedican el mismo tiempo, recursos humanos y financieros a la Red. Hay organizaciones dentro de la Red, como Enlace, que son estratégicas para su supervivencia.

En este proceso de apropiación de la Red y eliminación de la coordinación externa hay un traslado de esas funciones a unas de sus organizaciones, la cual por todas las funciones que cumple para el desarrollo de la Red hace que sea estratégica para su supervivencia.

3.2.3. La organización en la actualidad: su misión y visión

Red Puentes México es una organización de la sociedad civil. La identidad de la organización y la trayectoria de trabajo están fuertemente asociadas a la defensa de los derechos humanos, a la promoción de la justicia social y al fomento de la RSE en los

diferentes campos de acción de la organización. Los integrantes de Red Puentes México reconocen como parte de su identidad la tarea de establecer vínculos que fortalezcan el tejido social desde una perspectiva de desarrollo sustentable. Forman parte de esta Red siete organizaciones: Comercio Justo México, el Poder del Consumidor, Frente Auténtico del Trabajador, Fundación Comunitaria de Querétaro, Red de Solidaridad de la Maquila, Red de Mujeres Sindicalistas, Enlace comunicación y capacitación

Dentro de estas siete organizaciones, tres de ellas¹⁹ (Fundación de Mujeres sindicalistas, Frente Auténtico del Trabajador y Red Solidaria de la Maquila) están orientadas a la defensa de los derechos humanos laborales, lo que deja traslucir la importancia de esta área para la organización. Este énfasis marca la importancia para la Red Puentes México que tiene este actor y sus organizaciones para influir en el comportamiento empresarial y en la RSE. Es decir, que las empresas tengan comportamientos responsables no sólo a su exterior con acciones orientadas a la comunidad que son propicias para estrategias de marketing, sino también a su interior con sus trabajadores y proveedores. Un pendiente para Red Puentes México es integrar una organización de carácter ambientalista que pueda a portar en esta temática que es un aspecto de creciente importancia dentro de las acciones de responsabilidad y uno de los aspectos más afectados por la acción irresponsable de las empresas.

El Frente Auténtico del Trabajador es la organización sindical que lleva más tiempo trabajando con la Red Puentes. Tal organización ha sido de vital importancia para la conexión con otra organizaciones sindicales, así como para llevar adelantes acciones orientadas a los trabajadores y sus organizaciones. Una de estas actividades fue la campaña sobre las Afores en México, en la que el FAT jugó un papel estratégico al dar los lineamientos básicos y ayudar a identificar a los actores con los cuales se necesitaba realizar alianzas para desarrollar la campaña de forma exitosa.

A pesar de las diferencia entre las organizaciones que forman parte de la Red, todas son cercanas al tema de la RSE desde sus áreas de trabajo. Más allá de esto no todas

¹⁹ El Frente Auténtico del Trabajo (FAT) es una organización nacional autónoma y democrática fundada en 1960. Aglutina a trabajadoras y trabajadores de quince diferentes zonas en México y se integra con tres sectores básicos: sindical, economía social y urbano popular. La Red de Mujeres Sindicalistas es una organización creada por mujeres trabajadoras pertenecientes a diferentes sindicatos de México. La Red Solidaria de la Maquila es una organización de derechos laborales, que trabaja para apoyar a las trabajadoras dentro de estas cadenas. La red es de origen canadiense pero desde 1994 tiene una sede en México. Esta sede mexicana es la que forma parte de Red Puentes.

participan de forma igualitaria en las actividades de la Red. Como toda Red de organizaciones, algunas siempre mantienen una relación más fluida y un aporte más directo a los objetivos. Este hecho se refleja en el número de actividades en que participan y la participación de las organizaciones en las reuniones mensuales de las Red.

Al marcar la contribución de las organizaciones a la Red podemos empezar por el Poder del Consumidor,²⁰ organización que es un activo muy importante para Red Puentes básicamente por dos aspectos. En primer lugar el “consumo” es una dimensión muy importante de la RSE y el Poder del Consumidor ha trabajado para defender el derecho de los consumidores mexicanos de forma muy visible enfrentándose a diferentes transnacionales.²¹ Por otra parte, su director, Alejandro Calvillo, ha logrado desarrollar un gran poder de convocatoria sobre los medios de comunicación. Este hecho le brinda a la Red una vía de acceso a los medios de comunicación, elemento que había sido una dificultad en la primera fase. Asimismo hasta el momento, como la Red Puentes no cuenta con una organización ambientalista, la trayectoria de esta organización determina que sea la que trabaja esta temática.

Finalmente Enlace, además de ser una de las organizaciones fundadoras de Red Puentes México y actualmente estratégica para el desarrollo exitoso de la misma, es el centro de comunicación y coordinación de Red Puentes México, es decir, es la encargada de vincular a todas las organizaciones restantes que forman parte de la red en México. Es un pieza estratégica para el desarrollo de las actividades de la Red.

²⁰ Constituida legalmente en noviembre de 2006, se ha enfocado en realizar campañas públicas orientadas a la salud alimentaria. Ha ejercido la vigilancia de las prácticas de las grandes empresas procesadoras de alimentos y su responsabilidad en la epidemia de sobrepeso y obesidad. Se ha enfocado en demandar la prohibición de la publicidad de comida chatarra dirigida a niños y en retirar estos productos de las escuelas.

²¹ Entre las campañas que muchas veces alcanzan increíbles resultados están las que han llevado contra Coca Cola México, en la cual el Poder del Consumidor denunció a esta empresa por utilizar en la coca zero activo ciclamato de sodio que está prohibido en Estados Unidos. A partir de la acción de la organización, CocaCola modificó la fórmula. Por más información: http://www.elpoderdelconsumidor.org/la_empresa_cede_coca_zero_no_tendr_ciclamato.html
La empresa también se ha enfrentado con Bimbo por engañar a los consumidores mexicanos con sus productos pan 100% integral, cuyo principal ingrediente es harina refinada, lo cual no corresponde con el paquete. En contraste, en Estados Unidos la misma marca y presentación corresponde a un producto cuyo principal ingrediente sí es harina integral de trigo. Por mas información de este caso y otros: <http://www.elpoderdelconsumidor.org>

Enlace es una organización de la sociedad civil fundada²² en 1982, con amplia trayectoria en la sociedad civil mexicana. Cuando comienzan los diálogos estratégicos Enlace –que era contraparte de Oxfam– estaba ante dos situaciones relacionadas con la empresa.

En primer lugar ante la dificultad de obtener fondos de la cooperación internacional. En este sentido Enlace se preguntaba:

“Por primera vez, como muchas organizaciones, ii valía la pena, si era posible, sii era congruente con nuestro principios acceder a fondos privados procedentes de fundaciones como de empresas” (coordinador de la Red Puentes).

En segundo lugar el propio trabajo de enlace orientado al desarrollo local, determinaba que

“Al ir a las localidades para impulsar y acompañar estas iniciativas de desarrollo local en algún momento de la cadena de producción nos encontrábamos con [...] el actor empresarial” (entrevista tres: Red Puentes).

En este contexto era imposible para Enlace no reflexionar sobre las alternativas para vincularse con el actor empresarial. En los primeros cinco años de la RED, la gran preocupación de Enlace era cómo se inserta la RSE en estos procesos de desarrollo económico local.

Al ser Enlace una de las organizaciones fundadoras y con más trayectoria dentro de la Red Puentes es muy difícil negar su papel preponderante ante otras organizaciones que recién se vinculan. Asimismo, al llevar adelante la coordinación y trabajar activa y comprometidamente para obtener una relación fluida entre todas las organizaciones que la conforman, su acción es estratégica para la supervivencia de Red Puentes.

La Red Puentes está compuesta por organizaciones de la sociedad civil sin vinculación con el sector empresarial. Esta característica de la OI es un limitación para

²² Enlace tiene como objetivo “promover y acompañar procesos de desarrollo local en los campos de la economía social y solidaria, la ecología política, la educación y la comunicación popular y el fortalecimiento político y organizativo de los actores sociales”. Su aporte es la construcción de experiencias de organización autónoma y territorializada, con la participación de los actores locales y regionales que comparten proyectos de desarrollo desde la perspectiva de los derechos humanos integrales, la sustentabilidad y la equidad de género. Su estrategia de vinculación implica la inserción de equipos de profesionales en regiones indígenas del sur del país: Selva Lacandona y Zona Fronteriza en Chiapas; Mixteca Alta en Oaxaca; Montaña y Costa Chica en Guerrero; Zona Montaña de Xochimilco en el Distrito Federal. También es miembro de la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción al Desarrollo (ALOP) y del Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL).

el desarrollo de diálogo intersectorial. La falta de relaciones preexistentes, que faciliten la consolidación de confianza entre los actores, actúa como una fuerte limitación para los procesos de diálogos y concertación de acciones.

3.2.4. Áreas y programas de trabajo

Actualmente Red Puentes México, al igual que Red Puentes Internacional, cuenta con cinco áreas desde las cuales trabaja la RSE.

“Una que tiene que ver con industria extractiva, otra que tiene que ver con industria textil, está el grupo también de los CICE que son los centros de información de comportamiento empresarial, que son cuatro países los que lo estamos ahorita manejando. Hay otro grupo de trabajo sobre ISO 26000 que es uno de los más importantes y de los más fuertes porque hay diversos especialistas que se han juntado para usar la norma, de hecho están participando en la elaboración de la norma a nivel internacional. El otro es las finanzas, todo lo que tiene que ver con bancos, con administradoras del retiro” (entrevista uno, Res Puentes).

En México la Red busca coordinar sus áreas de trabajo con el contexto y las problemáticas del país. Estas áreas de trabajo están relacionadas con un proceso de análisis y diagnóstico que se orienta a analizar las situaciones graves en las que la red debería actuar. Los planes de las actividades se ajustan cada año a partir de talleres de grupo. En estos talleres se busca delimitar las áreas de acción a nivel nacional y coordinarlas con las de trabajo de Red Puentes Internacional. Aunque hay un nivel alto de autonomía para las Red Puentes nacionales los proyectos más importantes suelen estar aunados con los de Red Puentes internacional.

El desarrollo de estos procesos de evaluación permite el fomento de aprendizajes enriquecidos por la interacción con organizaciones nacionales e internacionales.

Este hecho puede tener una relación con que los objetivos de la Red siempre están condicionados por un tema de alcance, de tamaño de Red y por la creciente dificultad de las organizaciones de la sociedad civil de obtener financiamiento. A pesar de que la Red Puentes México recibe fondos fijos de la Red Puentes Internacional para sus actividades, hay una dificultad para la diversificación de fondos.

Participar dentro de las actividades de la Red Internacional, que tiene financiamiento, les posibilita acceder a ciertos recursos extras para desarrollar acciones que son prioridades de la Red Puentes Internacional y se llevan a cabo en varios países. Algunos de estos casos son: el trabajo sobre la ISO 26000 en el que participan Argentina, Brasil,

Chile y México, los programa CICE (Centro de Información del Comportamiento Empresarial) en los que participan Chile, Perú y España.

Uno de los ejemplos de desarrollo de las capacidades sociales es la formación y asesoramiento a sindicatos:

“Nos involucramos de forma muy concreta con sindicatos que están formando sus equipos, obviamente en el campo de los derechos humanos laborales, pero nosotros aportamos como el marco de la responsabilidad que resulta un complemento, que al ser un concepto muy en boga y utilizado por el empresariado, que los comités sindicales conozcan este concepto, lo analicen y puedan conectarse con un concepto comprometido, más denso, de responsabilidad social en términos de derechos laborales y sociales, ambientales, es lo que nos toca hacer en estas iniciativas más concretas” (entrevista tres, Red Puentes).

También la Red cuenta con otro programa muy importante de asesoramiento sobre fondos de pensión. En este sentido la organización desarrolla herramientas para contribuir a la formación de los sectores involucrados en esta temática, especialmente los sindicatos.

En el caso del asesoramiento a los sindicatos con las Afores, la búsqueda por parte de Red Puentes de un actor especializado que les pudiera asesorar en la temática dio lugar a una alianza con el CAES que permitió a Red Puentes mejorar sus capacidades en esa área temática. Ambas organizaciones complementaron sus conocimientos y actualmente están en el proceso de formulación de una iniciativa de ley sobre Afores para cambiar algunos aspectos de la regulación existente.

En cuanto a las relaciones establecidas con agentes externos, los integrantes de la Red sostienen que los vínculos con el Estado son incipientes, tienen poca relación y concertación.

“¡Con el Estado vamos muy mal te diría! Siempre nos ha costado un poco, tenemos una relación permanente porque somos parte del Consejo Consultivo del Consumo como Red Puentes y tenemos una participación directa como parte del órgano de consulta del procurador federal del consumidor, y obviamente la dimensión del consumo en RSE es fundamental. Ésa es la vinculación que mantenemos real, viva, pero no le hemos sacado el jugo que todavía podemos. Creo que es un déficit que tenemos, creo que ahí hay organizaciones con las que podríamos hacer más cosas aprovechando el espacio (entrevista cuatro, Red Puentes).

La escasa relación con el Estado es un límite de esta OI para la incidencia en las políticas públicas en torno a las temáticas de interés de la RSE.

Red Puentes ha buscado fomentar la relación con distintas universidades y centros de investigación, aunque estas relaciones son aún de carácter informal. Estas vinculaciones

les permiten a la Red realizar intercambios que fomentan el desarrollo de distintos aprendizajes.

“Hemos tenido mucho mayor colaboración con el Mora, pero lo que nos ha faltado es institucionalizarla [...] Hacemos muchas cosas en términos de eventos, trabajos. Sí hay como mucha interacción, pero yo creo que hay que pasarlo a un convenio de colaboración. Ahorita mientras hay personas clave en el Mora, funciona todo muy bien, pero en caso de que en un momento no estén debemos garantizar que estas organizaciones se formalicen. Ahorita hemos trabajado también con la UNAM con el instituto de investigaciones económicas, con el ánimo de abrir debates, también tenemos una colaboración de un libro. Además ahora estamos tejiendo una colaboración mucho más estratégica con UAM Xochimilco para crear plataformas virtuales de aprendizaje en red que nos permitan como que todo este acumulado de las experiencias y conceptos que se han venido trabajando en los últimos años sean accesibles” (entrevista dos: Red Puentes).

La propia esencia de Red Puentes es construir redes con las organizaciones de su entorno para lograr el fortalecimiento de la sociedad civil.

De acuerdo con las exposiciones desarrolladas anteriormente, Red Puentes encuentra tensiones para relacionarse con otras organizaciones empresariales que fomentan la RSE, ya que tiene una visión diferente sobre la temática y sobre las características de las acciones que son necesarias para el fomento de ésta. Es decir, Red Puentes desarrolla estrategias de trabajo claramente disímiles a las impulsadas por las OI de corte empresarial. En segundo lugar, la Red Puentes encuentra tensión con el sector empresarial, ya que mantienen culturas organizacionales opuestas. Esta diferencia trae como consecuencia la dificultad para entablar un diálogo horizontal con este actor. Además las empresas (como fue desarrollado en el Capítulo II de esta investigación) difícilmente tienden relaciones de confianza con las organizaciones fuera de su entorno. A diferencia del CEMEFI, la Red Puentes no cuenta con relaciones preexistentes con el sector que faciliten este diálogo. Más allá de estas tensiones, el trabajo de Red Puentes es ampliamente reconocido por los distintos grupos interesados en la RSE. La Red Puentes, como sus objetivos lo esbozan, se orienta a fortalecer sectores, en muchos casos vulnerados y olvidados por las estrategias de responsabilidad social y la acción empresarial en general. Es así que sus redes internas como externas más fuertes son con las organizaciones de la sociedad civil, con las universidades y centros de investigación.

3.3. Las OI y su posición ante la Responsabilidad Social Empresarial

Para concluir el capítulo y terminar la presentación de las dos organizaciones que forman la base empírica de la investigación, es importante destacar su posición sobre la RSE.

En el caso del CEMEFI, éste entiende a la RSE como una nueva forma de hacer negocios que considera los impactos positivos en los grupos de interés de la empresa. Para el CEMEFI, la RSE debe ser plasmada por la empresa en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas para lograr institucionalizarla. Asimismo, para esta OI las acciones de RSE deben sustentarse en los propios valores de la empresa.

“Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común” (cuaderno de trabajo: CEMEFI).

Por el contrario, la Red Puentes concibe a la RSE como un proceso de aprendizaje entre los diferentes actores involucrados.

“Para la red puentes la RSE no es un modelo acabado, se te da tu premio y ya, es un proceso en el que las empresas tratan de equilibrar su interés por generar ganancia con el respeto a los derechos humanos, medio ambiente. Es decir, trata de equilibrar esas dos cosas, en diferentes circunstancias y espacios son diferentes, varían de acuerdo a los tiempos, al contexto, la empresa debería jugar a esos aspectos. El respeto a los derechos humanos debe ser permanente y progresivo; si una empresa respeta los derechos laborales está bien, pero si no es socialmente responsable con el medio ambiente no es socialmente responsable. Nosotros comprendemos que este tipo de actividades no se pueden alcanzar en un día, claro, dependiendo de la empresa y el contexto, hay cosas que necesitan su tiempo, es un proceso más que modelo” (entrevista uno, Red Puentes).

La definición de responsabilidad social empresarial de la Red Puentes pone el énfasis en la necesidad de una actuación responsable en torno a los derechos, medio ambiente, protección del consumidor, salud y la lucha contra de la corrupción, y no en la acción de las empresas. La acción responsable de las empresas es una pieza más en el proceso de alcanzar la justicia social. Asimismo, esta definición se centra en la necesidad de un dialogo multiactoral para la construcción de acuerdos y un comportamiento verdaderamente responsable.

Mientras Red Puentes tienen una visión de RSE que orienta a la distribución y a la justicia social, muy cercana a lo que podríamos denominar un nuevo proyecto societal. CEMEFI se acerca mucho al concepto de filantropía estratégica, es decir, realizar

donativo pero organizados en función de obtener los mayores impactos para la empresa y para la sociedad.

