

# Innovación y responsabilidad social empresarial

Atle Midttun

*Director del Centre for Corporate Responsibility.  
Norwegian School of Management*

Germán Granda

*Director General de Forética*

# Innovación y responsabilidad social empresarial



## Créditos

---

### Título

Innovación y responsabilidad social empresarial

### Autores

Atle Midttun  
Germán Granda

### Dirección de proyecto y Contenidos

Germán Granda  
Jaime Silos  
Ricardo Trujillo

### Edita

FORÉTICA  
Plaza Canalejas, 6 - 4º izqda.  
28014 Madrid  
www.foretica.es  
foretica@foretica.es

### Equipo de diseño

Grupo Editorial Cinca

### Impresión

Grupo Editorial Cinca

Agradecemos sinceramente la colaboración de Atle Midttun y de Emerald Group Publishing Limited por posibilitar la publicación de su artículo.

*Versión original publicada en el Vol. 7 No. 4 de 2007 de la revista Corporate Governance del Emerald Group Publishing Limited.*

Reservados todos los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Para la elaboración de esta publicación se ha utilizado materiales reciclados y reciclables.

Depósito legal: M.

# Innovación y responsabilidad social empresarial

Atle Midttun \*

Germán Granda \*\*



---

\* Director del Centre for Corporate Responsibility. Norwegian School of Management.

\*\* Director General de Forética.



---

<b>¿Son la responsabilidad empresarial y la innovación compatibles o contradictorias? .....</b>	<b>7</b>
1. Introducción .....	7
2. Dualidad en ambas tendencias .....	9
3. Teorías sobre innovación que contemplan la complementariedad y sinergia con la RSE .....	10
3.1. Los sistemas nacionales de innovación y el enfoque de la economía política .....	10
3.2. Los sistemas regionales de innovación .....	11
3.3. Clusters industriales .....	11
3.4. Los sistemas sectoriales y tecnológicos .....	12
4. Teorías sobre innovación que presentan una postura contraria a la RSE .....	13
4.1. Innovación y competencia tecnológica como destrucción creativa .....	13
4.2. Tecnología disruptiva / innovación .....	14
4.3. Economía política .....	14
4.4. El enfoque de la selección natural .....	15
5. Perspectivas sobre responsabilidad social empresarial y sus implicaciones para la innovación .....	15
5.1. La teoría de los grupos de interés (stakeholders) .....	16
5.2. Enfoque reputacional de Fombrun .....	18
5.3. El enfoque de clusters de Porter .....	20
5.4. Desarrollo sostenible y transformación industrial .....	22
6. Conclusión .....	24
<b>Enfoque práctico .....</b>	<b>31</b>
<b>La experiencia española: Los CSR Laboratories .....</b>	<b>31</b>
1. Introducción .....	31
2. CSR Laboratories .....	31
2.1. Búsqueda de habilidades para facilitar el empleo .....	32
2.2. Gestión Responsable de los Proveedores .....	33
2.3. Midiendo el valor intangible .....	33

2.4. Mejorando las condiciones del puesto de trabajo .....	34
2.5. Gestión de la diversidad en las organizaciones .....	34
2.6. Otros CSR Laboratories .....	35
<b>La experiencia española: El CSR Marketplace de Forética .....</b>	<b>36</b>
1. Introducción .....	36
2. Soluciones .....	37
2.1. La RSC en el Corazón del Negocio. Adif .....	37
2.2. Plan de acogida e integración de nuevos empleados. Caja de Burgos .....	39
2.3. Cuenta Cívica. Caja Navarra .....	40
2.4. CRIS. Corporate Responsibility Information System. Ferrovial .....	42
2.5. World Community Grid. IBM .....	43
2.6. Plan de Acción Michelin de Seguridad Vial. Michelin ...	44
2.7. Empleo y discapacidad en una organización que promueve el talento. MSD .....	46
2.8. Un euro solidario. Novartis .....	47
2.9. Un tren de Valores. Renfe .....	49
2.10. Club Deportivo. Union Fenosa .....	51
2.11. Comisión CyO,7. Contratas y Obras .....	52
2.12. Editorial por, pro y para la RSE. Media Responsable ....	55
2.13. Integración laboral de personas con discapacidad en los medios de comunicación. Servimedia .....	57
2.14. Otras soluciones .....	58

# ¿Son la responsabilidad empresarial y la innovación compatibles o contradictorias?

---

ATLE MIDTTUN

## 1. INTRODUCCIÓN

La Unión Europea ha apostado, al igual que numerosos países, por ambiciosos planes en materia de innovación para mantener su posición competitiva en una economía mundial globalizada. La estrategia de Lisboa, lanzada en marzo de 2000, pretende «conseguir convertir antes de 2010 a la Unión Europea en la economía líder en dinamismo y competitividad.» (Consejo Europeo, 2000)<sup>1</sup>.