Cada una de las OI tiene diferente visión y acciones sobre la RSE. A pesar de esto, ambas desarrollan procesos similares en términos organizacionales. Es decir, tanto Red Puentes como CEMEFI con su trabajo generan redes internas y externas con diferentes actores heterogéneos, con el objetivo de desarrollar aprendizajes y capacidades en los actores con los que se vinculan. El momento fundacional de ambas organizaciones y el desarrollo de sus líneas de trabajo están signados por las prioridades de la agenda internacional sobre la RSE. Las TIC y la sociedad basada en el conocimiento facilitan los procesos de generación de redes y transferencia de conocimiento entre organizaciones y, consecuentemente, potencializan el desarrollo de aprendizaje al interior y exterior de ambas organizaciones. Es así que a partir de la acción de las organizaciones identificamos como factores externos: *i) Una nueva agenda internacional ii) Desarrollo de aprendizaje y competencias en la sociedad basada en el conocimiento. iii) Redes internacionales y gobernanza.* Y como factores internos: *i) Desarrollo de capacidades, tecnológicas, productivas y sociales. ii) Los procesos de capacitación. iii) Los procesos de aprendizaje e innovación. iv) La conformación de redes internas.*

En el próximo capítulo se analizarán estos factores externos e internos y su contribución al desarrollo de un contexto favorable para la innovación social en las OI analizadas.

Capítulo IV

4. Las funciones externas e internas de las organizaciones intermedias en el campo de la RSE

En este capítulo y como segunda etapa del análisis de los estudios de casos que conformaron la base empírica de la investigación, la atención se focaliza en los factores externos e internos que inciden en el desarrollo de las organizaciones intermedias en el campo de la RSE y determinan cómo éstas influyen y consolidan procesos de aprendizaje que dan lugar a nuevas formas de innovación social.

La innovación social ha sido conceptualizada en este trabajo como un proceso que tiene lugar en el curso de una serie de oleadas de pequeños cambios que finalmente se cristalizan en un hecho específico (CEPAL, 2008). Este proceso no puede considerarse como individual, por el contrario debe tomarse como *“una competencia social compartida por los actores sociales que forman parte de una cantidad quizás extensa de prácticas relevantes”* (Engel, 1997:137). Por ello, es importante vincular la innovación social al proceso de aprendizaje organizacional, ya que no es simplemente la adquisición de información, sino que supone desarrollo de procesos de interpretación, de valorización, de retroalimentación e incorporación en la historia organizacional de ideas creativas que rompen equilibrios pero crean nuevos espacios de participación.

Los factores internos y externos que contribuyen a que las OI desarrollen estrategias de innovación social y fomenten la RSE fueron identificados a partir del análisis de las entrevistas a las organizaciones intermedias (CEMEFI y Red Puentes) que conforman la base empírica de la investigación. El análisis de las entrevistas y la búsqueda de los factores se realizó teniendo presente la teoría de las organizaciones intermedias (Casalet 2002, 2005; Villavicencio 2005, 2009; Novick, 2001, 2002; Van Lente 2005; Lugones, Tutti y Llech 2007; Lundvall), la cual desarrolla las funciones más características de las OI y de esta forma facilita la identificación de factores internos y externos que en el trabajo diario de éstas contribuyen al desarrollo de estrategias de innovación social.

Los factores externos constituyen los elementos tangibles e intangibles que coadyuvan a incentivar procesos de aprendizaje, como las redes externas, las alianzas estratégicas, el capital intelectual y el capital estructural, entre otros. En las organizaciones intermedias estudiadas (CEMEFI y Red Puentes), cuyas acciones

fomentan e inciden en las empresas, en el logro de una RSE los factores externos identificados son: i) Una nueva agenda internacional; ii) Desarrollo aprendizaje y competencias en la sociedad basada en el conocimiento; iii) Redes internacionales y gobernanza.

A pesar de la autonomía relativa de los actores, surge en sus relaciones de negociación modalidades de cooperación y coordinación con otros actores fuera del campo de la RSE. Esto crea un lenguaje común, valores y comportamientos compartidos, que a pesar de no ser explícitos están presentes y crean condiciones para los intercambios de información y concertación de acciones cuya efectividad contribuye a crear condiciones para nuevas modalidades de innovación social.

Tales factores contribuyen a inducir cambios en los procesos y en la adopción de decisiones. Estos factores son las condiciones contextuales que contribuyen tanto de manera directa como indirecta a consolidar un “*ambiente*” o entorno para el desarrollo de proyectos. Es el resultado de condiciones históricas, productivas, sociales, pero también responden a las decisiones de gestión que las organizaciones intermedias realizan para cumplir sus metas.

Los factores internos forman parte tanto de la cultura organizacional como de las modalidades de gestión impulsadas en las diferentes acciones ejecutadas, la data histórica de la OI, la capacitación, la planeación estratégica y la motivación de los recursos humanos, entre otros. En las organizaciones intermedias estudiadas los factores internos identificados son: i) Desarrollo de capacidades, tecnológicas, productivas y sociales. ii) Los procesos de capacitación. iii) Los procesos de aprendizaje e innovación. iv) La conformación de redes internas.

La innovación social, o sea, las nuevas acciones que abren espacios de participación en el campo de RSE son el resultado de la combinación de estos factores, organizacionales y contextuales, cuyo efecto contribuye a reforzar el tejido social y consolidar nuevas modalidades de acción.

La articulación de factores externos e internos producen un “doble fortalecimiento” (Hendrick; Converso, Girardo) tanto en los procesos internos de las organizaciones como en los servicios y/o productos brindados por éstas, generando participaciones que fortalecen o promueven la innovación social. En palabras de Zimmermann (1999: 16;

cursivas en el original): “[...] las organizaciones *empowered* [fortalecidas] que toman o influyen con éxito en decisiones políticas o que desarrollan alternativas reales en la oferta de servicios”, son organizaciones que quieren cambiar el mundo a favor de mejor calidad de vida. En este sentido las OI juegan un papel de “organizaciones *empowering*” –o sea, fortalecen y son fortalecedoras–, ya que ofrecen a sus propios miembros “[...] instrumentos para obtener una mejor capacitación [... y] la ocasión de desarrollar competencias para brindar sus servicios” (Zimmermann, 1999:15; cursivas en el original). No se trata únicamente de “[...] la coherencia (*accountability*) entre las finalidades declaradas de la organización y la manera de lograrlas” (Piccardo y Martini, 2004: 21), sino que son factores que determinan la sustentabilidad de la organización “fortalecerse y fortalecer”. Tales reflexiones son complementadas por autoras como Converso y Piccardo (2003:XI), quienes definen al *doble fortalecimiento*:

[...] el fortalecimiento individual de los sujetos disempowered, o a riesgo de disempowerment, puede realizarse solamente si se desarrolla paralelamente con la construcción de un funcionamiento organizacional que permite el fortalecimiento de los miembros comprometidos en sostener, acompañar, facilitar y crear las premisas organizacionales para el fortalecimiento de los sujetos a los cuales se dirige y con los cuales se coopera, y que son al mismo tiempo destinatarios y constructores de sus servicios.

El *doble fortalecimiento* se refiere a la promoción del bienestar recíproco a nivel interno de la organización y en el medio ambiente donde actúan. En esta perspectiva, el fortalecimiento de los beneficiarios “[...] se da bajo la condición de que la organización con la cual los sujetos están en contacto, o sea sus vértices y todos los que operan en ella [...] se comprometen al mismo tiempo, y no menos significativamente, en el fortalecimiento individual, organizativo y social” (ibídem: XI).

El doble fortalecimiento es producto, por lo tanto, de la conjugación de los factores externos e internos que inciden en el desarrollo y explicación de las organizaciones intermedias. CEMEFI y Red Puentes buscan generar aprendizajes internos y absorber conocimiento del exterior para ampliar su intervención en la sociedad y contribuir a generar nuevas prácticas de innovación social.

4.1. Factores externos que fomentan los procesos de innovación social

4.1.1. Una nueva agenda internacional

En estos últimos años aparecen a nivel internacional una serie de preocupaciones sociales, como transparencia, nueva gestión pública, derechos humanos, promoción del trabajo decente, temas ambientales, igualdad de género, desarrollo local y RSE. Estas iniciativas surgen en una sociedad compleja donde la diversidad genera nuevas propuestas para consolidar iniciativas nacionales cuyo éxito fue probado en aguas internacionales. Los gobiernos y sobre todo la sociedad civil organizada buscan nuevas respuestas a los riesgos que amenazan a la sociedad. Esta preocupación no es ajena a las estrategias aplicadas por las OI estudiadas. Las estrategias de acción tanto de CEMEFI como de Red Puentes se configuran alrededor de preocupaciones que tienen que ver con un programa de trabajo que incorpora estas demandas internacionales a su propia misión y visión. La respuesta de las OI analizadas es generar una participación social que pueda influir en la sociedad (tanto en las empresas como en el gobierno y en las organizaciones de la sociedad civil) para poder fomentar el desarrollo de relaciones y colaboraciones en el campo de la RSE que respondan a las demandas internacionales y nacionales. Un claro ejemplo de esto lo encontramos en CEMEFI, adherida a la línea de la filantropía empresarial iniciada por el Banco Interamericano de Desarrollo, el Boston College y Business in the Community. Otro ejemplo de la participación en agendas internacionales es la adhesión de CEMEFI a las acciones del Pacto Mundial México. La organización forma parte de la coordinación general de este programa de la Naciones Unidas, junto con otras organizaciones mexicanas como: el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN), Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE), entre otras. A su vez el CEMEFI participa en diversas redes regionales orientadas a desarrollar el campo de la RSE, como: Red Empresa y Red América. En el caso de la Red América, que fue constituida en el 2002 y que reúne más de 60 organizaciones de toda América Latina, el CEMEFI a través de la figura de su presidente ejecutivo asume la vicepresidencia de la Red. CEMEFI también a través de la figura de su presidente ejecutivo actúa como vicepresidente de Fórum Empresa. En este sentido,

al participar CEMEFI en distintas redes de organizaciones internacionales refleja en sus acciones las demandas de la agenda internacional. En el logo de empresa socialmente responsable que desarrolla el CEMEFI se ven reflejados ejes claves de las distintas redes internacionales que participan y –consecuentemente– de las demandas de una agenda internacional sobre RSE. Es decir, este logo tiene como dimensiones analíticas para las empresas el logro de metas en torno al trabajo decente, derechos humanos y medio ambiente.

Red Puentes también mantiene relaciones con otras organizaciones interesadas en la RSE, como Business & Human Right en Londres, Naciones Unidas, OCDE y OCDE Watch. En el caso de la OCDE Watch la Red Puentes ha participado en las asambleas de miembros de esta institución. La Red Puentes forma parte del grupo de trabajo de las ISO 26000 conformado por varias organizaciones regionales y OIT, GRI, Global Compact, diversas organizaciones de la sociedad civil y especialistas en RS. Es así que integrantes de la Red Puentes México participan como expertos en las reuniones plenarias del grupo de trabajo en RS de la ISO.¹

Con tales acciones buscan incidir en el comportamiento de los actores directamente involucrados y también en toda la cadena de organizaciones que replicarán este trabajo en pos de los mismos objetivos. La Red Puentes en sus planes de trabajo refleja las demandas de distintos grupos sociales cristalizada en la agenda internacional. La participación y la preocupación de la Red Puentes por el proceso de la ISO, que encierra temas como trabajo decente, hace que la organización trabaje y difunda este tema en sus diferentes proyectos. La preocupación sobre normas laborales también se refleja en sus proyectos orientados a la capacitación de sindicatos en torno a las Afores.

En el impulso de las estrategias de las OI se desataca la coincidencia con una agenda de cooperación internacional que incide en todo el proceso y en los actores sociales; esta adhesión las convierte en agentes activos en la elaboración de soluciones a los problemas que surgen en el campo de la RSE. En este sentido esta nueva agenda influenciará también la dirección de fondos internacionales para fomentar estas nuevas áreas en donde la RSE aparece con fuerza para muchas organizaciones internacionales.

¹ La última reunión plenaria del grupo de trabajo en RS de la ISO tuvo lugar en julio del presente año (2010) en Copenhague y asistió Jorge Molina por la Red Puentes México, <http://redpuentes.org>

Estas organizaciones con su trabajo captan el financiamiento de agencias de cooperación internacionales, tal es el caso de Oxfam con Red Puentes. Por otra parte las recomendaciones para ampliar el campo de la RSE se encuentran presentes en distintos postulados internacionales, como: las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales, en las convenciones de la OIT, en las normas específicas emanadas de Naciones Unidas. El Libro Verde de la Comisión Europea es un claro ejemplo de este interés por el área de RSE. A pesar de estas recomendaciones a nivel internacional, es difícil la adhesión y el compromiso de trabajo nacional o de las empresas multinacionales relocalizadas en países de América Latina, fundamentalmente por los intereses, los juegos de neutralidad que se interponen junto con las alianzas de poder social que fomentan una distribución desigual del poder complicando las relaciones sociales entre los grupos.

La interacción de las organizaciones con sus contrapartes genera la complementariedad de conocimiento y aprendizajes y fortalece una retroalimentación positiva entre las organizaciones, cuya acción conjunta fomenta la expansión de un espacio público sobre el tema de la RSE. Este nuevo espacio social de decisiones y acciones colaborativas constituye una posibilidad para el diálogo multiactoral y el desarrollo de las estrategias de RSE. De esta forma, la incorporación por parte de CEMEFI y Red Puentes de los temas de la agenda internacional, les permite acceder a activos tangibles como financiamiento, o intangibles como conocimiento de otras organizaciones que trabajan sobre RSE –y temas relacionados– en la región para mejorar las acciones que desarrollan. Consecuentemente estos proceso de interacción con otros actores y valoración de la demandas internacionales frente a las realidades locales dejan a las OI en mejor posición para el desarrollo de estrategias de innovación social.

4.1.2. Desarrollo de aprendizaje y competencias en la sociedad basada en el conocimiento

Se identifica en el análisis de las OI como factor externo la demanda para el desarrollo de nuevas competencias y aprendizajes, que son consecuencia del avance de la sociedad basada en el conocimiento. En este sentido la apropiación y generación de conocimiento

y aprendizaje se convierten en activos estratégicos no sólo de las organizaciones, sino del territorio donde éstas actúan, creando entornos favorables para la innovación social.

El desarrollo de competencia permite a las organizaciones intermedias acumular ciertos conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan la concreción de sus objetivos. En el caso de CEMEFI, a través de las nuevas posibilidades de la sociedad basada en el conocimiento ha desarrollado diferentes espacios virtuales orientados a la conformación de aprendizajes colectivos en temas vinculados a la RSE. Algunos de estos espacios se orientan: i) al fomento del voluntariado a través de una página web (www.hacesfalta.org.mx) donde se ponen en contacto a personas que quieren realizar trabajo de voluntariado y se publican las diferentes necesidades de las organizaciones de la sociedad civil. Además de la colaboración de CEMEFI este espacio recibe fondos del bando BBVA y Bancomer. ii) OSC digital, espacio orientado a facilitar herramientas digitales a la gestión diaria de las OSC. Este programa pone a disposición de las OSC asociadas información y procedimientos para que la organización pueda acceder a los productos tecnológicos susceptibles a ser donados.

La Red Puentes a través de las herramientas digitales crea espacios virtuales, como el CICE, que permiten hacer un seguimiento del comportamiento empresarial. Este espacio virtual permite el análisis y participación ciudadana sobre las prácticas empresariales de las empresas mexicanas. Asimismo, contribuye a visualizar las campañas y actividades de cabildeo para el impulso de la RSE.

A través de estas nuevas instancias virtuales la organización genera espacio para el desarrollo de diferentes conocimientos que contribuyen al mejoramiento de su trabajo.

El desarrollo de capacidades es un aporte estratégico para mejorar las capacidades sociales y la construcción de los “saberes colectivos” que involucra a los actores sociales que interactúan con las OI en el campo de la RSE. Estas prácticas constituyen una respuesta a las nuevas demandas de vinculación y circulación de información de una sociedad cada vez más compleja, así como uno de los factores externos de las organizaciones intermedias analizadas. Las dos organizaciones producen el “doble fortalecimiento” que involucra crecimiento interno y acciones cuya viabilidad fortalecen nuevas prácticas de innovación social. Es decir, las organizaciones en su interacción con otros actores generan nuevos canales que posibilitan la acumulación de competencias y

aprendizajes. El desarrollo de programas conjuntos y/o la participación en redes o encuentros regionales y mundiales sobre RSE permite que tanto CEMEFI como Red Puentes actualicen sus conocimientos sobre la temática y creen nuevas capacidades. Este proceso influye en la organización y su entorno, ya que la OI puede aplicar los nuevos conocimientos en sus proyectos.

El aprendizaje implica para las organizaciones intermedias la generación de hábitos que establecen modelos conjuntos de comportamiento. Esto representa una continuación entre conocimiento tácito y codificado (Hodgson, 2007). Esta interdependencia de hábitos y normas influye para que en las diferentes organizaciones desde sus distintas perspectivas contribuyan a la acumulación en un tema específico, relacionado con la RSE. Esta acumulación está marcada por la historia, cultura y organización de cada una de las organizaciones intermedias analizadas. En el caso de CEMEFI, en el tema de la RSE contribuye de manera más directa con el sector empresarial, y Red Puentes al fortalecimiento de la sociedad civil (como se ha desarrollado en el capítulo III).

La habilidad de comunicar que tienen las OI estudiadas las convierte en formadoras de opinión pública, logrando un aprendizaje destacado para los problemas vinculados con la RSE. En determinadas situaciones el conflicto potencial incluye un compromiso previo ante determinada pauta de comportamiento o reacción. Las alianzas con distintas organizaciones y la participación en diferentes redes activan la posibilidad de ejercer presión sobre temas de su interés que se difunden en la opinión pública. En el caso de Red Puentes cuando vigilan las acciones de las empresas y difunden sus resultados es una comunicación que genera opinión en torno al comportamiento responsable o irresponsable de las empresas, por lo tanto crea opinión o contribuye a desarrollarla. Para el caso de CEMEFI, el distintivo otorgado a las empresas socialmente responsables o el reconocimiento a las mejores prácticas son una forma de instalar en la opinión pública el tema.

La generación de nuevos aprendizajes y competencias que las OI traspasan a su entorno a través de proyectos concretos permite avanzar en la temática de RSE. A pesar de que es difícil incorporar y materializar las experiencias internacionales en proyectos concretos, el desarrollo de capacidades y aprendizaje tiene como resultado una organización más preparada para llevar adelante este desafío. De esta forma, más allá de

la difícil aplicación, el proceso de mejora y desarrollo de las OI frente a un entorno como la sociedad basada en el conocimiento facilita el desarrollo de estrategias de innovación social.

4.1.3. Las redes internacionales y la nueva gobernanza

Las nuevas formas de organización han llevado estos últimos años a la aparición de redes internacionales como expresión de una nueva gobernanza cuyo objetivo apunta a incidir tanto en políticas públicas como en cambios en los comportamientos de las empresas. Los planteamientos enmarcados en la nueva agenda internacional ya no son responsabilidad de un solo actor como el gobierno, se refuerzan con las acciones de otros actores con lógicas y comportamientos divergentes como el sector privado, la sociedad civil y el propio gobierno, para alcanzar alianzas estratégicas. Éstas generan nuevos acuerdos sociales que favorecen programas regionales, productivos sociales de interés estratégico para la sociedad. Redes de actores como el observatorio de la RSE en España (donde se agrupan las organizaciones no gubernamentales y otras organizaciones sociales) han definido distintos principios de acción para regular la actividad de RSE y contribuir a su desarrollo. A nivel latinoamericano la Red Forum Empresa ha contribuido a una acumulación sobre la RSE impulsando la realización de diferentes estudios sobre ésta en diferentes países de la región.

Las organizaciones intermedias utilizan la construcción y la participación en redes como un activo estratégico para su acción. A CEMEFI como a Red Puentes les sería muy difícil llevar adelante acciones como los programas desarrollados, sin ser parte de distintas redes internacionales y nacionales que facilitan distintos procesos de aprendizaje internos y relacionales. El fomento de este tipo de interacciones da lugar a nuevas formas de vinculación y concertación entre los distintos agentes involucrados. El caudal de conocimiento y las motivaciones y objetivos que persiguen son claves para el posicionamiento de las organizaciones en las redes, además de generar confianza sobre vínculos, recursos informativos y a veces económicos, con otros actores de la sociedad.

La construcción de redes con actores externos les proporciona a las organizaciones intermedias vínculos para reaccionar más exitosamente a las situaciones inesperadas de su entorno. Es decir, desarrollar acciones exitosas que les permiten

mantener su acción y responder a las cambiantes demandas del entorno. A veces estas acciones alcanzan una solución “creativa”,² que es consecuencia de los conocimientos que se acumulan y circulan en la red, creando un entorno favorable para el desarrollo de estrategias de innovación social. En el caso CEMEFI las redes tendidas con la Secretaría de Estadística y Hacienda permitieron realizar preguntas sobre la filantropía y voluntariado en encuestas impulsadas por esta dependencia. La obtención de este tipo de datos es un activo muypreciado para responder a las demandas de sus asociados y planificar nuevos proyectos de trabajo. La construcción de redes con instituciones estatales facilita la incorporación de la RSE a la agenda nacional. A nivel internacional, como mencionamos, CEMEFI forma parte de los consejos directivos de varias redes latinoamericanas. En su trayectoria ha establecido relaciones permanentes con diversas organizaciones y redes internacionales. Junto con Worldwilde Initiatives for Grantmarker Suppor (WINGS) organizó un encuentro para promover el intercambio de aprendizajes y experiencias de las empresas en cuanto a RSE. Anualmente participa en las reuniones anuales de World Alliance for Citizen Participation (CIVICUS) y además mantiene una relación permanente con esta institución. Participa en las reuniones de la Unión Internacional Cristiana de dirigentes de Empresa (UNIAPAC). En la red de relaciones estables se destacan las que se mantienen con: Council on Foundations, el Foundation Center Hispanics in Philanthropy, el National Center for Nonprofit Board, el Candian Center for Philanthropy, la Universidad Johns Hopkins y las fundaciones Ford y Kellogg entre otros (Gordon, 2008). Paralelamente el CEMEFI ha impulsado la constitución de tres redes: i) Red por la Infancia y la Adolescencia; ii) Red por la Educación;³ iii) Unired.⁴ La Red por la Infancia y la Adolescencia está integrada por aproximadamente catorce organizaciones que buscan promover la articulación de esfuerzos para actuar en beneficio de la infancia y la adolescencia. En la Red por la Educación participan aproximadamente doce organizaciones con el objetivo de

² Entendemos una actitud creativa como la capacidad para encontrar relaciones hasta entonces insospechadas entre experiencias preexistentes, las cuales se presentan bajo la forma de nuevos esquemas de pensamiento que pueden ser nuevas ideas, experiencias o productos.

³ Está compuesta por un grupo de organizaciones de la sociedad civil, orientadas a la educación. Este grupo se constituye como de afinidad y opera en el marco institucional de CEMEFI, www.cemefi.org

⁴ Unired surge a partir del huracán Paulina que afectó de forma severa las costas de Acapulco. El CEMEFI estableció una alianza con la Universidad de Loyola de Acapulco para apoyar la población damnificada. Como fruto de esta experiencia exitosa, CEMEFI convocó en 1998 a diversas universidades para crear una red que actuara en caso de desastre. www.cemefi.org

compartir experiencias y fortalecer el trabajo de estas organizaciones, así como fortalecer la presencia e incidencia en las políticas públicas relacionadas con la educación. Unired está conformada por más de 150 campus de universidades que se vinculan con el objetivo de fomentar la cultura de prevención frente a los desastres naturales, así como organizar una respuesta adecuada cuando ocurren.

Red Puentes también participa en redes con otras organizaciones de la sociedad civil como la Red de la Maquila en América Latina o Bank Track, Amigos de la Tierra Internacional. Red Puentes ha desarrollado redes y aumentado su participación en las reuniones de entidades como la FAO y Ethos. La participación en estos espacios permite a la Red Puentes la incidencia en temas y procesos relevantes para el desarrollo sustentable y la RSE, al tiempo que posibilita el fortalecimiento de sus propios líderes. Tampoco podemos olvidar que Red Puentes está constituida por más de cuarenta organizaciones de siete países de América Latina y España.

La formación de redes específicas sobre RSE, como el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (España), la Plataforma de la RSE (Holanda), Coalición Europea para la Justicia Corporativa, OECD Watch, permiten la concertación de acciones conjuntas que combinen experiencias y conocimiento, y de esta forma dar mejor respuesta a las demandas que reciben las organizaciones intermedias. En este sentido la pertenencia a redes implica una articulación flexible, frágil y a veces conflictiva pero que permite alcanzar soluciones creativas.

La Red Puentes y el CEMEFI consideran a las redes internacionales un activo para la vinculación y el fomento de interacciones entre actores que muchas veces tienen temáticas comunes. Las redes internas de la organización también resultan estratégicas para las OI. Estas redes permiten la buena circulación del conocimiento para adoptar decisiones, distribución de responsabilidades y analizar las visiones existentes en las competencias necesarias para cumplir con los objetivos. Una organización que tiene buenas redes internas y consecuentemente circula exitosamente la información es más flexible. La flexibilidad da más opciones para responder al entorno social, también a nivel interno la distribución de la responsabilidad de acuerdo con los proyectos, y de forma más horizontal estimula la participación interna y el compromiso. Aunque no evade el conflicto, el cual es inherente a los acuerdos sociales. En el caso de Red

Puentes las organizaciones que la conforman tienen reuniones periódicas para evaluar los planes de acción.

Las redes, ya sean formales o informales, mantienen la interacción de estas organizaciones. La Red Puentes ha desarrollado alianzas tanto formales e informales con centros especializados para desarrollar actividades de capacitación y formación para el desempeño de sus funciones. Un ejemplo es su alianza con el CAES para el desarrollo de actividades relacionadas al tema de las Afores. Esta alianza le permite a la Red Puentes realizar más eficientemente sus proyectos en un área de conocimiento específico como es la regulación de pensiones.

A través de las distintas redes en que participa, el CEMEFI absorbe conocimiento e información de otras organizaciones en América Latina, elemento que le permite evaluar su propia práctica y además profundizar y actualizar el concepto de RSE para mejorar el tipo de herramienta que puede desarrollar la organización para el trabajo con la empresa.

La participación en redes externas internacionales y regionales contribuye a fortalecer las culturas organizacionales y las colaboraciones interinstitucionales, y mejorar el desempeño local e internacional de los programas. La participación en redes también contribuye a afianzar la legitimidad de las organizaciones en el ámbito internacional y fortalece su capacidad de interlocución con otros actores de interés en su campo de acción. En este sentido, se genera una gobernanza, entendida como la capacidad de introducción de dinámicas que abren posibilidades de intervención participativa pero también introducen formas de presión que plantean nuevas formas de organización, nuevas modalidades para convivir en un mundo de profundas interdependencias generadas por la globalización.

4.2. Factores internos que fomentan los procesos de innovación social

Como complemento a los factores externos, los internos permiten que la innovación no quede a medio camino y sobre todo que tenga la posibilidad de replicarse y consolidarse (CEPAL: 2008). La importancia de considerar los factores internos radica en que son determinantes para el proceso de innovación social, ya que permiten a las organizaciones intermedias internalizar la información y volverla imprescindible y accesible para su

acción. En el proceso interno las organizaciones intermedias se enfrentan a dominar la complejidad, o sea, las demandas de conexiones e interacciones que existen en una sociedad interdependiente. La complejidad siempre maneja los datos para transformar coyunturalmente una realidad compleja y cambiante.

4.2.1. Desarrollo de capacidades tecnológicas, productivas, sociales

El concepto de desarrollo de capacidades describe la habilidad de las organizaciones intermedias dedicadas a la RSE para iniciar un proceso de mejoras conducente que logre un desempeño sostenido en la organización. En este sentido las organizaciones intermedias desarrollan capacidades para absorber, adaptar y mejorar conocimientos. Estas instancias activan los procesos de aprendizaje en todas las áreas de las organizaciones.

Al analizar el desarrollo de capacidades como un factor interno de la acción de las organizaciones intermedias que contribuye al progreso de las condiciones para la innovación social, debemos considerar la infraestructura (recursos financieros y humanos) con las que cuentan, así como los esfuerzos y los resultados para mejorar las capacidades de las OI. Estas dos variables (recursos financieros y recursos humanos) son estrategias para el desarrollo de capacidades de las organizaciones intermedias.

Con respecto al capital financiero, CEMEFI construye este activo a partir de donaciones,⁵ de empresas, fundaciones⁶ y cuotas de sus afiliados, así como pagos de los diferentes eventos que realiza, como el logo de empresa socialmente responsable y el de mejores prácticas.

“se logra el financiamiento a través de diferentes procesos, CEMEFI es una organizaciones de miembros, entonces éstos pagan una cuota de asociación anual. También tenemos programas financiados por fundaciones nacionales e internacionales, hay empresas que patrocinan algunos programas en particular y las cuotas de aportación de las empresas que participan en los procesos de mejores prácticas del distintivo de empresa socialmente responsable” (entrevista dos: CEMEFI).

El CEMEFI cuenta con múltiples formas de financiamiento, como la cooperación internacional, que no se encuentran asociadas a la acción conjunta con un único actor.

⁵ Como mencionamos, el CEMEFI es una de las instituciones autorizadas por el gobierno mexicano para recibir donaciones libres de impuestos.

⁶ El CEMEFI recibe financiamiento de distintas organizaciones y fundaciones, como la Embajada Británica, Fundación Manuel Arango, Fundación ADO.

Poco después de la fundación del CEMEFI en 1993, se planteó como una necesidad de la organización crear un plan para diversificar las fuentes de financiamiento, ya que en sus primeros años de trabajo parte importante de éste provenía de fundaciones extranjeras, como Kellogg y Ford (Gordon, 2008). De acuerdo con las palabras de Butcher, una de las vicepresidentas del Consejo Directivo:

“al principio tuvimos ayuda de instituciones americanas y europeas. Por ejemplo Kellogg, porque les interesa el desarrollo de la sociedad civil. Te ayudan durante un tiempo [...] nos dieron dinero los primeros cinco años mientras nos organizábamos” (entrevista J. Butcher en Gordon, 2008).

El plan de diversificación tuvo una apuesta a convertir a CEMEFI en una organización de miembros en la que las cuotas anuales financiaran parte de sus acciones. La organización buscó desarrollar otras fuentes de financiamiento, como la realización de talleres, asesorías y los programas como el logo de empresa socialmente responsable. Más allá de esta apuesta CEMEFI sigue siendo receptor de donaciones de diferentes fundaciones empresariales, como la Fundación BBVA Bancomer o las donaciones de la fundación de su presidente honorario, señor Manuel Arango, entre otras.

Cuadro 7: Porcentaje de cobertura de las actividades según fuente de financiamiento del Centro Mexicano para la Filantropía

<i>Fuente de financiamiento</i>	<i>Porcentaje de cobertura de las actividades</i>
Cuotas de los miembros	40%
Cobro de servicios (logos ESR, Buenas Prácticas, entre otros)	10%
Donaciones del fundador Manuel Arango.	15 %
Otras donaciones	30%
Proyectos Indesol	5%

Fuente: Elaboración propia con base en Gordon, 2008 .

La diversificación del financiamiento le permite a la organización tener mayor capital para el desarrollo y financiamiento de actividades con instituciones nacionales, regionales y mundiales, así como la generación de redes de trabajo sobre la temática. También facilita el desarrollo por parte de la organización de actividades de mayor alcance con importante grados de difusión. Consecuentemente la existencia de este

activo le brinda más posibilidad para elaborar estrategias que mejoren sus acciones y sus capacidades, y construir un entorno favorable para generar estrategias de innovación social. A pesar de la diversificación de fondos, se trasluce en ella un fuerte aporte del sector empresarial, aunque estos aportes estén conceptualizados en distintos rubros (participación en programas, donaciones de fundaciones, cuotas de afiliados), todos tienen una base empresarial. En este sentido el sector empresarial es el financiador de la organización. Este hecho se puede reflejar en que la organización está orientada a realizar programas que tengan conexión y reporten beneficios al actor empresarial.

Por el contrario el trabajo de la Red Puentes internacional desde sus comienzos se encontró signado por el financiamiento de la cooperación internacional, específicamente de Oxfam Novib. A pesar de que cada Red Puentes nacional puede buscar financiamiento a través de la presentación de proyectos individuales, hay una fuerte dependencia de los fondos de la cooperación internacional.

“La Red Puentes está recibiendo y recibió apoyo de Oxfam Novib e ICO que son agencias de cooperación internacional. Ellas son las que están financiando ahorita las actividades de la Red Puentes. Fue un acuerdo entre la Red y estas agencias de cooperación holandesa que la Red recibiría los recursos para ser administrados y repartidos entre todos los integrantes de la Red y una tarea también de la Red Puentes era buscar sus propios mecanismos de financiamiento”. (entrevista uno: Red Puentes).

“Sí contamos con un financiamiento de Red Puentes internacionales y luego con pequeños que no han sido proyectos como tal sino apoyos para publicar, para eventos. Pero realmente está faltando, que es un objetivo para este año, obtener recursos para el funcionamiento de la Red Puentes México” (entrevista tres: Red Puentes).

Las posibilidades limitadas que tiene la Red para acceder al financiamiento se presenta como una dificultad para el desarrollo de actividades y el trabajo en red. La existencia de fondos escasos para financiar las actividades diarias dificulta la interacción entre las organizaciones que integran Red Puentes. Es decir, ante las dificultades de conseguir financiamiento y la poca diversidad de los mismos, las organizaciones de la red muchas veces se concentran en la búsqueda de recursos para la subsistencia, lo que dificulta las actividades en conjunto. Asimismo. Los recursos limitados restringen la cantidad de actividades que puede llevar adelante la Red. Este hecho dificulta las acciones sostenidas que consecuentemente puedan tener impactos y/o seguimientos sobre las áreas de trabajo. Estos procesos dificultan el desarrollo de las capacidades y consecuentemente no contribuyen a generar un entorno favorable para los procesos de innovación social.

“Cada vez más está presente el elemento de las condiciones en que nos encontramos las organizaciones de la sociedad civil. Esta situación va haciendo que el trabajo de redes de conexión dentro del sector lo vayamos pasando a un segundo plano, pero es entendible cuando las organizaciones entran a la dinámica de la sobrevivencia, del día a día, de la búsqueda de recursos” (entrevista tres: Red Puentes).

Los recursos humanos de las organizaciones intermedias es otro elemento a destacar para el desarrollo de capacidades. Ambas organizaciones cuentan con recursos humanos especializados en el trabajo de la RSE. La Red Puentes México ha reclutado personal con amplia trayectoria en la sociedad civil mexicana que ha formado parte de OSC de larga trayectoria en el país, como Enlace AC y el Frente Auténtico del Trabajador. El CEMEFI cuenta con recursos humanos con trayectorias de trabajo en distintas fundaciones, como Save de Children México, Amnistía Internacional y departamentos de RSE de empresas privadas, como Philip Morris. La presencia de personal calificado en ambas organizaciones adquiere relevancia como fuente de competitividad para responder adecuadamente a los entornos de las organizaciones. Facilitan la construcción de vínculos con otros individuos y organizaciones, y la construcción de un lenguaje común que ayude a la absorción de conocimiento y aprendizaje. Este activo es estratégico en estas organizaciones situadas en el contexto de la sociedad del conocimiento, en donde el conocimiento es entendido como un capital y valor agregado a la organización. La presencia de recursos humanos especializados en ambas organizaciones mejora su desempeño y el de su entorno, así como facilita la construcción de capacidades que fomenten el desarrollo de estrategias de innovación social.