Esta ambiciosa iniciativa política en materia de innovación coincide con una fuerte tendencia hacia la RSE<sup>2</sup>. En julio de 2001, la Comisión presentó su Libro Verde «*Promoting a European framework for corporate social responsibility*»<sup>3</sup>. Posteriormente, en una comunicación de 2002<sup>4</sup>, la Comisión afirmó que «la RSE puede contribuir a conquistar el objetivo estratégico de convertirse, en 2010, en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo...», así como a la estrategia europea de desarrollo sostenible. En otras palabras, existe la premisa implícita, y también explícita hasta cierto punto, de que la RSEC y la agenda de Lisboa en materia de crecimiento e innovación son mutuamente enriquecedoras.

---

<sup>1</sup> Consejo Europeo, Lisboa (2000).

<sup>2</sup> En lo sucesivo se utilizarán las siglas RSE (responsabilidad social empresarial) dado que en el contexto europeo este concepto incluye los aspectos económicos, sociales, medioambientales y éticos (nota de Forética).

<sup>3</sup> Bruselas, julio 2001 COM(2001) 366 final.

<sup>4</sup> Bruselas, 2.7.2002 COM(2002) 347 final.



En el presente trabajo se trata dicha hipótesis subyacente como premisa general y se explora en mayor profundidad la compleja interrelación existente entre innovación y RSE; conceptos ambos que constituyen fenómenos complejos y multidimensionales en sí mismos. Se explicará que, si bien la hipótesis de la compatibilidad y la sinergia puede justificarse en ciertas formas de innovación y de RSE, no es sostenible en términos generales. Se defenderá que algunas de las perspectivas en la bibliografía en materia de empresa tradicional, como es el caso, por ejemplo, de aquellas relacionadas con la «destrucción creativa» (Schumpeter, 1943), no reflejan adecuadamente las preocupaciones sociales tradicionalmente asociadas a la RSE, sino que, por el contrario, apoyan una hipótesis contradictoria opuesta.

En un intento de conseguir una mejor integración, que incluya una perspectiva más radical en materia de innovación, en el presente artículo se aboga por una reinterpretación dinámica de la RSE. Se pone además de manifiesto que, pese a que la RSE ha sido tradicionalmente objeto de una interpretación bastante estática, la mayoría de la bibliografía existente permite una lectura más dinámica que la equipara a los estudios «radicales» en el ámbito de la innovación. Se presentarán argumentos que facilitan la comparación entre las implicaciones que emanan de una RSE dinámica y otra estática, propiciando un análisis de transición del que se desprende la importancia de una reordenación socio-económica que acomode los nuevos modelos tecnológicos y empresariales.

Se argumenta aquí que la dualidad existente entre la bibliografía sobre RSE y las diferentes ramas de la bibliografía sobre innovación es un indicador de las desventajas de llevar demasiado lejos una RSE estática. Para ello, en primer lugar, se presentan una visión general de la bibliografía básica sobre RSE e innovación, para, a continuación, analizar si ambas se complementan o, si por el contrario, representan hipótesis contradictorias opuestas. En la sección final, nos centraremos en los aspectos teóricos y normativos que atañen la innovación y la RSE.

## 2. DUALIDAD EN AMBAS TENDENCIAS

Parece claro que un análisis más rico y pormenorizado de la compatibilidad entre la RSE e innovación debe partir del examen de la heterogeneidad existente en el seno de ambas tradiciones

En términos generales, la bibliografía existente en ambos casos difiere en cuanto a la compatibilidad, lo cual refleja a su vez una dualidad interna en el seno de ambas.