Una limitación y/o tensión existente se refiere a la falta de homogeneidad en torno a la formación en el área de la RSE. En este campo de trabajo no existe una carrera específica que desarrolle conocimientos para aplicar posteriormente. En muchos casos la formación relacionada a la RSE son aprendizajes emergentes que desarrollan en la práctica, en general las disciplinas más vinculadas con este campo son la sociología, la economía y la administración de empresas. Los nuevos perfiles profesionales son consecuencia de los nuevos nichos ocupacionales desempeñados en las organizaciones. De ahí que la formación y el desarrollo de capacidades de los recursos humanos estén fuertemente determinados por las organizaciones donde trabajan.

En la Red Puentes aparece recurrentemente el problema de financiamiento como un factor que obstaculiza la dedicación completa de los recursos humanos al trabajo.

“tú como persona estás como medio tiempo, como conjugando entre las acciones para tu sustentos con las acciones de tu compromiso. Yo diría que es otro conflicto pero que va más allá de la Red Puentes, es como una situación general que está llevando a que las agendas de red pasen a segundo plano, se pospongan. Es una situación bien difícil, no está poder exigir participación a las organización de la sociedad civil en esas condiciones” (entrevista tres: Red Puentes).

En las organizaciones de la sociedad civil es un fenómeno creciente el número de personas contratadas por medio tiempo para la realización de actividades necesarias pero que desbordan la dedicación real de los trabajadores. En este proceso no sólo hay flexibilización de las formas organizativas, también se recurre a los contratos temporales no muy seguros para la trabajadores. En las sociedades de América Latina este proceso es característico por la amplia heterogeneidad de los actores que participan y trabajan en este sector. Así como la ausencia de normativas nacionales que uniformen, tipifiquen y regularicen estas categorías laborales, impiden la formalización (Girardo, 2007). Las organizaciones intermedias no quedan fuera de este proceso.

En la flexibilización de la condiciones de trabajo y de contratación existentes en estas instituciones que participan en el campo de la RSE surge el trabajo voluntario como una figura para la tarea a veces sin remuneración. La incorporación del trabajo voluntario no es sólo para la actividades prácticas de las organizaciones, por el contrario, también se aplica a figuras como miembros de los consejos directivos de las OI, como sucede en el caso de CEMEFI. La utilización de este recurso le permite a las organizaciones tener una base de recursos ilimitados para convocarlos en la oportunidad necesaria. La flexibilización del trabajo en sus diferentes dimensiones dificulta la presencia de recursos humanos dedicados a la organización que a partir de aprendizajes logren eficacia y consecuentemente construyan un entorno favorable para la innovación social.

La infraestructura y el capital humano de la organización son importantes para el desarrollo de capacidades organizacionales, se agregan otras actividades que favorecen encuentros relacionales de discusión y reformulación.

Un esfuerzo en el desarrollo y formación de capacidades en el caso de Red Puentes son las reuniones anuales y el diseño y elaboración de los planes estratégicos que marcan las prioridades de trabajo. Estas instancias permiten un trabajo horizontal entre las organizaciones que facilita el desarrollo y las acumulaciones más horizontales para absorber las demandas del entorno e incorporarlas a su plan anual de trabajo. Igualmente facilita la incorporación de organizaciones locales y regionales (otras organizaciones de Red Puentes Internacional) a su programa de trabajo.

“La definición de prioridades tanto nacional como internacional obedece a un ejercicio de análisis como de diagnóstico que nos permite ver dónde están las situaciones graves donde deberíamos actuar, pero también en términos de capacidades y oportunidades [...] identificar las realidades a nivel nacional en términos de desafíos para la acción de nuestra red, ubicar capacidades para responder a ellas o debilidades y también oportunidades que tendríamos de acciones de situaciones muy concretas en las que podríamos involucrarnos. Ésta es la lógica muy colectiva y posteriormente hacemos el ejercicio de alinear los objetivos y desafíos extraídos de la realidad con los identificados con la Red Puentes Internacional” (entrevista tres: Red Puentes).

“hacemos, tenemos un taller anual donde todas las organizaciones nos reunimos por lo menos dos días, para poder garantizar que lo que ha sido identificado como red lo vamos realmente a convertir en planes de trabajo y en la medida de lo posible, no siempre es así, estar todas las organizaciones lo mas involucradas posible. Entonces estas prioridades son como focos de actuación y puede ser que en momentos dados haya focos de la Red Puentes Internacional que tengamos que trabajar o apoyar directamente desde México o haya focos o prioridades de la Red Puentes México que no necesariamente estén tan conectados con los focos de la Red Puentes Internacional, pero existe este principio mientras estén alineados y exista el mayor numero de interconexiones mejor. Pero cabe que en un momento dado la realidad especifica de un país te lleve a ver temas que no necesariamente están viendo todos, pero que la Red considera importante entrarle”. (entrevista tres: Red Puentes).

En el caso de CEMEFI se cuenta con una asamblea de socios, un consejo consultivo, que se reúnen para evaluar el plan de trabajo. A partir de estas instancias evalúan las demandas de las organizaciones que son parte del CEMEFI pero no se encuentran involucradas en las actividades diarias de ésta.

La interacción entre las interfaces internas de las organizaciones mejora las capacidades y tiene un impacto positivo en el desarrollo de capacidades de las organizaciones. La interacción interna también ayuda a identificar las prioridades de trabajo de cada organización. Cuando se trabaja a partir de una agenda construida en función de prioridades de trabajo es muchos más sencillo el desarrollo de procesos de aprendizajes y constitución de redes que puedan coadyuvar a la innovación (CEPAL, 2008). En el caso de Red Puentes la interacción entre las diferentes organizaciones que la conforman permite la acumulación de conocimiento y la interacción de distintos tipos de conocimientos fomenta el desarrollo de las capacidades de la organización y

construye un entorno favorable para la innovación. En el caso del CEMEFI los consejos le permiten escuchar las demandas de sus grupos de interés mayoritario.

A pesar de que el desarrollo de capacidades de las organizaciones como factor interno por sí solo no puede lograr la innovación social, contribuye a que las organizaciones internamente creen las condiciones para adaptarse a los cambios y crear nuevas sinergias que construyan un entorno favorable para la misma.

4.2.2. Los procesos de capacitación

La capacitación como factor de desarrollo interno de las organizaciones intermedias permite la generación de saberes y consecuentemente la formación de capacidades y nuevos aprendizajes. Los procesos de capacitación contribuyen a que las OI desarrollen capacidades adecuadas para responder a las demandas cambiantes, con habilidades y retroalimentación; muchas veces éstas son determinantes no sólo para el aprendizaje sino para permanecer en las organizaciones.

Al ser una organización que forma parte de una Red Internacional, la Red Puentes México frecuentemente organiza actividades formativas y crea espacios para el intercambio de experiencias que actúan como proceso informal de capacitación y aprendizaje para las organizaciones. Uno de los programas conjuntos, que permite estos procesos y en los que participa la Red Puentes Chile, Red Puentes Perú, Red Puentes España y Red Puentes México es el centro de información del comportamiento empresarial (CICE). Para llevar adelante este proyecto común, a pesar de tener un plan anual, las diferentes Red Puentes se reúnen casi mensualmente para intercambiar experiencias.

“Nuestro grupo de trabajo del CICE tiene un plan de trabajo anual, aunque definimos qué actividades vamos a realizar mensualmente, bueno, ahorita se han dado poco, pero generalmente nos reunimos cada mes, vía Skype, para intercambiar experiencias, para informarnos cómo vamos, en qué estamos fallando, en qué estamos atrasados, qué actividades podemos hacer juntos. De hecho la campaña que estamos desarrollando ahorita es trinacional entre, CICE de Chile, Perú y México. América Latina, España no le entró porque el tema es como que no era muy afín. (entrevista uno: Red Puentes).

“Actuar en conjunto es difícil, pero también es un trabajo interesante. Ahí estamos, entonces, en constante comunicación con los CICE de Perú y Chile. Además también nutre mucho ¿no?, las experiencias de otros países, capaz que a veces no son muy adaptables pero son muy útiles para sacar ejemplos” (entrevista dos: Red Puentes).

Estas actividades de intercambio exponen la construcción de un proceso de gestión del conocimiento en la Red Puentes. Es decir, la Red crea un entorno y estructuras para transferir el conocimiento, posibilitando la accesibilidad como un medio de aprendizaje conjunto. Consecuentemente estos procesos fomentan la construcción de un entorno favorable para el desarrollo de estrategias de innovación social.

Otra instancia en la que la Red Puentes utilizó la interacción y el intercambio como proceso de aprendizaje es el caso del proyecto orientado a la evaluación de los informes de sustentabilidad con los indicadores del Global Reporting Initiative (GRI).⁷ Para el desarrollo de este programa en México fueron estratégicas y decisivas las instancias de diálogo e intercambio de experiencias con la Red Puentes Chile, la cual ya estaba trabajando en este programa. El trabajo y el intercambio de las organizaciones con base en un proyecto común de trabajo contribuyen a la capacitación de los actores involucrados. Esta capacitación orientada a los programas conjuntos que llevan las organizaciones permite el desarrollo de aprendizajes que puedan fomentar respuestas creativas para la mejora de la eficiencia de los mismos.

El CEMEFI, a pesar de formar parte de redes regionales como la Red Empresa, Red América, con las que se comparte experiencias de trabajo, no cuenta con otras organizaciones que estén desarrollando el mismo plan de trabajo. Este hecho dificulta la actualización continua de saberes y la capacitación de la organización, ya que son interacciones esporádicas que no se incorporan en las dinámicas cotidianas de la organización. Mas allá de esta dificultad, los líderes de CEMEFI se ven fortalecidos e incorporan diferentes aprendizajes a partir de la participación en diferentes reuniones, seminario y talleres nacionales e internacionales sobre RSE.

Los sistemas de evaluación son otra instancia de aprendizaje a señalar para este tipo de organizaciones. Más que evaluaciones específicas de cada programa, la Red Puentes realiza evaluaciones estratégicas del plan del trabajo anual de la organización.

“A la hora de evaluación vamos teniendo reuniones cada meses, a veces un poquito menos. En estas reuniones lo que vamos haciendo es monitoreando nuestro plan. Los planes estratégicos se vuelven generalmente en planes anuales con metas muy específicas, muy puntuales, que es lo que

⁷ El GRI es una organización creada en 1997 por la convocatoria de la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de Naciones Unidas. Esta institución elabora y difunde una guía para el desarrollo de Memorias de Sustentabilidad. Su misión es mejorar la calidad de estas Memorias con base en proponer el triple balance: económico social y medioambiental.

nos permite finalmente estar monitoreando. Entonces todas las reuniones de seguimiento son reuniones de monitoreo del plan. Lo sacamos y vemos qué hemos hecho, en qué vamos, qué hay que preparar. Las evaluaciones yo te diría que son de dos tipos. Primero al realizar acciones grandes en las reuniones de seguimiento nos damos tiempo para una valoración, qué salió bien qué ha fallado, dónde podemos hacer cosas para enriquecer la propuesta y luego en estos talleres que te decía suelen ser talleres de evaluación que llamamos de balance político, estratégico y no tanto operativo, porque ese tipo de evaluaciones la hacemos más en las reuniones de evaluación de la red cada dos meses. Más bien las evaluaciones políticas de cómo estamos, qué hemos logrado las hacemos cada año y es realmente un taller de balance para el año que concluyó y de planes para el próximo año” (entrevista tres: Red Puentes).

En la Red Puentes el manejo de evaluaciones nacionales e internacionales para los planes de trabajo favorece la identificación de los puntos a mejorar, problemas que se deseen anticipar como aspectos positivos que hay que enfatizar. Las evaluaciones forman parte de la capacitación implícita de esta organización que se retroalimenta de las mismas para promover mejoras prácticas. Estas formas de evaluación son más holísticas y completas, ya que incorporan distintos aspectos del desempeño de las organizaciones y no sólo sus logros (Levison, 1972). En este sentido, permiten la capacitación de los recursos humanos a través del intercambio de experiencias.

Al igual que en Red Puentes, en el caso del CEMEFI se realizan diferentes instancias de evaluación que están divididas por el trabajo de los tres órganos de gobierno de la organización. El Consejo Directivo se compone de diversas personas que participan en otras organizaciones y que en muchos casos son empresarios de reconocida trayectoria profesional y empresarial en México, cuya presencia facilita la absorción de nuevas experiencias provenientes de agentes externos para aplicarlas en los programas e iniciativas de la organización.

Los procesos conjuntos de evaluación organizacional abren nuevas perspectivas y oportunidades, ya que es la mirada “ampliada” la que permite considerar de manera conjunta las distintas opiniones de las áreas de la organización y la gestión de las mismas. Esta forma de evaluación permite ampliar el enfoque de la organización y mirar más críticamente su trabajo. La intervención conjunta también posibilita la coordinación y reducción de la intensidad de posibles conflictos.

En muchas ocasiones las formas de capacitación en las organizaciones intermedias adquieren la manera de un proceso adaptativo de ensayo y error para probar avances, alcances y comportamientos. En estos procesos los integrantes de las OI aprenden las formas “adecuadas” de trabajar y vincularse con las distintas interfaces de la

organización. Este tipo de capacitación es la más común en las organizaciones y constituye un incremental a veces difícilmente acumulativo.

En el trabajo del CEMEFI las capacitaciones adaptativas se traslucen en las reuniones de la asamblea de asociados, donde principalmente se da cuenta de las acciones de la OI. En el caso de Red Puentes las capacitaciones adaptativas se presentan en las reuniones que realiza cada tres meses, las que tienen como objetivo evaluar los planes que ya se están llevando adelante. En ambos casos estas instancias buscan reproducir las dinámicas de trabajo existentes.

“Reuniones cada tres meses, a veces un poquito menos. En estas reuniones lo que vamos haciendo es monitoreando nuestro plan de trabajo. En estas reuniones vemos qué hemos hecho, en qué vamos, qué hay que preparar” (entrevista dos: Red Puentes).

“México tenemos una reunión de seguimiento, cada dos tres meses, donde se da a conocer todo lo que se lleva hecho; en dónde se ha avanzado, en dónde se necesita apoyo. En cuanto a comunicación buscamos que siempre sea pareja para todos” (entrevista tres: Red Puentes).

Con menos frecuencia las organizaciones intermedias realizan proceso de capacitación generativa que se orienta a promover la ruptura a inventar o innovar. Este proceso está orientado a las nuevas tareas que se pueden llevar adelante y a cómo incorporan nuevos elementos. En el caso del CEMEFI ese proceso se ve cuando pone a evaluación aspectos ya instaurados en sus programas de trabajo. En la actualidad este proceso se puede ver en la reformulación, por parte de la organización, de algunos de sus indicadores del logo de empresa socialmente responsable.

“Estamos trabajando en la creación de un nuevo comité de indicadores, para hacer una revisión muy grande de los indicadores, ya que hemos visto que hay que mejorar algunos aspectos, para que sean más precisos, para que le brinde a la empresa una mejor retroalimentación de lo que está pasando en ella” (entrevista uno: CEMEFI).

En el caso de Red Puentes este tipo de capacitación se presenta en las reuniones anuales de las Red Puentes Internacional, donde participan representantes de todos los países que la integran. En estas reuniones se discuten aspectos estratégicos, como la incorporación de una nueva área de trabajo o los cambios en los objetivos de la organización.

“La definición de prioridades tanto nacional como internacional obedece a un ejercicio de análisis como de diagnóstico que nos permite ver dónde están las situaciones graves, dónde deberíamos actuar, pero también en términos de capacidades y oportunidades” (entrevista tres: Red Puentes).

Ambas organizaciones intermedias desarrollan instancias de capacitación para la mejora de sus estrategias de acción en sus áreas de trabajo. Tanto CEMEFI como Red Puentes priorizan las instancias de capacitación informal que son consecuencia de su estructura flexible y participación en distintas redes nacionales e internacionales.

4.2.3. Los procesos de aprendizaje e innovación

El aprendizaje es considerado uno de los procesos más importantes en el desarrollo de las organizaciones. En las OI participantes en el campo de la RSE los procesos de aprendizaje y construcción de redes se pueden asociar, en similitud con otros campos, con un paulatino proceso de acumulación de capital social que constituye la historia de las organizaciones (Casas, 2009). El aprendizaje dinámico permite a las OI modificar los comportamientos individuales organizacionales, de acuerdo con los cambios en el entorno social económico institucional para encontrar soluciones apropiadas a las nuevas situaciones que se presentan.

Un problema para la Red Puentes en el desarrollo de aprendizaje entre las organizaciones que la integran es la participación activa de todas en las actividades de la Red.

“Hay acciones en el año que algunas organizaciones por su perfil no se sienten tan claramente conectadas, pero que la realidad y el contexto no llevan a trabajar yo diría que es un elemento conflictivo” (entrevista dos: Red Puentes).

Es difícil lograr en todas las actividad de la Red Puentes la vinculación y participación activa de todas las organizaciones que la conforman. La participación de la organización es mayor cuando el proyecto se vincula con su área central del trabajo. Un ejemplo es la capacitación a los sindicatos sobre los fondos de pensión, donde participaron más activamente las organizaciones sindicales (FAT, Red de Mujeres Sindicalistas, Red Solidaria de la Maquila) que las orientadas al consumo (Poder del Consumidor).