La bibliografía existente en materia de innovación parece contemplar argumentos teóricos que albergan posturas tanto a favor de la complementariedad / sinergia como de la oposición / antítesis respecto a la RSE. Por otra parte, también puede crearse una base para una relación de complementariedad y sinergia entre innovación y RSE partiendo de la corriente, dentro de la teoría de la innovación, que destaca el anclaje institucional y social del proceso innovador (*embeddedness*). El modelo de relación opuesta, antitética, por su parte, puede desarrollarse a partir de los modelos naturales de selección de innovación y los modelos de «ruptura empresarial», «destrucción creativa» y «tecnologías disruptivas».

Una dualidad similar puede encontrarse también en las publicaciones sobre RSE en cuanto a la medida en que dicha RSE se corresponde con innovación. Si bien la RSE, con su tendencia natural hacia la auto-regulación industrial, proporciona flexibilidad y sensibilidad ante las necesidades de la industria y, en principio, representa un enfoque regulador que prefiere la innovación frente a una regulación gubernamental más estricta, también es cierto que ciertas interpretaciones de la RSE exigen una responsabilidad social «vis-a-vis» entre los accionistas que podría terminar por limitar la capacidad de la empresa para emprender una transformación estructural a gran escala; una transformación que puede ser requisito indispensable para la implementación de nuevos modelos empresariales o tecnologías «disruptivas».

A continuación, exploraremos las posturas fundamentales en el estudio de innovación y RSE y analizaremos cómo interactúan.

### **3. TEORÍAS SOBRE INNOVACIÓN QUE CONTEMPLAN LA COMPLEMENTARIEDAD Y SINERGIA CON LA RSE**

Son varias las tendencias de la literatura existente en el campo de la innovación que justifican la complementariedad y sinergia entre innovación y RSE, incluyendo las obras en materia de sistemas de innovación, en sus ramificaciones tanto nacionales como regionales y sectoriales; así como los estudios socio-técnicos y de economía política comparada

Uno de los rasgos distintivos de los trabajos que versan sobre sistemas de innovación es la atención que prestan a la organización social y el proceso innovador, en lo que coinciden implícitamente con la agenda de la RSE. En la bibliografía sobre sistemas de innovación más general, dicha atención oscila entre los sistemas nacionales, regionales, sectoriales y tecnológicos.

#### **3.1. Los sistemas nacionales de innovación y el enfoque de la economía política**

En los sistemas nacionales de innovación y el enfoque de la economía política, Lundvall (1992, 1998) define explícitamente el concepto de un «sistema nacional de innovación» en un sentido amplio, incluyendo todos los aspectos y ámbitos en el engranaje de la estructura económica y la organización institucional que afectan al aprendizaje y a la investigación y la exploración, dando lugar un mayor anclaje social en innovación y, por lo tanto, implícitamente, de la RSE.

Las publicaciones sobre sistemas nacionales de innovación presentan muchos paralelismos con la que versa sobre economía política en cuanto a sistemas nacionales económicos y de innovación. La distinción en Hall y Soskice (2001) entre economías de mercado coordinadas pone de manifiesto la existencia de configuraciones político-económicas en las que la cohesión social es una variable fundamental para la organización económica y la innovación. La dimensión social de la economía como punto de acceso implícito a la RSE se ampara en

el hecho de que las economías de mercado coordinadas favorecen las relaciones cooperativas, a largo plazo y consensuadas entre los actores privados y públicos en el ámbito macroeconómico.

### **3.2. Los sistemas regionales de innovación**

Basados como están en la geografía económica, las obras existentes sobre sistemas regionales de innovación parten del hecho de que la actividad innovadora no se distribuye ni uniforme ni aleatoriamente a lo ancho del espectro geográfico, por lo que se centra fundamentalmente en la distribución espacial y la organización societaria de la innovación. Las redes de PYMES en zonas industriales constituyen el mejor ejemplo de sistemas regionales de innovación basados en la territorialidad. La perspectiva de los estudios en sistemas regionales de innovación imita los sistemas nacionales de innovación en la importancia que conceden a la dimensión social de la economía y el papel que las instituciones desempeñan en materia de innovación, proporcionando de este modo un vínculo con la agenda de la RSE.

### **3.3. Clusters industriales**

El concepto de «cluster industrial» de Michael Porter (Porter, 1980, 1990, 1998) está claramente inspirado en un análisis de los sistemas regionales de innovación.

Los clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas en un campo concreto. Resulta evidente el anclaje social implícito en el concepto de aglomeración, constatado por el hecho de que muchos de ellos incluyan instituciones gubernamentales y de otro tipo, como por ejemplo, universidades, agencias de normalización, *think tanks*, proveedores de formación profesional y asociaciones comerciales que proporcionan formación especializada, educación, información, investigación y apoyo técnico.

Michael Porter llama la atención sobre el hecho de que la proximidad en una ubicación de empresas e instituciones (y los repetidos intercambios entre ambas)

fomentan una mejor coordinación y mayor confianza que las transacciones de mercado entre compradores y vendedores dispersos y desvinculados.

### **3.4. Los sistemas sectoriales y tecnológicos**

Manteniendo una perspectiva socio-económica amplia de la tradición de sistemas de innovación, Malerba (2004) aboga por un enfoque industrial-sectorial. Malerba, siguiendo los pasos de la tradición económica industrial, que se ha centrado mucho en las diferencias entre distintos sectores, ha desarrollado una contextualización social amplia, en la cual el proceso de innovación se relaciona sistemáticamente con los ámbitos del conocimiento y tecnológico, actores y redes e instituciones.

La dimensión social de la innovación se conceptualiza como un proceso co-evolutivo en el que el desarrollo de conocimiento e innovación está estrechamente vinculado con la activación y evolución de redes e instituciones.

Muy próxima a este enfoque está la perspectiva de sistemas tecnológicos, cuyos más destacado portavoces han sido Carlsson y Stankiewicz (1995), en la que se define el sistema tecnológico como «una red de agentes que interactúan en un ámbito económico / industrial específico y con una infraestructura concreta y están involucrados con la generación, difusión y utilización de la tecnología».

Al igual que ocurre en el resto de perspectivas de sistemas de innovación, el enfoque de sistema tecnológico defendido por Carlsson y Stankiewicz destacan que la selección tecnológica-económica tiene lugar en un contexto socio-cultural.

Para finalizar, los sistemas de innovación y otras disciplinas relacionadas se centran, de distinta manera y con distintos niveles organizativos (nacional, regional, sectorial), en el contexto societario de innovación que proporciona un potencial punto de encuentro en el que es posible mantener un «diálogo» con la perspectiva de la RSE.

La idea promulgada por las publicaciones de RSE de una empresa socialmente responsable encaja bien con las perspectivas de los sistemas de innovación y su atención a los diversos aspectos del anclaje social. Parece evidente que

la innovación se fundamenta principalmente en y depende de una movilización social más amplia, que debería provocar un cierto grado de respuesta comercial a los intereses y demandas societarios.

## **4. TEORÍAS SOBRE INNOVACIÓN QUE PRESENTAN UNA POSTURA CONTRARIA A LA RSE**

Si bien parte de las publicaciones sobre innovación se prestan a la RSE, otras parecen adoptar una postura contraria, antitética, frente a ella. En este grupo se incluyen publicaciones como los análisis Schumpeterianos de «destrucción creativa», las obras sobre tecnologías disruptivas y aquellas que versan sobre economía política comparada, además de la variación general, el modelo de selección-retención, que presenta numerosas analogías con la biología funcional.

### **4.1. Innovación y competencia tecnológica como destrucción creativa<sup>5</sup>**

Frente a la importancia que los modelos de sistemas de innovación conceden al anclaje social, el concepto de «destrucción creativa» conlleva una connotación de disrupción y conflicto social. El término lo acuñó Joseph Schumpeter (1942) en 1942 en su libro *Capitalismo, Socialismo y Democracia* para referirse al «proceso de mutación industrial que incesantemente revoluciona la estructura económica desde dentro de la propia estructura, destruyendo la anterior y generando otra nueva». Schumpeter formuló la innovación en otras ocasiones utilizando la metáfora de «tempestad perenne de destrucción creativa». Para él, dicha «destrucción creativa», «revoluciona sin cesar la estructura económica desde dentro de la propia estructura, destruyendo la anterior y generando otra nueva».

Schumpeter llegó a afirmar que «el proceso de destrucción creativa es el hecho esencial del capitalismo», poniendo en tela de juicio, por lo tanto, la dimensión más social e incremental de la innovación, descrita en las publicaciones de sistemas de innovación, que la hace compatible con la RSE.