En el caso del CEMEFI encontramos en su organización una fuerte delimitación de roles (Gordon, 2008). La clara división de roles nos da la pauta de una organización más burocratizada y jerarquizada, que consecuentemente no contribuye en este ámbito a generar un ambiente propicio para el aprendizaje. La división de tareas dificulta la

circulación de los conocimientos específicos de cada área de trabajo. A pesar de que existan canales de comunicación directa entre los diferentes órganos de gobierno de la organización que facilitan la interacción y el diálogo entre las interfaces internas, la división de roles dificulta el trabajo horizontal entre las distintas áreas de la organización. La flexibilidad y el trabajo horizontal son elementos estratégicos para lograr cambios. Si hay muchas reglas en el proceso creativo es más difícil alcanzar la innovación. La existencia de una estructura jerarquizada no contribuye a crear un ambiente de desafíos a las pautas establecidas y al entorno para regenerarlos según las demandas específicas de la organización y que por lo tanto se reconfiguren para fomentar el aprendizaje. En este sentido el proceso de aprendizaje no requiere cultivar a cada integrante de la empresa en forma puntual para que se generen nuevas ideas que aporten a la acumulación de conocimiento, pero sí necesitan una estructura flexible para que el conocimiento circule.

Otro aspecto en el que se ve reflejada la división de roles en el CEMEFI es en el trabajo diario de la organización, el cual es desarrollado por un equipo operativo (como mencionamos, este equipo está conformado por profesionales remunerados que llevan adelante las acciones planteadas en el Consejo Directivo), del cual sólo participa un integrante en el Consejo Directivo, en donde se toman las decisiones estratégicas. Esta forma de organización dificulta el trabajo en equipos de diálogo horizontal y la construcción de una visión compartida al interior de la organización. También impide el desarrollo de un aprendizaje estratégico para la generación de ideas y que se puedan convertir en programas aplicados a la realidad organizacional (Argyris, 1991; Senge, 1993).

Para el desarrollo de aprendizajes es estratégica la elección eficiente de las organizaciones que componen la OI. La existencia de contrapartes adecuadas dentro de la organización minimiza los obstáculos para la transferencia y circulación de conocimiento dentro de ella. Por otra parte facilita la comunicación y contribuye a crear vínculos fuertes al interior de la organización. El CEMEFI tiene como organizaciones asociadas a empresas, organizaciones de la sociedad civil, así como a distintas organizaciones de fomento empresarial. La diversificación de asociados le da la posibilidad de extraer conocimiento de los distintos interesados en el campo de la RSE.

También posibilita la planificación de estrategias que representen las demandas de ambos sectores. En el caso de Red Puentes, todas las organizaciones que la conforman tienen una fuerte base común, lo que facilita la comunicación para el desarrollo de aprendizajes que fortalezcan a las organizaciones de la sociedad civil en el área de la RSE.

El aprendizaje es considerado por las dos organizaciones como uno de los procesos más importante. La posibilidad de un aprendizaje interno entre las diferentes partes que conforman la organización permite fomentar su circulación y generar conexiones novedosas a partir de los activos existentes, aunque existen diferentes tensiones a nivel de las organizaciones que dificultan estos procesos.

4.2.4. La conformación de redes internas

En la importancia de la interacción y el desarrollo del trabajo en grupo se destaca el papel estratégico de las redes internas para fomentar la coordinación de programas, aunar aportes para iniciativas conjuntas que amplían el campo de acción de los grupos implicados, volviéndolos más activos y responsables de las decisiones. Las organizaciones intermedias que conforman los estudios de casos constituyen un sistema de redes internas al integrar dentro de sus consejos o asambleas directivas a otras organizaciones. Es este tejido relacional que facilitan los intercambios de información, conocimientos y distintos recursos.

Red Puentes mantiene una red con las organizaciones que la conforman. Como se analizó en el capítulo tres, la Red Puentes México se integra con siete organizaciones de la sociedad civil.

“Aunque de los rasgos de la red son muy variados [...] somos organizaciones de la sociedad civil, sin fines de lucro, estamos trabajando en diferentes áreas, por ejemplo, Enlace trabaja en cuestiones de desarrollo local, tiene oficinas en Chiapas, en Oaxaca, van a abrir una en Guerrero, también en la delegación Xochimilco, aquí en la ciudad, y bueno, ésta que es la sede principal. Está el Frente Auténtico del Trabajo que te decía que ellos tienen que ver con los derechos de los trabajadores, en fin, es como que hay varias áreas que se van, se van desarrollando” (entrevista uno: Red Puentes).

En la relación entre las organizaciones se busca que exista una buena comunicación y que todos participen en los planes de la Red. A pesar de esto, no todas las organizaciones intervienen en las actividades, pero las redes con ellas son estables e

institucionalizadas, cada organización cuando se integra a la Red firma una carta con los principios de la organización.

En el caso del CEMEFI, en la asamblea de socios que se reúne anualmente la organización da cuenta de sus principales logros. En esta instancia participan todas las organizaciones que tienen relación con el CEMEFI. Es un espacio que favorece la interacción con las diferentes organizaciones que son asociadas⁸ al CEMEFI. De la misma forma, la reunión del consejo directivo, al estar constituido por personas de las organizaciones asociadas a CEMEFI como gente con conocimiento especializados, permite el fortalecimiento de las redes internas y en muchos casos el acceso a nuevas redes externas. Una limitación de esta instancia es que en las reuniones del consejo participan aproximadamente 50% de sus integrantes (Gordon, 2008).

En la conformación de redes internas juegan un papel importante los vínculos de confianza que facilitan la comunicación y la aceptación de las condiciones de trabajo interorganizacionales. Las relaciones de confianza, que en muchos casos se encuentran vinculadas con el ámbito de la familiaridad (Luhmann, 1988), favorecen el desempeño ya que su participación es un compromiso común, se conocen las reglas y se representan las decisiones.

La confianza no sólo permite la conformación de redes sólidas al interior de la organización, sino que facilita la concreción de los objetivos de las OI. En el caso de Red Puentes la confianza se refleja en el prestigio que ha ganado la Red a partir del desarrollo de diversas campañas en México. Las organizaciones fundadoras de la misma son OSC con gran trayectoria en la sociedad civil, elemento que brinda confianza a otras para su participación. Es decir, en este caso se desarrolló confianza basada en las capacidades técnicas y trayectoria de la organización. En el caso del CEMEFI una fuente muy importante para el desarrollo de relaciones de confianza entre la OI y las empresas estuvo basada en la confianza personal, la cual estaba construida a partir del conocimiento y la existencia de relaciones previas entre personas de la organización y empresarios mexicanos. En muchos casos en este tipo de relación también se presentan elementos de confianza técnica en la capacidad de estos individuos como empresarios de destacada trayectoria. Asimismo en el CEMEFI hay un componente de confianza

⁸ Todas estas organizaciones se asocian al CEMEFI a través de una membresía que tiene una cuota anual.

estratégica para dar certidumbre a las organizaciones donantes y favorecer el flujo de recursos a las organizaciones no lucrativas (Gordon, 2008).

En muchos casos la conformación de redes y el fomento de las relaciones de confianza son posibles por la existencia de liderazgos estratégicos en las organizaciones intermedias. La participación de individuos claves en la gestión de las OI puede ser fundamental para la concreción de los objetivos. Entendiendo el liderazgo como la capacidad para hacer transformaciones y obtener resultados exitosos que tengan impacto en las organizaciones y en su red de vinculación, los líderes de estas organizaciones en general reúnen características como: competencias técnicas, capacidades de generar planes estratégicos y buenas dinámicas de interacción al interior y exterior de la organización.

Sin duda Manuel Arango ha ejercido y ejerce un liderazgo clave para el CEMEFI. Arango es un exitoso empresario que cuenta con una larga trayectoria en actividades de filantropía (Gordon, 2008). En el caso de Red Puentes el liderazgo es claro en la organización que asumió la coordinación de la Red en México (Enlace), la cual además de ser una de las fundadoras, al asumir la coordinación de la red en México es la que participa más directamente en todas las actividades de la Red nacional e internacional.

A pesar de las ventajas que tienen estos liderazgos para la conformación de redes y unidad de las organizaciones, de ellos se desprenden algunos aspectos negativos que tienen consecuencia sobre las organizaciones intermedias. Si bien la visión, la experiencia y desempeño proporciona ventajas para la formación de alianzas, su propia experiencia también puede constituir un bloqueo para el crecimiento de la organización en el sentido de participación horizontal, ya que la acción del líder para ganar tiempo y eficiencia en los acuerdos sociales tiende a monopolizar la decisión y por lo tanto a no captar nuevos líderes por temor a perder autoridad y capacidad de decisión.

En el caso del CEMEFI el liderazgo plantea dificultades para afianzar el funcionamiento institucional, ya que es muy fuerte la identificación con su fundador Manuel Arango (Gordon, 2008). Este hecho fue abordado por la organización desde 1996, cuando el señor Arango dejó de ser reelegido como presidente del Consejo Directivo. A pesar de esto, el liderazgo carismático de esta figura continúa, ya que se mantiene como presidente honorario y vitalicio de la organización. En el caso de Red

Puentes, el liderazgo de Enlace hace que muchas funciones y responsabilidad de la Red recaigan sobre esta organización. Más allá de los aspectos negativos de los liderazgos, es posible preguntarse cuál sería la realidad de las OI si no hubieran estado dirigidas por actores con reconocida trayectoria para sus sectores de interés.

La función que desempeñan las organizaciones intermedias se vincula con la generación de un entorno de confianza y certidumbre al armar redes de colaboración entre diferentes actores, facilitando la interacción y el aprendizaje. La función prioritaria de estas instituciones es favorecer el desarrollo de un mercado de servicios para la conformación de las capacidades de las organizaciones con las que tienen relación y consecuentemente con esta acción amplía el espacio para el desarrollo de innovación social. Ejemplificamos esta relación en el cuadro número 8.

Cuadro 8: Efectos del desarrollo de redes internas



Fuente: Elaboración propia.

Los factores internos constituyen y forman parte tanto de la cultura organizacional como de las funciones que llevan adelante estas organizaciones. Son estratégicos para que las organizaciones analicen e identifiquen un plan de trabajo con metas claras donde se jerarquice las prioridades de trabajo que contemplen los objetivos y los recursos materiales y humanos de la organización, los que las fortalece y las dejan en mejor posición para construir un entorno favorable para la innovación. La evaluación continua de estas estrategias es la forma para que las organizaciones puedan conocer sus éxitos y retrocesos. El fortalecimiento de las organizaciones no es individual, por el contrario: es competencia social compartida por los actores que forman parte del entorno.

4.3 Breve recapitulación

Para concluir el capítulo y puntualizar la incidencia de los factores externos y internos en la construcción de un entorno favorable para las estrategias de innovación social presentaremos dos cuadros los cuales sintetizan el capítulo precedente.

Cuadro 9: Incidencia de los factores externos para la construcción de entorno favorables para la innovación social

Factores externos	¿Cómo contribuyen a la innovación social en CEMEFI?	¿Cómo contribuyen a la innovación social en Red Puentes?
<i>Planteamiento de una nueva agenda internacional</i>	Demandas de la agenda internacional se ven plasmadas en los programas de CEMEFI. El distintivo de empresa socialmente responsable contempla tópicos de agenda internacional como: medio ambiente, derechos humanos trabajo decente	Demandas de la agenda internacional se ven reflejadas en los programas de la Red Puentes. El asesoramiento a sindicatos contempla tópicos de agenda internacional como: trabajo decente y derechos humanos
<i>Desarrollo de aprendizaje y competencias en la sociedad basada en el conocimiento</i>	Las condiciones de la sociedad basada en el conocimiento fomentan el desarrollo de espacios virtuales como hace falta y OSC digital que facilitan el desarrollo de aprendizajes y competencias de la OI.	Las condiciones de la sociedad del conocimiento fomentan el desarrollo de programas como el CICE que a partir de la participación ciudadana y impulso de campañas sobre prácticas empresariales fomenta el desarrollo de aprendizajes y competencias de las OI
<i>Las redes internacionales y la nueva institucionales</i>	Las participación en diferentes redes internacionales como Forum Empresa y Red América y nacionales como Unired y red por la infancia y adolescencia le permite a la OI obtener distintos recursos tangibles e intangibles que mejorar su capacidad de responder a las demandas del entorno	Las participación en diferentes redes con distintas organizaciones como FAO, Ethos y OECD Watch y la participación en la Red Puentes Internacional le brinda a la OI distintos recursos tangibles e intangibles que mejorar su capacidad de responder a las demandas del entorno

Fuente: elaboración propia

Las acciones realizadas por parte de las OI no sólo contribuyen a la construcción de un entorno favorable para la innovación social, sino que fomentan el desarrollo del campo de la RSE. A pesar que es muy difícil medir el impacto que las acciones de las OI tienen en las organizaciones asociadas, que son las destinatarias de los diferentes

programas, éstos contribuyen a la acumulación teórica y empírica para el desarrollo de la RSE.

Cuadro 10: Incidencia de los factores internos para la construcción de entorno favorables para la innovación social

<i>Factores internos</i>	<i>¿Cómo contribuyen a la innovación social en CEMEFI?</i>	<i>¿Cómo contribuyen a la innovación social en Red Puentes?</i>
<i>Desarrollo de capacidades tecnológicas y sociales</i>	La diversificación de fondos y la existencia de recursos humanos capacitados contribuye al desarrollo de capacidades dentro de las OI	Los recursos humanos con amplia experiencia y la fuerte vinculación entre las organizaciones de las Red Puentes facilita el desarrollo de capacidades.
<i>Los procesos de capacitación</i>	Los asesoramientos entre los distintos órganos de gobierno de CEMEFI y la implementación de consejos técnicos con asesores externos para proyectos como la investigación sobre el sector filantrópico y la evaluación y mapeo de las organizaciones de la sociedad civil actúan como capacitaciones informales que permiten la entrada de conocimientos a la OI.	Las capacitaciones informales a través del desarrollo de programas conjuntos como el CICE y el GRI, crean estructuras para la circulación y transferencia de conocimiento dentro de la Red Puentes Internacional, que actúan como instancias de capacitación informal.
<i>Los procesos de aprendizaje e innovación</i>	Los procesos de evaluación que incorporan a los distintos órganos de gobierno de CEMEFI y en muchos casos a comités especializados con invitados externos para la evaluación de programas específicos como los indicadores del distintivo de empresa socialmente responsable y las dimensiones del concurso de mejores prácticas mejoran los procesos de aprendizaje dentro de la organización.	La evaluación estratégica de programas a nivel nacional e internacional (realizada con los representantes de la Red Puentes de toda América Latina) que analiza los posibles cambios para mejorar los programas de la Red Puentes, fomenta el trabajo horizontal y la flexibilidad de la organización, consecuentemente le permite adaptarse al entorno y generar aprendizajes a partir de su acción. Un aprendizaje que fue consecuencia de estas interacciones fue la necesidad de focalizar en ciertos temas como las denuncias de las malas prácticas empresariales a través de los diferentes CICE en América Latina
<i>La conformación de redes internas</i>	El CEMEFI está compuesto por distintas organizaciones y personas que a título personal participan en alguno de los órganos de gobierno. A pesar de la heterogeneidad predominante en la OI, los fuertes lazos de confianza conforman redes internas sólidas.	La fuerte identidad común dentro de las organizaciones que conforman la Red Puentes México y su destacada trayectoria técnica fomenta los vínculos de confianza que llevan a la existencia de redes sólidas dentro de la OI.

Fuentes: elaboración propia

CONCLUSIONES

El desarrollo del trabajo de investigación buscó identificar el papel que cumplen las organizaciones intermedias en el campo de la responsabilidad social empresarial. Éstos fueron los ejes articuladores a nivel teórico y empírico que se desarrollaron en el proceso de investigación.

El campo de la RSE constituye un espacio de acción multidisciplinaria, ya que en su desarrollo inciden el aporte de las ciencias sociales, en especial de la economía, la sociología, la antropología, la administración. La retroalimentación entre estas disciplinas apoya nuevas interpretaciones para explicar relaciones sociales novedosas, que emergen a nivel empresarial e institucional. La interrelación de actores públicos y privados como las nuevas estrategias que se crean para abordar las relaciones sociales, sostienen este análisis, en la medida en que se ha buscado explicar la organización, las acciones de enlace, de estructuración, que componen un campo de conocimiento en construcción.

Las prácticas de RSE empiezan a cobrar fuerza explicativa en el desarrollo de las estrategias empresariales que tienen en cuenta los impactos que sus acciones producen en la sociedad. Como toda práctica social, estuvo penetrada por opciones coyunturales, inicialmente filantrópicas. La evolución en los logros internos y la influencia de factores externos orientados a construir una nueva gobernanza entre agentes sociales públicos y privados fueron reduciendo el aspecto privado ligado a la rentabilidad para ampliar “la imagen” en los mercados. En los últimos años muchas empresas en el ámbito internacional, influenciadas por la creación de una regulación interactiva a nivel de organizaciones internacionales (OCDE, OIT, Naciones Unidas), fueron evolucionando de la filantropía hacia la búsqueda de efectividad empresarial basada en una dimensión técnica del proceso de producción, logrado por la aplicación de factores complementarios formados para enfrentar opciones responsables en la producción y en la comercialización de los productos. A nivel internacional múltiples empresas (sector textil, electrónica, turismo) se esfuerzan por desarrollar estrategias de RSE que incidan en las condiciones laborales, que consecuentemente les proporcionan prestigio por la preocupación por el ambiente, la seguridad y los derechos humanos. El caso de Inditex ha sido paradigmático, además de ser ampliamente considerado en las escuelas de

negocios. Desde el 2007 esta empresa estableció un acuerdo marco internacional para garantizar los derechos laborales de quienes trabajan en talleres. Un medio de control para asegurar que los derechos se cumplan son los mismos sindicatos de los países donde se localizan los talleres y las auditorías permanentes. La cadena Hotelera NH, de origen español, también aplica una estrategia de RSE con los 700 proveedores homologados, que son los que han firmado la adhesión al código ético que requiere la política de RSE (derechos humanos, derechos laborales, ética de negocios). Este conjunto conforma el club NH sostenible. En este caso, la aplicación de tales criterios apoyados en una buena campaña de publicidad atrajo clientes comprometidos con esta causa. A esta acción privada se une la de organismos internacionales, instituciones nacionales, públicas y privadas (Libro Verde de la Unión Europea; Organización Internacional del Trabajo, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Naciones Unidas).

Es precisamente por esta estrategia integral de responsabilidad frente a la sociedad, frente al trabajador y a los consumidores, que la RSE se vuelve una estrategia de carácter político que se traduce en el ejercicio de una ética empresarial frente a proveedores para producir con criterios de calidad, seguridad y precios. Esto exige consumidores informados y con capacidad de organización para exigir condiciones adecuadas laborales y de consumo. Por ello la acción conjunta de la sociedad organizada es necesaria y puede contribuir a formar opinión y a mejorar condiciones productivas, laborales, de acceso a la información y precios razonables. En la implementación de estrategias de RSE la acción reguladora de gobiernos es determinante para legislar sobre estándares y proteger a los grupos vulnerables, velar por la declaración de los derechos humanos y prevenir desastres ecológicos provocados por la actividad empresarial.

En los países de América Latina el tema todavía es incipiente pero tiene la potencialidad para crear nuevas alianzas y ensanchar el espacio de colaboración y decisiones, que a pesar de las incertidumbres posibilitan nuevos aprendizajes sociales basados en información y competencias. Estos aprendizajes aportan nuevas oportunidades en una sociedad compleja, no lineal y más interactiva, pero surcada por los riesgos.

A pesar de estos avances, el análisis de la RSE genera muchas polémicas y contradicciones tanto en su conceptualización como en la aplicabilidad de los programas y acciones. Todavía es común confundir el concepto con otros, como filantropía corporativa o altruismo. El desconocimiento y el escaso desarrollo teórico conducen a la confusión sobre el concepto. En la academia es un tema poco abordado en las investigaciones, sobre todo en universidades públicas, sí lo es más en universidades privadas, en donde ya está institucionalizada la formación en este campo.¹

A partir de las revisiones teóricas y empíricas en el campo de las RSE en México podemos concluir que el concepto adquiere características particulares, donde todavía tienen peso las acciones filantrópicas orientadas a la comunidad y el comportamiento ético con sus stakeholders.

En el desarrollo del proceso de investigación se identifican las relaciones que constituyen el campo de la RSE con la finalidad de reconocer los actores, los recursos con los que cuentan, para actuar y fortalecer interdependencias que amplían el espacio social innovador de conocimiento y de acción. Desde esta perspectiva se analizaron organizaciones que son clave para crear conocimiento e información sobre la temática y cuya intervención social construye el capital social necesario para que este campo se consolide. Un aspecto fundamental fue identificar los factores de los cuales depende la efectividad de las acciones, como la posibilidad de lograrlas en circunstancias específicas. En el marco de una sociedad compleja, heterogénea en los procesos productivos de negociación y de distribución social, los procesos de diferenciación se acentúan, pero se agravan también los fenómenos de disgregación y fragmentación social. De ahí la incertidumbre y el constante sentimiento de riesgo. En las agendas políticas internacionales el debate sobre los riesgos globales se ha agudizado. La inclusión de temas como el cambio climático, las amenazas a la seguridad, los riesgos sanitarios y alimentarios, las crisis financieras, plantean un desafío para la conceptualización y la acción colectiva. En el estudio, el campo de la RSE implica una forma de acción frente a nuevos riesgos que constituyen una acción concertada y una manera de gestionar acuerdos y programas. La complejidad social genera una nueva

¹ La Universidad Anáhuac en la ciudad de México dicta una Maestría en Responsabilidad Social Empresarial.

forma de gobernabilidad a través de procesos lentos y complejos donde las redes son los espacios relacionales de negociación y concertación de actores heterogéneos. En este sentido el desarrollo de la actividad generada muchas veces por ensayo y error consolida relaciones de confianza como mecanismos de compensación frente a la incertidumbre y complejidad.

En este escenario algunas organizaciones intermedias cobran importancia y se destacan porque contribuyen fundamentalmente con su trabajo a instalar el tema en la sociedad, capacitar otros agentes, participan en redes, desempeñan un papel destacado al generar opinión pública y acciones orientadas a fomentar mejores prácticas en las empresas.

La identificación de las organizaciones intermedias como ejecutoras de las redes de intercambio, información y enlace con otros actores sociales (gobierno, municipio, academia, sindicatos, asociaciones empresariales) significó adjudicarles un papel de intermediación y de construcción de un tejido social fragmentado, en un campo especialmente polarizado por posiciones antagónicas (empresas-sindicatos). Al facilitar la comunicación y cooperación entre actores, las OI cumplen la función de traducir códigos, conectar acciones y hacer circular flujos de conocimiento, así como tienen un papel de mediación y de gestión de nuevas iniciativas sociales y políticas. Al mediar las relaciones entre los actores sociales con diferentes lógicas, facilitan la traducción de significados, produciendo concertación de acuerdos sociales que abren alternativas para nuevas modalidades de innovación social.

Analizar la actividad de la organización intermedias implicó sistematizar las redes de intercambio, de vinculación para la acción colectiva y fundamentalmente determinan qué papel cumplen estas organizaciones en una sociedad compleja integrada por múltiples redes y enlaces, que si bien no evitan el conflicto, logran con su flexibilidad organizativa ampliar los espacios de decisión públicos-privados que construyen una nueva forma de colaboración social de generación de nuevas interdependencias entre actores heterogéneos. Esta nueva modalidad no elimina los riesgos pero atenúa las incertidumbres frente a los desafíos económicos, ambientales y sociales. Localizar la actividad de enlace e interacción en el campo de la RSE generó múltiples desafíos. Un desafío de convencimiento porque significó la construcción de un campo híbrido,

multidisciplinario, que exigió la viabilidad conceptual y explicativa para una realidad analizada desde esta perspectiva.

El trabajo desarrollado por las OI se basa en la confianza y la coordinación entre agentes, aspectos que van más allá de la simple información, expresan la existencia de canales de intermediación sobre demandas reales sujetas a continuos ajustes, transformaciones y procesos de desarrollo que evidencian procesos de innovación social. A partir de este contexto, el primer eje para empezar las conclusiones sobre este trabajo refiere a los factores externos e internos que construyen un entorno favorable para la innovación social. Posteriormente y en el mérito de responder a otros interrogantes completaremos estas consideraciones finales sobre nuestra investigación. Asimismo en estas conclusiones queremos esbozar algunos otros hallazgos que no estaban previstos en los interrogantes iniciales, que se complementan con los anteriores y se transforman en un resultado importante del proceso de investigación. Finalmente se explicitan algunas tensiones que inciden dentro de las organizaciones y en las acciones que emprenden.

Factores externos e internos que generan innovación social: propuestas emergentes del proceso de investigación realizado

En el proceso de investigación realizado surge una gran interrogante: cómo vincular los resultados obtenidos con las necesidades de desarrollo del campo de la RSE y especialmente cómo contribuir a ampliar el espacio de participación social, involucrando a los especialistas, usuarios y beneficiarios. La interrogante que se plantea en esta reflexión se relaciona con la búsqueda de canales para responder a las demandas enfrentadas constantemente y cambiantes a nivel económico, político, social, que fomentan redes de colaboración que organizan nuevas alianzas estratégicas y asociaciones circunstanciales a nivel nacional e internacional.

El planteamiento de una nueva agenda internacional entorno a la RSE permitió en muchos países desarrollados la construcción de mecanismos para abordar la problemática y facilitar la interlocución entre los actores sociales (organizaciones intermedias, empresas, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil). También

fomentó el fortalecimiento de estos agentes para que sean activos en la definición y solución de problemas, ampliando la base social y la calidad de las propuestas. El desarrollo de una estrategia política interactiva compartida y apoyada por diferentes fuerzas sociales facilitó la acción y el manejo de nuevas propuestas. La creación de una nueva agenda a nivel internacional planteada como instrumento para intercambiar y ampliar el conocimiento sobre la RSE, las necesidades y oportunidades para la sociedad, estimuló un mecanismo de concentración social que dio legitimidad al campo de aquélla y facilitó la autonomía e integración de los diversos intereses en juego. La existencia de este consenso internacional estimuló la integración para fijar objetivos, prioridades y estilos de trabajo en el contexto mexicano.

La agenda internacional fue la que permitió que las organizaciones mexicanas accedieran a los recursos para los primeros diálogos y ensayos de las OI sobre RSE. La existencia de una agenda internacional contribuyó al desarrollo de recursos, de capacidades institucionales, de actitudes para incorporar nuevos grupos, de esta forma en los aprendizajes adquiridos se consolidan nuevas modalidades de innovación social.

Este proceso de construcción de una agenda supone la delimitación de un espacio social en el que diversos actores identifican y demandan respuestas, soluciones y apoyos provenientes de un conocimiento que se construye socialmente (por redes de instituciones y personas inter y transdisciplinarias) a partir de la confluencia de recursos y capacidades organizacionales diferentes. A pesar de estas ventajas, la creación de una agenda internacional tiene fuertes costos transaccionales que recaen sobre las OI, ya que les lleva tiempo de negociación y a veces consume recursos en lugar de consolidar el capital social que difunden; también se obstaculiza por los conflictos, los enfrentamientos y la imposibilidad de lograr colaboraciones.

La sociedad basada en el conocimiento abre nuevas posibilidades para la comunicación, ya que es necesario contar con personal capacitado flexible para responder a las nuevas demandas. La complejidad de la actual sociedad de la información lleva a la estructuración de organizaciones más abiertas y flexibles que permiten que la circulación de información sea más sencilla por la incidencia de las TIC y consecuentemente sea más fácil para las organizaciones apropiarse del conocimiento y aprender. Estas capacidades determinan que las organizaciones intermedias estén en

mejor posición para adaptarse y/o responder a las demandas del entorno. En este proceso los activos intangibles se vuelven estratégicos para el cumplimiento de las metas de la organización. Como producto de la sociedad del conocimiento, estas organizaciones esbozan la importancia del desarrollo de conocimientos y de nuevas soluciones al conocimiento.

Las redes internacionales en las cuales participan las organizaciones intermedias les proporcionan distintos activos para el desarrollo de sus estrategias. Las redes de vinculaciones es un activo crítico, ya que permiten acceder a nuevas fuentes de conocimiento y financiamiento, así como generar nuevas posibilidades para responder con soluciones adecuadas a los problemas de las OI. Las redes permiten a las OI la mejor circulación y apropiación de los recursos existentes. Es decir, les permiten apropiarse de los conocimientos de otras organizaciones que forman parte de la red y generar combinaciones creativas que consecuentemente conllevan al desarrollo de estrategias de innovación social.

Un aspecto importante que surge de la investigación es cómo relacionar al sector público en la construcción de una agenda para ampliar el contexto de aplicación de la RSE; activando la regulación, la generación de indicadores para evaluar los resultados e impactos obtenidos en los diferentes actores sociales involucrados y en los logros de los acuerdos sociales alcanzados.

El establecimiento de redes, producto de la acción de las organizaciones intermedias en el campo de la RSE, no es la consecuencia de una planificación sino más bien la respuesta a intereses, demandas sociales, ambientales, productivas, que llevan a la búsqueda de nuevos apoyos y al reconcomiendo del conjunto. A veces las redes que emergen y se consolidan tienen limitada representatividad, su cobertura geográfica y visibilidad también lo son, y allí se elaboran propuestas fragmentarias e iniciativas excesivamente genéricas. La composición de las alianzas con actores estratégicos como los gobiernos estatales, los sectores públicos, las universidades, las asociaciones empresariales, facilita la acción y el fortalecimiento de programas de trabajo conjunto. Aquí aplicaría el efecto de red formulado por la ley de Metcalfe,² que supone que su

² En honor a La ley de Metcalfe dice que el valor de una red de comunicaciones aumenta proporcionalmente al cuadrado del número de usuarios del sistema (n^2). Esta ley fue formulada por

valor crece en proporción al cuadrado del número de usuarios. La red crece en nodos y enlaces, de manera que el valor aumenta para cada usuario pero también el valor total de la red aumenta mucho más rápidamente que el número de usuarios.

Es fundamental resaltar este aspecto, ya que es una consecuencia del proceso de investigación la necesidad de reforzar las relaciones globales y nacionales para fortalecer el campo de la RSE. El reforzamiento implica profundizar la investigación sobre el tema para explicar nuevos descubrimientos sobre las prácticas, las modalidades de organización, las capacidades logradas para adherir a nuevos miembros y construir explicaciones sobre el saber colectivo desarrollado. La investigación de las prácticas de RSE permitirá profundizar la manera en cómo cada sociedad, de acuerdo con su historia y articulación social, logra una coordinación de base para afrontar los problemas e integrar actores sociales eficientes.

Estos procesos se reflejan hacia el interior de las organizaciones intermedias, donde la construcción de redes facilita la circulación de conocimiento y fortalece el desempeño de las OI. Este fortalecimiento aunado con procesos de aprendizajes y desarrollo de capacidades deja a las OI en mejor posición para actuar como articuladoras en el campo de la RSE.

Con base en las exposiciones anteriormente desarrolladas, la hipótesis de investigación queda verificada. En el análisis realizado se destaca la relevancia de ciertos factores externos e internos para el desarrollo exitoso de las funciones de las organizaciones intermedias en el campo de la RSE. A través de las demandas de la agenda internacional las organizaciones construyen redes, cooperación, desarrollan aprendizajes y consecuentemente se fortalecen y fortalecen su entorno. Basándose en estos procesos las OI construyen un entorno que puede ser favorable para el desarrollo de estrategias de innovación social.

primera vez por Robert Metcalfe y explica muchos de los efectos de red de las tecnologías y redes de comunicación.

Nuevos hallazgos

Un aspecto determinante para mejorar la gestión de las OI es la evaluación de los resultados e impactos sociales obtenidos en las intervenciones, la densidad lograda en las redes y la capacidad de continuar con nuevas iniciativas. El trabajo de las organizaciones intermedias basado en el enlace y la creación de redes se consolida también en un proceso de transferencia de conocimiento. La acción de las organizaciones se aleja de relaciones individualizadas o en grupos cerrados. Por el contrario, hay un esfuerzo por ampliar los vínculos relacionales hacia la integración de nuevas organizaciones con culturas diferentes. En este proceso no participan únicamente las organizaciones intermedias, sino las empresas y otros grupos de interés, como los sindicatos, los centros de estudio e investigación, como agentes que validan y contribuyen al trabajo de las organizaciones intermedias. Es decir, las OI construyen esquemas de cooperación flexible, heterogéneos y poco jerarquizados con actores internacionales y nacionales para el desarrollo del campo en el que trabajan. Esta función de las organizaciones intermedias analizadas las permite comparar con incubadoras de alianzas sociales estratégicas. Asimismo la influencia de aportes multidisciplinarios y multisectoriales lleva al desarrollo de un concepto más integral de RSE.

Las organizaciones intermedias mediante los vínculos de confianza que construyen con los diferentes actores contribuyen a fomentar relaciones de reciprocidad y consolidar el capital social. Éste es construido en la interacción de las organizaciones donde la construcción de redes juega un papel central, ya que facilita su trabajo y la resolución de problemas. Las OI actúan como facilitadoras para transferir y compartir conocimiento con otras organizaciones. En este contexto, las OI en el campo de la RSE cumplen la función de mediar las distancias entre los actores que tienen el conocimiento y los que no. En este sentido los conocimientos que son productos de las interacciones que construyen las organizaciones intermedias (empresa, OSC y Estado) mejoran el capital de ellas mismas y de su entorno. Con base en este conocimiento socializado o capital social que las OI construyen es que pueden afrontar algunos de los desafíos y/o oportunidades de su entorno.

El papel de los liderazgos dentro de las organizaciones intermedias es clave, ya que su acción puede contribuir a mejorar las dinámicas internas, los aprendizajes y alcanzar los objetivos de la organización. En las OI donde la conformación de redes es indispensable para la sobrevivencia y concreción de objetivos es interesante ver al liderazgo como una forma de gestión política. Es decir, como la gestión para lograr la legitimidad de las OI en su campo de adscripción, conseguir financiamiento e incidir en políticas públicas. Es interesante también pensar en nuevas investigaciones que indaguen sobre los efectos y complejidad de los liderazgos en las OI en el campo de la RSE.

Finalmente, ante las características de las OI esbozadas a lo largo de la investigación surge la pregunta: ¿pueden éstas ser consideradas agentes de desarrollo local?³. A pesar de que ésta sería la pregunta para otra investigación, al intentar dar una respuesta se podrían considerar los siguientes argumentos. En primer lugar puede responderse afirmativamente a esta pregunta sosteniendo que las OI son agentes activos que diseñan, organizan y promueven acciones que en muchos casos contribuyen al desarrollo local. Asimismo los agentes locales de desarrollo, al igual que las OI, median entre la acción de los diferentes agentes locales como empresa OSC y Estado, lo que hace que deban tener habilidades relacionales para negociar y generar consensos. Sin embargo, en un análisis detallado se identifica que las OI guardan cierto carácter sectorial que en muchos casos dificulta el desarrollo de las estrategias que sobrepasen los intereses de su cultura organizacional y emerjan como un actor externo que se centre únicamente en las necesidades del conjunto de agentes locales en un espacio geográfico determinado.

³ En este sentido el agente de desarrollo local es mucho más que un mediador, un articulador o un integrador. Es un agente que expresa incidencia y compromiso sobre el proceso de desarrollo territorial, que va más allá de su inserción territorial. Se define por el sistema de la acción (Girardo,2007).

Tensiones y límites

En este marco, el mantenimiento de la eficacia depende de las estrategias de consenso colaborativo que se generan con un amplio horizonte temporal y mecanismos colectivos capaces de aminorar los altos costos de la incertidumbre. La perspectiva política aparece en un lugar prioritario para lograr consensos acerca de los acuerdos en el campo de la RSE. La construcción de relaciones de confianza es otro elemento fundamental para la reducción de la complejidad y estimular la colaboración, como se ha señalado en esta investigación. Las redes creadas dentro del campo de las RSE pueden ser una oportunidad para desarrollar cambios sociales sustentables ya que se puede ir más allá de vincular personas y organizaciones, en la medida en que se consoliden como arreglos sociales de y para el intercambio.