---

<sup>5</sup> En *Capitalism, Socialism and Democracy* (New York: Harper, 1975) [orig. pub. 1942], pp. 82-85.

## 4.2. Tecnología disruptiva / innovación

El concepto de «tecnología disruptiva o innovación» conlleva, al igual que el de «destrucción creativa», serias connotaciones de contradicción en lugar de connotaciones de transformación tranquila de la dimensión social. El término «tecnología disruptiva» (Christensen, 1997) describe una nueva innovación tecnológica, producto o servicio que termina por sustituir a la tecnología o el producto dominante en el mercado. Por el contrario, la tecnología o innovación sostenida hace referencia a las mejorías incrementales sucesivas en el rendimiento que los actores dominantes incorporan a su producto.

Christensen argumenta que las tecnologías disruptivas tienden a introducirse en la gama baja del mercado, para luego ir ganando puestos. El actor dominante va ganando puestos y se centra en una clientela cada vez más atractiva hasta que, llegado un momento dado, va quedando relegado a mercados menos importantes y fuera de los segmentos más lucrativos para, al final, desaparecer por completo del mercado.

La teoría de la tecnología disruptiva / innovación de Christensen, en la misma línea argumental que la «destrucción creativa» de Schumpeter, destaca la tensión básica que existe entre innovación y RSE. Dado que la innovación disruptiva puede desembocar fácilmente en bancarrota o en transformación industrial, puede suceder que la empresa dominante haya dejado de existir, haciendo imposible que asuma su responsabilidad.

## 4.3. Economía política

Las publicaciones sobre economía política comparada incluyen también una forma cruda y agresiva de competencia de mercado: el propio de las economías de mercado liberales (Hall y Soskice, 2001).

Los estudios comparados ponen de manifiesto que el estilo americano, el modelo del gobierno del libre mercado, dominado por el deseo de maximizar rendimientos a corto plazo, ha potenciado las fortalezas en sectores analíticos. Las economías de mercado liberales, como pueden ser las de EE.UU. o el Reino

Unido, parecen ofrecer más ventajas a industrias caracterizadas por una base de conocimiento analítico<sup>6</sup>, así como en sectores que requieren un alto grado de movilidad del mercado laboral. La movilidad y la aceptación del desarrollo industrial disruptivo son indicadores de un espectro para la RSE más limitado que el que ofrecen las economías de mercado coordinadas.

#### **4.4. El enfoque de la selección natural**

Entre los enfoques más agresivos y crudos sobre innovación encontramos el de la selección natural, con el que pueden señalarse analogías en el campo de la biología, incluyendo la noción de variación ciega y retención selectiva (Campbell, 1986).

Los análisis que parten de dicho enfoque resaltan la importancia de la flexibilidad y desparejamiento y suelen criticar los modelos de innovación de anclaje social. Una vez más, la tendencia es hacia compromisos limitados y a corto plazo que ponen barreras ante una posible RSE con mayor anclaje social, si bien se apoya una RSE basada en *branding*.

En su conjunto, las publicaciones mencionadas presentan una agenda de innovación que complementa el enfoque de sistemas de innovación aunque con mucha menor integración de RSE. Teniendo en cuenta que la RSE se inserta en relaciones con un anclaje social del accionariado a largo plazo, la innovación «disruptiva», «destruktiva» o de pura selección de mercado puede acabar por provocar dificultades.

## **5. PERSPECTIVAS SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SUS IMPLICACIONES PARA LA INNOVACIÓN**

Como se demostró anteriormente, las publicaciones en materia de innovación contemplan distintas perspectivas favorables o que defienden la compatibilidad

---

<sup>6</sup> Incluye sectores como la biotecnología o las TIC, además de otras como la industria del entretenimiento o los medios electrónicos, la publicidad, gerencia, consultoría, relaciones públicas, ingeniería, diseño industrial y servicios informáticos.



con la RC, así como otras que a primera vista parecen ser incompatibles con el concepto de RSE. A continuación acometeremos un análisis más pormenorizado de la bibliografía existente sobre RSE para poner de manifiesto que se registran variaciones considerables en cuanto a transformación y estabilidad. Además, demostraremos que la interpretación «creativa» puede albergar posturas tanto dinámicas como estáticas, dejando abierta la puerta, por tanto, a la posibilidad de alianzas no sólo con sistemas de innovación con una orientación social, sino también con una innovación radical.

### **5.1. La teoría de los grupos de interés (stakeholders)**

La teoría de los grupos de interés (stakeholders) de Freeman, que suele considerarse una piedra angular tanto de las teorías sobre RSE como en los principios éticos de la empresa, argumenta que es necesario que las empresas gestionen las relaciones con grupos específicos de stakeholders de un modo orientado a la acción (Freeman, 1984).

El teoría de los grupos de interés de Freeman consta de tres niveles de análisis:

1. Nivel de relaciones.
2. Nivel de proceso.
3. Nivel de transacción.

Es decir, para ser más específicos, la empresa debe, a nivel relacional, dejar claras las relaciones con los stakeholders, señalando cuáles son los principales grupos de interés de la empresa. En el Cuadro 1<sup>7</sup> se enumeran los stakeholders habituales.

Este enfoque, que se ha formulado tradicionalmente desde una perspectiva estática, contempla una fuerte vinculación con los actores existentes, sus puntos de vista y su orientación. Los grupos de interés actuales pueden aceptar una innovación incremental y /o una innovación que sostiene o «moderniza» los modelos

---

<sup>7</sup> En Freeman (1984).

y prácticas comerciales actuales. No obstante, es posible que dichos grupos no estén dispuestos a apoyar una innovación de transformación o radical que podría conducir a una desvalorización de sus funciones y competencias básicas.

Si bien lo anterior es cierto, con una interpretación dinámica podría utilizarse teoría de los grupos de interés para ubicar ámbitos de apoyo de modelos empresariales y tecnológicos radicales. La identificación de los stakeholders, tanto presentes como futuros, podría incrementar el apoyo de inversiones futuras y facilitar la transición.

A nivel de proceso, la teoría de los grupos de interés implica enriquecer procesos comerciales estratégicos atendiendo a grupos de interés múltiples. La gestión de los stakeholders en el ámbito transaccional se refiere a las negociaciones entre directivos y grupos de interés. Según Freeman, la empresa debería interesarse voluntariamente por llevar a cabo dichas negociaciones, puesto que en caso de no lograr soluciones consensuadas podrían verse obligados a aceptar



CUADRO 1. *Mapa genérico de los grupos de interés (stakeholders) de Freeman.*

una solución impuesta desde el exterior. Además, cuando se adoptan actitudes poco conciliadores hay que hacer frente a los costes de reacciones adversas.

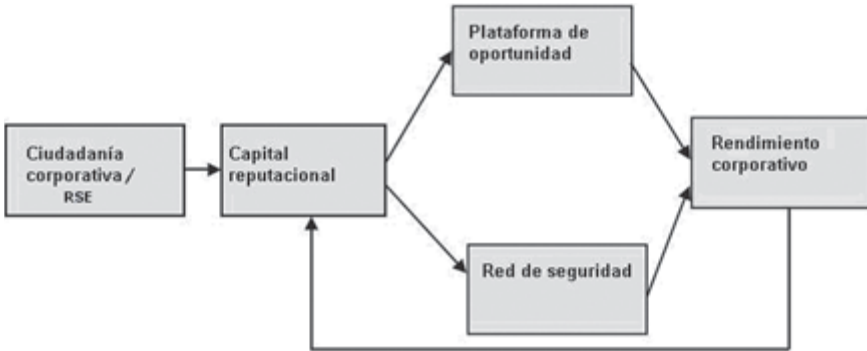
Desde una perspectiva estática, la gestión de los stakeholders, tanto en el ámbito de proceso como de transacción, puede consistir en destinar recursos y desarrollar intercambios con los grupos ya constituídos; pero la agenda es mucho más amplia si se adopta una perspectiva dinámica. En función de la radicalidad de la transformación industrial resultante de los modelos comerciales o tecnológicos, es posible que la gestión de los stakeholders tenga que hacer frente a complejos procesos de ajuste. En los casos de innovación radical y disruptiva, la gestión de los grupos de interés puede, por tanto, adoptar una forma transitoria de la gestión desde una fase de desarrollo a otra.