En la consolidación del campo de la RSE, la intervención del Estado sería determinante para asegurar la supervisión de la aplicación, generar normatividad y ampliar el espacio de decisiones que a veces queda constreñido a asuntos privado-privado sin alcanzar dimensiones públicas.

Por ejemplo la adopción de una política ambiental responsable es una decisión estratégica en los planes de competitividad del país, en la orientación del sector industrial y en la de la investigación hacia la búsqueda de soluciones tecnológicas responsables con el ambiente y el desarrollo de la diversidad en la sociedad.

El Estado puede construir o poner límites a las ambiciones desmedidas de las grandes empresas, planeando contribuciones en las regiones donde se localizan, ya sea favoreciendo la formación de recursos calificados a través del desarrollo de un plan de bacas, o plantear condiciones de uso de tecnologías limpias, o la reducción de emisiones a través de la aplicación de tecnologías menos consumidoras de energía y menos expulsoras de residuos.

Bibliografía

- Agüero, Felipe. “La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.
- Albuquerque (2004) El Enfoque del Desarrollo Económico Local Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad, Programa AREA - OIT en Argentina - Italia Lavoro
- Amable, B.; Barré, R. y Boyer, R. (1997), *Les systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation*, Paris, Económica
- Annan, K. (1999). “UN Global Compact”, World Economic Forum in Davos, Switzerland. UN Press Release
- Austin, J Reficco, E y el equipo de investigación de SEKN, “Aspectos clave de la colaboración”, *Alianzas sociales en América Latina; enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector y organizaciones de la sociedad civil*, 2005, (edición digital) Bogotá,
- Austin. J, Herrero. G, Reficco. E, “Las nueva ruta: alianzas sociales estratégicas”, Harvard Business Review, Vol. 82, N°12, 2004,
- Bernays, E. L., *Cristalizando la opinión pública*. Gestión 2000 (edición española; 1923 primera edición), Barcelona, 1998.
- Beck, Ulrich, (2006) *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*, Barcelona, Editorial Paidós
- Bell, M. y K. Pavitt (1993), Technological accumulation and industrial growth: contrast betqeen developed and developing countries”, *Industrial and Corporate Change*, vol. 2
- Boscherini, Novick, Yoguel (2003): “Introducción”, Fabio Boscherini, Maria Novick, Gabriel Yoguel (compiladores), *Nuevas Tecnologías de la información y Comunicación, Los limites en la economía del Conocimiento*”, ED Miño y Davila, Bs As
- Burt, Ronald (1992) Structural Hole, Cambridge, MA: Harvard University Press,
- Burt Ronald (1997) A note on social capital. Social Networks 19:355-373
- Cancino, C., Morales, M. y Bonilla, C. (2008). “Gestión Responsable del Negocio”. Revista Estudios de Información y Control de Gestión. Volumen 14, primer semestre 2008.

- Carrasco Paz M A (2008) Introducción en ISO 26000 y Derechos Laborales
Coordinadora Erika Veloz Red Puentes México
- Carroll (1991) “*the pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*” 1991, *Business Horizons* N34
- Carroll, A.B. (1999),” Corporate social responsibility”. *Business and Society*.
Chicago; Sep 1999. Vol. 38, Iss. 3; p. 268
- Carroll, A.B. (1979). “A three-dimensional conceptual model of corporate performance”. *Academy of Management Review*, Vol. 4 No. 4,
- Casalet, M. (2005). Intermediaries organizations: from production promotion to research collaboration with industry. Artículo presentado en el PRIME Workshop, octubre. PRIME: Holanda.
- Casalet, M. (2006). Las nuevas tendencias en la organización y financiamiento de la investigación. Artículo presentado al Seminario Internacional Globalización del Conocimiento
- Casalet, Mónica 2005, “los cambios en el diseño institucional y la construcción de redes de modernización tecnológica” en *Redes Jerarquías y Dinámicas productivas*, Buenos Aires: Miño y Davila
- Casas Rosalba (2008) ‘Producción y distribución de conocimiento en contextos de desarrollo’ en *Globalización Conocimiento y Desarrollo Tomo I* Porrúa
- Casas Rosalba (2009) *Redes y flujos de conocimiento en la acuicultura en el Noroeste de México en REDES* revista hispánica para el análisis de redes sociales Vol. 17
- Castells M (1996), *La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura. Vol.1 La Sociedad Red.* Madrid, Alianza Editorial.
- CEPAL (2008) “*Claves de la Innovación Social en América Latina y el Caribe*”, Santiago de Chile,
- Cohen, W./Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.

- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, Mass: Belknap Press of Harvard University Press.
- Coleman, J.(1966). *Medical Innovation: A Diffusion Study*, NY: Bobbs-Merrill.
- Coleman, J (1988), "Social Capital in the creation of human capital," *American Journal of Sociology* 94
- Conceicao, Pedro y Manuel V. Heitor (1999), "On the role of the university in the knowledge economy", *Science and Public Policy*, vol. 26, num. 1
- Cortina Adela, "Prólogo", Adela Cortina (editora) "*Construir Confianza; ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*", ED Trotta, Madrid, 2003,
- Correa, María Emilia, Flynn, Sharon, Amit, Alon. "Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: Una Visión Empresarial". Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Chile. 2004. Disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/MedioAmbiente/4/LCL2104P/lcl2104.pdf>
- Crane, A (2007) "Unpacking the ethical products"; *Journal of business ethics* 30 (4)
- Chomali, F. y Majluf, N. (2007). "Ética y Responsabilidad Social en la Empresa". Aguilar Chilena de Ediciones S.A., Santiago.
- Drucker F (1997) "la economía Global y el Estado nación en Este país tendencias y opiniones numero 81 diciembre 1997
- Drucker, (1993), *La sociedad post-capitalista*, Apóstrofe, 1ª reimpresión, Barcelona,
- Dodgson, M (1993), "Organizational learning: A review of some literatures", *Organizational Studies*, vol. 14, num 3,
- Donaldson, T. y Dunfee, T. (1994). "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory". *Academy of Management Review* 19,
- DiMaggio, P. y W. Powel. "Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en Walter W. Powell y Paul J. Dimaggio (comps.). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. FCE. México.

- Dosi, (1998) "Modeling Industrial Dynamics with Innovative Entrants," Working Papers International Institute for Applied Systems Analysis.
- Del Castillo, Arturo (2003). "Problemas en la acción gubernamental: organizaciones y redes de actores", en David Arellano, Enrique Cabrero y Arturo del Castillo (Coords.). Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental. CIDE/Miguel Ángel Porrúa. México.
- Drucker F (1997) "la economía Global y el Estado nación en Este país tendencias y opiniones numero 81 diciembre 1997"
- Engel, Paul (1997), *La organización social de la innovación. Enfocando en/sobre la interacción de los agentes involucrados*, Santiago de Chile, KIT Press, Royal Tropical Institute.
- Etzkowitz, H. y L. Leydesdorff, (1998), *Universities and the Global Knowledge Economy, A Triple Helix of University-Industry-Government Relations*, Pinter, Londres y Washington.
- Florida Richard (2009), *Las Ciudades Creativas*, Paidós
- Foray, Dominique y Bengt Ake Lundvall (1996), "The knowledge-based economy: From the economics of knowledge to the learning economy, en OCDE, *Employment and growth in the knowledge-based economy*, París.
- Frederick, (1986)., "Toward CSR3: Why Ethical Analysis Is Indispensable And Unavoidable In Ethical Affairs", *California Management Review*, vol. XXVIII,
- Friedman, M. (1970). *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Garrido, Celso, (2006), "Empresas, economía nacional y sistema financiero en México", María De Los Ángeles Pozas, (Coor.), *Estructura y Dinámica de la Gran Empresa en México: Cinco Estudios sobre su Realidad Reciente*, México, El Colegio de México
- Garriga y Mele (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*. 53
- Girardo Cristina, (2003) "*La formación para el trabajo de los jóvenes (desafíos y estrategias) desde las organizaciones de la sociedad civil*" tesis doctoral, Universidad Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México 2003.

- Girardo C, (2007). El desarrollo local en México: aportes teóricos y empíricos para el debate. Pp. 500; UNAM, UADY, Plan Estratégico de Mérida. Mérida. ISBN.978-970-32-4940-4;
- Gordon Sara (2008) “Eficacia, confianza y legitimidad en CEMEFI” en Acción Colectiva y Organización: estudios sobre desempeño asociativo, Universidad Autónoma de México, instituto de Ciencias Sociales
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Granovetter, M.S (1973) «The Strength of Weak Ties». *American Journal of Sociology* 78: 1360-80
- Habermas, J (1981) “Historia y crítica de la opinión pública” Series en (GG Mass Media). Barcelona: Gustavo Gili, 1981.
- Haener y Lukert (1998) “Forest Certification: Economic Issues and Welfare implications. *Canadian Public Policy* XXIV (2) 83-89
- Handy C. (1996). *Beyond Certainty*. USA: Harvard Business School Press.
- Hodgson Geoffrey M. “Economía Institucional y evolutiva contemporánea” colección teoría y análisis Universidad Autónoma de México
- Hoshino T (2006) Estructura de la propiedad y mecanismos de control de las grandes empresas familiares en México”, in *Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*, coord. María de los Angeles Pozas, México: El Colegio de México
- Johnson, Björn (1992), en B. A. Lundvall (ed.), *National Systems of Innovation. Toward a theory of innovation and interactive learning*, Pinter Publishers, Londres
- Jones, T. (1980). “Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined”, *California Management Review*. Berkeley: Spring 1980. Vol. 22, Iss. 3; pg. 59
- Kaku, R. (1997). “The path of Kyosei”. *Harvard Business Review* 75, n° 4, pp. 55-66.
- Kowszyk Yanina; (2004) “Alianzas Estratégicas; La Relación entre las Empresas y las Organizaciones de la Sociedad Civil”

- Kooiman, J. (1993.) *Modern Governance: Government-Society Interactions*. London: Sage,
- Korten, David. 2001. Predatory Corporations. En *Moving Mountains: Communities confront mining and globalisation*, Geoff Evans, James Goodman y Nina Landsbury, eds. Otford, Australia: Otford Press. 1-18.
- Lansbury Russel,(1996) “*El papel futuro de los copartícipes sociales a nivel de la empresa*”, documento del foro empresarial de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), Ginebra,
- Langlois, R (1997).: “The Coevolution of Technology and Organization in the Transition to the Factory System”, Langlois, R.: “Cognitive Comparative Advantage and the Organization of Work: Lessons
- Langlois, Claudine (2003): Facilitating Lifelong Learning in Universities: The Role of ICTs, Round Table “Education and Knowledge Societies”, *World Summit on the Information Society (WSIS)*, Geneva, 10-12 December 2003 by Claudine Langlois Director, IAU/UNESCO Information Centre on Higher Education, (http://www.unesco.org/iau/icts/rtf/icts_paperwsis.rtf)
- Leseman, F. y Ch. Goyette, “Les travailleurs de l’économie du savoir”, www.traspol.org Montréal aout, 2003.
- Lundvall, Ben-Ake, 1988 “Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation” Dosi, Giovanni, C Freeman, Silverberg y L. Soete (Eds) “Technical change and economy theory” 1988
- Lundvall, B.A. (ed.) (1998), *National Systems of Innovation. Toward a theory of innovation and interactive learning*, Pinter Publishers, Londres.
- Litz, R. (1996). “A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets”, *Journal of Business Ethics*; Dec 1996; 15, 12
- Lipshitz, R. and M. Popper (2000), “Organisational Learning in a Hospital”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 36(3), 345-361.
- Licandro Oscar, (2010) El rol del Estado en la promoción de la Responsabilidad Social Empresaria en América Latina, diario responsable: <http://www.diarioresponsable.com>

- Lenox, M. & King, A. 2004. Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal*, 25(4): 331-345
- López Burian, “*El rol del Estado en la responsabilidad social de las empresas. Un Debate Necesario*”, Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD), Grupo Uruguay de la Red Puentes, 2006,
http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/investigacion_4_copy.pdf
- McWilliams, Siegel, and Wright (2006). “Corporate Social Responsibility: International Perspectives,” *Journal of Business Strategies*, Vol. 23, No. 1, Spring 2006, pp. 1-8 (with Abigail McWilliams and Patrick M. Wright).
- Manual de Autoevaluación, DERES Desarrollo de la Responsabilidad Social http://www.deres.org.uy/sitioNuevo/src/home/rse_areas_de_trabajo.php
- Martínez Juan Luis, Ana Agüero, La Acción Social de la Empresa ¿Gasto o Inversión?, España
- Mendizábal, N. (2006) Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. En Vasilachis de Gialdino, I. (coord.) *Estrategias de Investigación cualitativa*, pp. 65-105. Barcelona: Gedisa
- Messner, Dirk (1999) “Del estado céntrico a la ‘sociedad de redes’. Nuevas exigencias a la coordinación social”, en Norbert Lechner, René Millán y Francisco Valdés (coords.) *Reforma del estado y coordinación social*. IIS-UNAM/Plaza y Valdés. Pp.77-122
- Miranda, Francisco “Competencias en educación básica, un cambio hacia la reforma” Secretaria de educación pública, México 2009
- Mullart Ramón 2007 *En Buena Compañía. La responsabilidad social de las empresas*, Editorial debate México
- Murray, K., Montanari, J. (1986). “Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory”. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Briarcliff Manor: Oct 1986. Vol. 11, Iss. 4;
- Morris Norman (2003) academic reserchers as “agentes” of science policy . science andp public police 30 Inglaterra
- Nonaka, I. (1991), *The knowledge-creating company*, Harvard Business Review, noviembre-diciembre, pp. 96-104.

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Neffa, J C (1999). Crisis y Emergencia de los Nuevos Modelos de Producción. Revista los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI. Buenos Aires. Colección Grupos de Trabajo de Clacso.
- Novick, M. (2002). "Aprendizaje y conocimiento como ejes de la competitividad. Capacitación e innovación en dos tramos productivos de la industria manufacturera argentina", en María de IBARROLA, *Desarrollo regional, integración continental y formación de los jóvenes para el trabajo*, Montevideo, CINTERFOR, pp. 103-136.
- Noelle-Neumann, Elisabeth (1992, octubre). La espiral del silencio. La opinión pública y el efecto de los medios de comunicación. Comunicación presentada en VII Jornadas Internacionales de Ciencias de la Información, Universidad de Navarra, Pamplona, España
- North, D. (1990). "Institutional Change and Economic Performance". Cambridge University Press.
- Oszlak, O.: "La Formación del estado Argentino", Editorial de Belgrano, Buenos Aires, 1982.
- Patton, M (2002) *Qualitative research and evaluation methods*, 3a edición, Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Pérez Jorge, Veloz Erika 2008 "La Responsabilidad social Empresarial en Mexico (200,2007)" en "cooperación internacional para el desarrollo en México: hacia una agenda participativa", Porrúa, Méxic
- Pérez Carlota (1996) "Nueva concepción de la tecnología y sistema nacional de innovación" cuadernos de CENDES, Año 13N 31
- Piore, M., y Sabel, C. (1987) *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*, Oxford University Press,

- Piccardo C., Martini M. (2004), “Il doppio empowerment”. In Sviluppo & Organizzazione, 205.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2002). “The Competitive Advantage of Corporate Philantropy”. *Harvard Business Review*, 80(12), pp. 56-69.
- R. Lipshitz, M. Popper, and V. J. Friedman A Multifacet Model of Organizational Learning *Journal of Applied Behavioral Science*, March 1, 2000;
- RIP, A y Van de MEULEN, B (1997). “The post- modern research system” en BARRE, Remy et al editors. *Science in Tomorrow’s Europe*, Economica, Paris,
- Mokhiber R, Weissman R (1999) *Corporate Predators: The Hunt for MegaProfits and the Attack on Democracy* Monroe, Maine, Common Courage Press,
- Sahlin- Andersson (2006) Corporate social responsibility: a trend and a movement, but of what and for what? V.6 Emerald Group Publishing Limited
- Scarinci P,(2004). Responsabilidad empresaria -responsabilidad personal. En: Paladino, Marcelo. *La responsabilidad de la empresa en la sociedad*. Buenos Aires: Ariel Sociedad Económica
- Serna Guadalupe (2006) “El concepto de Responsabilidad Social Empresarial y su aceptación en las empresas mexicanas” en Transparencia rendición de cuentas y construcción de confianza en la sociedad y el Estado mexicano, IFAI
- Shapira, Philip & Youtie, Jan & Yogeessvaran, K. & Jaafar, Zakiah, 2006. "Knowledge economy measurement: Methods, results and insights from the Malaysian Knowledge Content Study," *Research Policy*, Elsevier, vol. 35(10), pages 1522-1537, December.
- Simon H. A. (1979) “Rational Decision Making in Business Organizations,”*American Economic Review*,
- Stake R. E. (1994): “Case Studies”, en Denzin y Lincoln, Y. S. (eds.): *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA., pp. 236-247.
- Subirats, (2006) ¿existe sociedad civil en España? Valores públicos y responsabilidades colectivas fundación encuentro
- Strauss y Corbin (1990) *Bases de la investigacion cualitativa*, Coleccion Contus, Medellin: Universidad de Antioquia, Titulo original: *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*.