## **5.2. Enfoque reputacional de Fombrun**

Charles Fombrun (1996) se centró principalmente en los aspectos comunicativos y reputacionales de la RSE. Los directivos, haciendo el «bien» generan ganancias para su reputación que incrementan la capacidad de la empresa para atraer recursos, mejorar su rendimiento y lograr ventajas competitivas.

Según Fombrun, los programas para la ciudadanía mitigan además el posible perjuicio, traducible en pérdidas, de reputación, que puede traer consigo la alienación de los grupos de interés.

Existe un paralelismo claro entre el enfoque reputacional de Fombrun y la teoría de los grupos de interés de Freeman, en la medida en que ambos son susceptibles de ser interpretados estática o dinámicamente. En la interpretación estática convencional, tal y como la define Fombrun (1996), la reputación corporativa es una representación cognitiva de las acciones de la empresa y los resultados que obtiene que cristaliza la capacidad de dicha empresa para generar productos de valor para sus accionistas. Al valor fluctuante de la reputación de la empresa se le denomina «capital reputacional». Dado que los stakeholders de la empresa son el comienzo de cualquier medida de la reputación de la misma, la capacidad de ésta para generar satisfacción en el presente se convierte en un desafío prioritario.



CUADRO 2. Efectos de la RSE sobre la reputación.

No obstante, el enfoque reputacional alberga también, implícitamente, una perspectiva dinámica.

Fombrun considera la acumulación de capital reputacional un trampolín hacia futuras oportunidades (Cuadro 2)<sup>8</sup>. Del mismo modo, considera que la protección de los activos de la empresa en capital reputacional protege a la empresa de futuras pérdidas.

Sin embargo, en lo que se refiere a innovaciones más disruptivas, el modelo de gestión de la reputación presenta los mismos dilemas que el modelo de los stakeholders, ya que para obtener un futuro éxito comercial puede que haya que sacrificar la transformación estructural, creándose un conflicto con la reputación en el momento actual.

Al igual que ocurre con el análisis de los grupos de interés, el análisis basado en la reputación permite un análisis comparativo, en el que la contradicción apuntada entre los intereses presentes y futuros de los grupos de interés puede ser un factor relevante a la hora de decidir si se debe llevar a cabo la innovación dentro o fuera de las organizaciones empresariales existentes. El análisis de la mencionada discrepancia puede servir también para indicar posibles formas de comunicar y legitimar la transición a ciertos grupos de interés.

<sup>8</sup> En Fombrun (1996).

### 5.3. El enfoque de clusters de Porter<sup>9</sup>

Tomando como punto de referencia el enfoque de Michael Porter sobre estrategia empresarial de los clúster, ya consolidado, Porter y Kramer (2006) centran su atención en la interdependencia existente entre empresa y sociedad y defienden un análisis de dicha interdependencia que utilice las mismas herramientas que se aplican al análisis de posición competitiva para desarrollar una estrategia. Según ellos la empresa puede de ese modo centrarse en el máximo aprovechamiento de actividades relacionadas con la RSE. De esta línea argumental se deduce que cuanto más de cerca toca un asunto de índole social al negocio de la empresa, es mayor el aprovechamiento de los recursos de la empresa y el beneficio social.

En opinión de Porter y Kramer la empresa debería utilizar su cadena de valor para explorar las consecuencias de sus distintas actividades y crear así un inventario de problemas y oportunidades que investigar, priorizar y atender. (Cuadro 3)<sup>10</sup>. De entre las opciones resultantes, debe elegir de manera prudente una o más iniciativas sociales que generen el mayor valor compartido, planteándose por ejemplo cuál beneficiaría tanto a la sociedad como la competitividad de la empresa.