- Tennyson Ros, Manual de Trabajo de Alianzas, The International Business Forum y The Global Alliance for Improved Nutrition, 2003,
- Teixidó, Soledad, Chavarri, Reinalina. “La Acción Filantrópica como un Elemento de la Responsabilidad Social: El Caso Chileno”. Santiago. PROhumana. 2000
- Van Lente, Harro 2005 Positioning work of intermediary organizations in Science and Technology: PRIME workshop, Holanda
- Van der Meulen (2007) Workshop intermediaries’ organization and processes Report for PRIME review 2007.
- Valenti, Del Castillo, Salazar: Financiamiento y evaluación: capacidades para un sociedad del conocimiento FLACSO México
- Vergara Hugo, “*Visión del estado de la responsabilidad social en América Latina*”, Documento de trabajo del Centro de Investigación de Economía y Sociedad (CIES) Barcelona,
- Villavicencio D, Garillo G “*Redes Inter-empresariales para la Innovación Ambiental en la Industria*”. *Octavo Congreso Nacional y Cuarto internacional de la red sobre innovación y transferencia tecnológica.*
- Villavicencio D. y M. Casalet, (2005), “La construcción de un “entorno” institucional de apoyo a la industria maquiladora en la frontera norte de México”, *Revista Gallega de ECONOMIA*, vol 14 (1-2), España, junio, pp. 469-488
- Villavicencio Daniel (2006) la emergencia de dinamicas institucionales de apoyo a la industria maquiladora de Mexico, Mexico UAM- X Porrua
- Vogel, D. (1986). “The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal”. *California Management Review*; Winter 86, Vol. 28, Issue 2, p142,
- Walker, G., Kogut, B., & Shan, W. (1997). «Social capital, structural holes, and the formation of an industry network», *Organizational Science*, 8: 109-125
- Wilcox, D. (2005). “Responsabilidad social empresarial (RSE), la nueva exigencia global”. Estudios 2005, documento de trabajo 13, Universidad Viña del Mar.
- Werner, Klaus; Weiss, Hans. “El Libro negro de las marcas”. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina. 2003.

- Williams K; Collin, H y Williams, J (1994). "Ford contra "Fordismo". ¿El Comienzo de la Producción en Masa?". En: Sociología del Trabajo. Editorial Siglo XXI, N° 21 Madrid.
- Williamson, Oliver (1975) "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications", Berkley California
- Weyland, K. (2004). Neoliberalism and democracy in Latin America: A mixed record. En Latin American Politics and Society. Vol. 46. No. 1. Pp. 135-157.
- Yoguel, G. y Boscherini, F. (2001), "*El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas y el rol del sistema territorial*", Desarrollo Económico, Vol. 41, No. 161, Abril-Junio, pp 37-69
- Young, Kimball (2001). *La opinión pública y la propaganda*, México, Paidós Studio.
- Ziman J (2000). *Real Science. What it is, and what it means*, Cambridge Univ. Press, Cambridge, UK.
- Zimmerman, M. (1999). Empowerment and community participation: A review for the next millennium. II Congreso Europeo de Psicología Comunitaria. Lisboa, Portugal. Mimeo

Informes y documentos de trabajo de las OI

Informe Anual del Centro Mexicano para la Filantropía año 2007, 2008, 2009

Memoria del VII Encuentro del Tercer Sector México 2006, CEMEFI

Material de Trabajo ISO2600 Red Puentes

Páginas Web

Página Centro Mexicano para la Filantropía <http://www.cemefi.org>

Página Red Puentes Internacional <http://www.redpuentes.org/>

Página Enlace <http://www.enlacecc.org/>

Centro de Información del Comportamiento Empresarial México

<http://www.cicemexico.org.mx/>

Centro de Información del Comportamiento Empresarial Chile

<http://www.ciceenlinea.cl>

Página de Forum Empresa <http://www.empresa.org>

Página Instituto Ethos <http://www1.ethos.org.br>

ANEXO I

Tabla organizaciones intermedias de fomento de la RSE en América Latina⁴

Organizaciones intermedias: Nombre	País	Misión	Principales actividades
Acción Empresarial	<i>Chile</i>	promover la RSE entre las empresas que operan en el país	Benchmarking, intercambio de experiencias, promoción, investigación, entrega de herramientas.
Alianza ONG	<i>Republica Dominicana</i>	promover a las organizaciones sin fines de lucro, sus aportes y su rol dentro de la sociedad civil, propiciando la coordinación interinstitucional, tanto con el sector público como con el privado, para lograr iniciativas comunes y/o ejecutar proyectos conjuntos, canalizar asistencia técnica y financiera, e incentivar la participación.	Fomento de actividades de RSE, capacitación y intercambio de experiencias.
CEDHA: Centro de Desarrollo Humano y Ambiente	<i>Argentina</i>	fomentar el desarrollo sustentable mediante la promoción de la relación simbiótica que existe entre el ambiente y las personas, procurando una mayor concientización sobre la importancia de abordar la protección de los derechos humanos y el ambiente en todo proceso de desarrollo.	Investigación, capacitación, promoción.
CEDIS: Centro Empresarial de Inversión Social	<i>Panamá</i>	Contribuir al desarrollo económico y social de Panamá a través del fortalecimiento, la movilización y la articulación de los actores relevantes de la Responsabilidad Social Empresarial.	Asesoría, capacitación, difusión, alianzas estratégicas, promoción, investigación.
CEMEFI: Centro Mexicano para la Filantropía	<i>México</i>	Promover cultura filantrópica en México y fortalecer la participación organizada de la sociedad, en su desarrollo integral y en la solución de los problemas comunitarios.	Promoción, capacitación, fomento de vínculos e instancias de diálogo.
CentraRSE: Centro para la acción de la responsabilidad	<i>Guatemala</i>	Ser la institución que promueve en Guatemala el desarrollo de una cultura de excelencia en políticas y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.	Sensibilización, capacitación, promoción, investigación, preparaci

⁴ Base de organizaciones recabada por Vincula, Responsabilidad Social Empresarial, Universidad Católica de Chile y Boston Collage, Valparaíso Chile <http://www.vincular.org/docs/07-libroRSE.pdf>

social			ón de foros.
Compite : Comité Nacional de Productividad e Innovación tecnológica	<i>México</i>	Desarrollar a través de consultoría y capacitación especializada, en PYMES altamente eficientes y productivas con elevados estándares de calidad y responsabilidad social, así como capacitar a su personal para asegurar su productividad y permanencia.	Consultoría, capacitación. Aplican un programa de integración de RSE a la gestión de PYMES
ComunicaRSE	<i>Argentina</i>	Aspira a ser un espacio de comunicación que difunda la RSE en Argentina, para promover la inclusión de los valores éticos y solidarios en la vida económica y social.	Promoción, análisis, generación de espacios de discusión, establecimiento de alianzas estratégicas, desarrollo de una biblioteca virtual.
DERES: desarrollo de la responsabilidad social empresarial	<i>Uruguay</i>	Crear una red orgánica de empresas, sectores académicos y actores sociales vinculados a la problemática de la responsabilidad social, que genere un concepto claro y preciso en Uruguay del nuevo rol de las organizaciones empresariales, basado en la experiencia y principios de las ciencias sociales y en especial empresariales. Una conciencia profunda en el ámbito de las empresas y distintos actores involucrados, de estos nuevos roles. Herramientas de medición de gestión de los resultados de la Responsabilidad Social de las Empresas en el Uruguay.	Promoción, investigación, organización de actividades dirigidas a las empresas.
Forum Empresa	<i>Regional- Chile</i>	Ser un catalizador para el desarrollo de la RSE en las Américas: un agente de cambio, de innovación, que incentive a todas las empresas a compatibilizar rentabilidad y su impacto social y medioambiental, a través de la adopción de la Responsabilidad Social Empresarial como la base de su estrategia de negocios. Esta misión se materializa a través de la promoción del diálogo y el trabajo de sus miembros asociados en diferentes países de la región, focalizado en esta temática	Promoción, difusión, cooperación y apoyo técnico, creación y fortalecimiento de organizaciones empresariales nacionales de RSE.H
Fundación Esquel	<i>Ecuador</i>	Trabajar por el desarrollo humano sustentable de Ecuador, el mejoramiento de la calidad de vida de los pobres y la construcción de una sociedad democrática y solidaria.	desarrollo humano y sustentable, democracia y formación ciudadana, niñez y juventud, desarrollo empresarial
Fundación ProHumana	<i>Chile</i>	Promover una cultura de RSE en Chile a través de una ciudadanía proactiva expresada en personas, instituciones y empresas, mediante el desarrollo de conocimientos; la creación de espacios de diálogo que recojan la	Investigación y desarrollo de conocimiento, sensibilización de actores en el tema de la responsabilidad social, promoción de espacios

<p>FUNDEMAS: Fundación empresarial para la acción empresarial</p>	<p><i>El Salvador</i></p>	<p>diversidad; y la generación de acciones trisetoriales específicas.</p> <p>Facilitar el desarrollo de los valores sociales y la cultura empresarial para enfrentar los desafíos globales modernos a través de prácticas de responsabilidad social, como generadoras de riqueza que fomenten una sociedad equitativa, estable y sostenible.</p>	<p>de diálogo, constitución y coordinación de redes de cooperación, aporte a la elaboración de propuestas legislativas y normativas, y servicios de asesoría especializada.</p> <p>Promoción, generación de espacios de diálogo.</p>
<p>Fundación del Tucumán</p> <p>GIFE: Grupo de Institutos Fundaciones y Empresas</p>	<p><i>Argentina</i></p> <p><i>Brasil</i></p>	<p>Contribuir al desarrollo de Argentina a partir de la iniciativa privada, convencidos que la innovación y el compromiso social del empresariado, son factores esenciales para el crecimiento económico y el progreso social.</p> <p>Perfeccionar y difundir conceptos y prácticas de uso de recursos privados para el desarrollo del bien común.</p>	<p>Educación, capacitación, investigación</p> <p>Financiamiento, ejecución de proyectos, promoción, apoyo estratégico.</p>
<p>IARSE : Instituto Argentino de Responsabilidad Social empresaria</p>	<p><i>Argentina</i></p>	<p>Promover y difundir el concepto y la práctica de la responsabilidad social, para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina trabajando junto a las empresas a través de redes de información, intercambio de experiencias y colaboración mutua.</p>	<p>Generar información, promoción, establecer alianzas.</p>
<p>IDIS: instituto para el desarrollo de la investigación social</p>	<p><i>Brasil</i></p>	<p>Promover y estructurar la inversión social privada como instrumento de desarrollo de una sociedad más justa y sustentable.</p>	<p>Promoción, soporte técnico, capacitación, planeación estratégica.</p>
<p>Instituto Ethos</p>	<p><i>Brasil</i></p>	<p>Diseminar la práctica de RSE ayudando a las empresas a: comprender e incorporar de forma progresiva el concepto de comportamiento empresarial socialmente responsable, implementar políticas y prácticas que atiendan elevados criterios éticos, contribuyendo a alcanzar éxito económico sustentable a largo plazo;</p>	<p>Mobilización del sector privado, a través de realización de conferencias, campañas mediáticas y programas de regionalización. Mobilización de la sociedad en general, a</p>

		<p>asumir sus responsabilidades con todos aquellos que son impactados con sus responsabilidades; demostrar a sus accionistas la relevancia de un comportamiento socialmente responsable para un retorno de largo plazo en sus inversiones; identificar formas innovadoras y eficaces de actuar con las comunidades en la construcción de un bienestar común; prosperar, contribuyendo para un desenvolvimiento social, económico y ambientalmente sustentable.</p>	<p>través de generación de instancias con distintas instituciones de la sociedad civil, creación del premio Ethos de periodismo, entre otros. Producción de información, con recolección de información de las empresas nacionales, de Internet y con organizaciones internacionales preocupadas de la responsabilidad social.</p>
Instituto AKATU: para el consumo consiente	<i>Brasil</i>	<p>Educar para el consumo consiente, informando, sensibilizando, entregando herramientas, movilizandoy animando a los ciudadanos para que asimilen en sus comportamientos y actitudes el concepto y la práctica de consumo consiente.</p>	<p>Educación, promoción.</p>
IPRES: Instituto para la productividad con responsabilidad social	<i>Guatemala</i>	<p>Difundir los principios básicos de la convivencia y acción social, especialmente en el ámbito empresarial.</p>	<p>Investigación, organización de seminarios, generación de instancias de diálogo.</p>
Perú 2021	<i>Perú</i>	<p>Contribuir con el desarrollo de un proceso dinámico a nivel nacional para el logro de una visión compartida de largo plazo para el Perú, donde la empresa se convierta en un motor de desarrollo e incorpore la responsabilidad social como una herramienta de su gestión, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida y competitividad de su entorno.</p>	<p>Elaboración de proyectos, simposios, entrega de premios.</p>
Perú al Mundo	<i>Perú</i>	<p>Impulsar el crecimiento de nuestras exportaciones a través del desarrollo de estrategias comerciales, mediante prácticas socialmente responsables.</p>	<p>Capacitación, sensibilización, desarrollo de certificaciones de RSE y auditores, publicaciones, entrenamiento de consultores.</p>
Responsabilidad social Empresarial	<i>Paraguay</i>	<p>Promover el concepto, los valores y prácticas de responsabilidad social en el empresariado paraguayo, mediante la transferencia de conocimientos y orientaciones técnicas, para crear mejores</p>	<p>Difusión, fomento al diálogo, generación de alianzas, promoción.</p>

		condiciones para un desarrollo humano sostenible.	
VenamCham	<i>Venezuela</i>	Promover y defender el sistema de libre empresa, el libre comercio y el libre mercado en el cual las empresas afiliadas, operando en Venezuela, puedan prosperar, así como apoyar y proteger los intereses generales legítimos de sus afiliados.	Asesorías
CERES: Consorcio Ecuatoriano para la RSE	<i>Ecuador</i>		
Red Puente	<i>Internacional</i>		
CENDA (Centro Nacional de Desarrollo alternativo)	<i>Chile</i>	Organización sin fines de lucro que desde 1995, formula y genera propuestas de alcance nacional, a través de investigación, docencia y capacitación, para promover la participación social. En relación a la RSE, CENDA trabaja en la elaboración de pautas de conducta empresarial en las áreas de acuicultura y fruticultura.	
CICE: Centro de información del comportamiento empresarial		Conocer las diferentes iniciativas que las Empresas desarrollan para mejorar las actuales prácticas de negocios de las empresas. Aprender, mediante el uso de instrumentos de verificación de prácticas, a identificar aspectos de la gestión empresarial que afectan nuestra condición de trabajadores/as, consumidores/as y ciudadanos/as. Comprender, mediante documentos pedagógicos y prácticos, los diferentes factores que intervienen en el comportamiento empresarial.	

ANEXO II

Pauta de entrevistas organizaciones intermedias

1. Pauta de entrevista CEMEFI

Momento fundacional

- ¿Cómo surge CEMEFI?
- ¿Cuál fueron los principales actores involucrados en su fundación?
- ¿Con que objetivo se funda la organización?
- ¿Cómo fue la incorporación de responsabilidad a la estructuras de CEMEFI?
- ¿Quién impulso este cambio?
- ¿Esta incorporación que cambios le trajo a la organización (CEMEFI)?

Organización actual CEMEFI

- ¿En la actualidad cuales son las áreas más importantes de trabajo de CEMEFI?
- ¿Cómo se definen las prioridades de trabajo en CEMEFI?
- ¿Cuáles son los programas más importantes que están llevando adelante?
- ¿Cómo se evalúan estos programas?
- ¿Cómo se logran los recursos para estos programas?
- ¿Cómo se capacita a los actores internos y externos?

RSE

- ¿Cómo define CEMEFI la responsabilidad social empresarial?
- ¿Cómo entienden filantropía estratégica?
- ¿Cuáles son los principales programas en torno al tema de RSE?
- ¿Se realizan seguimiento de las acciones que lleva adelante el departamento de RSE?

En cuanto al distintivo socialmente responsable

- ¿Con que objetivo surge el distintivo de empre socialmente responsable?
- ¿Qué otros ejemplos en América Latina y el mundo se tomaron para construir los indicadores del logo? ¿Por qué se seleccionaron estos?
- ¿Los indiciadores para el distintivos se le brindan a la empresa si lo solicita aunque no participe en el logo?
- ¿Cómo se integra el consejo directivo para brindar el distintivo de socialmente responsable?

¿En el proceso de adquisición del Logo las empresas reciben algún tipo de asesoramiento?

¿Alguna empresa se presento y no alcanzo el distintivo?

Financiamiento

¿Cómo se logra el financiamiento para llevar adelantes las actividades?

Redes

¿Cómo es la relación de la organización con el estado?

Hay acciones conjuntas convenios formales o informales

¿Cómo es la relación de la organización con otras organizacio nes de la sociedad civil?

Hay acciones conjuntas convenios formales o informales

¿Cómo se relación con otras organizaciones de que trabajan responsabilidad social en México?

Hay acciones conjuntas formales o informales

¿Y en América Latina?

¿Cómo se relación con centros de investigación y universidades?

Hay acciones conjuntas formales o informales

¿Cómo es la relación con los organismos internacionales?

Hay acciones conjuntas formales o informales

2. Pauta de entrevista RED PUENTES

Momento fundacional

¿Cómo surge la RED?

¿Cuál fueron los principales actores involucrados en su fundación?

¿Con que objetivo se funda la organización?

¿Cuáles fueron las primeras actividades de la RED PUENTES?

¿Cuáles fueron los principales cambios en la RED desde su fundación?

Organización actual RED PUENTES

¿Cuáles son las principales características de las organizaciones de la RED?

¿Cuál es el rol de Enlace?

¿En la actualidad cuales son las áreas más importantes de trabajo de la RED?

¿Cómo se definen las prioridades de trabajo?

¿Cuáles son los programas más importantes que están llevando adelante?

¿Cómo se evalúan estos programas?

¿Cómo se capacita a los actores internos y externos?

¿Cómo se logran los recursos para estos programas?

RSE

¿Cómo define RED PUENTES la responsabilidad social empresarial?

¿Cuáles son los principales programas en torno al tema de RSE?

Financiamiento

¿Cómo se logra el financiamiento para llevar adelante las actividades?

Redes

¿Cómo es la relación de la organización con el estado?

Hay acciones conjuntas convenios formales o informales

¿Cómo es la relación de la organización con otras organizaciones de la sociedad civil?

Hay acciones conjuntas convenios formales o informales

¿Cómo se relación con otras organizaciones de que trabajan responsabilidad social en México?

Hay acciones conjuntas formales o informales

¿Y en América Latina?

¿Cómo se relación con centros de investigación y universidades?

Hay acciones conjuntas formales o informales

¿Cómo es la relación con los organismos internacionales?

Hay acciones conjuntas formales o informales