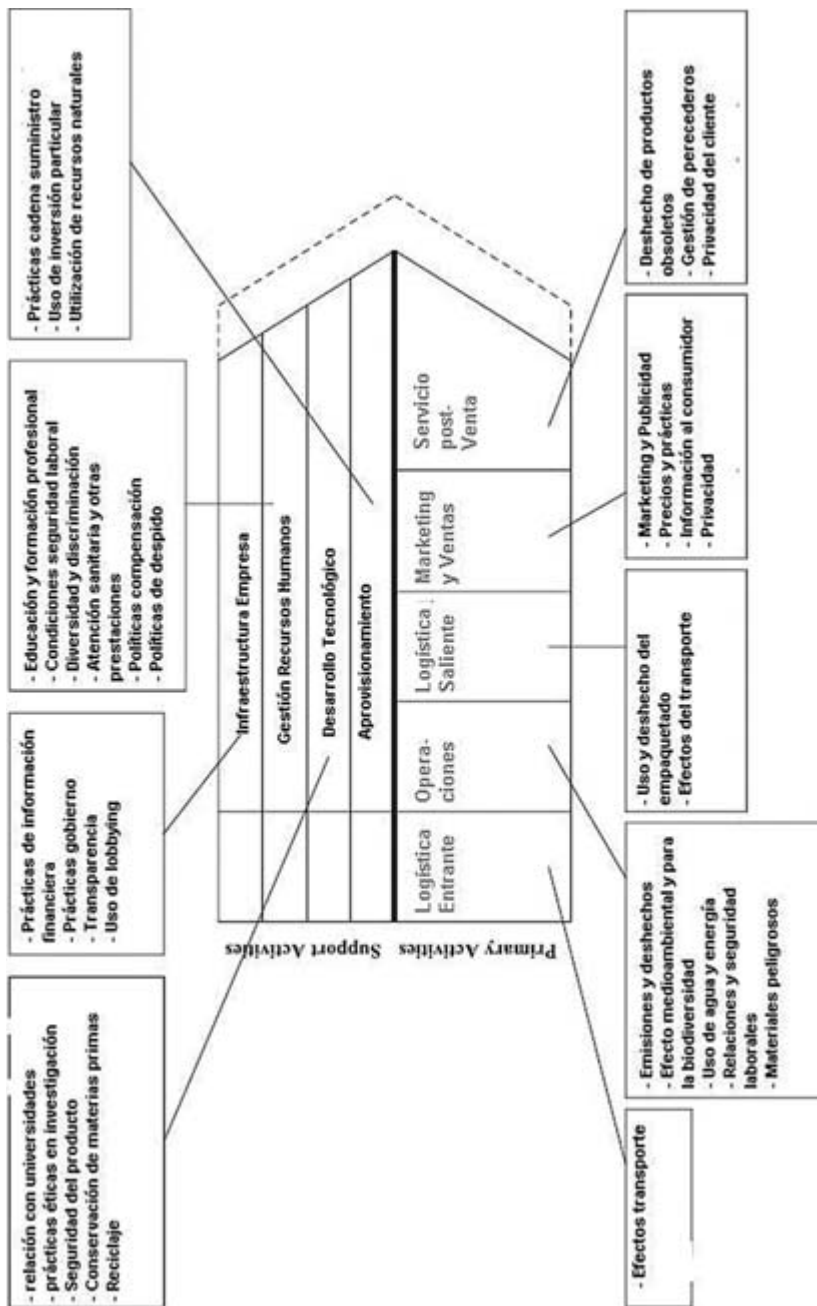
La RSE, sostienen Porter y Kramer, exige comprensión de las dimensiones sociales del contexto competitivo de la empresa, además de conocimiento de las ramificaciones sociales de la cadena de valor. Su tesis está basada en su modelo competitivo del diamante (Porter, 1980, 1990) que muestra cómo las condiciones en la ubicación de la empresa afectan a su capacidad competitiva.

Porter y Kramer opinan que la inversión social colectiva que realizan los participantes de un clúster puede servir para mejorar el contexto para todos los actores, al tiempo que reduce los costes soportados por cada uno de ellos individualmente.

---

<sup>9</sup> En Porter y Kramer (2006).

<sup>10</sup> En Porter y Kramer (2006).



CUADRO 3. RSE en la cadena de valor.

De ese modo, mientras que una empresa permanezca en el clúster, las inversiones producen un efecto positivo indirecto al margen de la posición concreta de una empresa dada y su desarrollo dinámico, si bien es cierto que, desde el punto de vista de la innovación, cualquier asociación que acerque la responsabilidad corporativa al negocio principal también coloca a la empresa en una posición de vulnerabilidad ante posibles cambios en los modelos comerciales y una innovación radical. No obstante, si cambia radicalmente el modelo del negocio principal y se extiende más allá de las fronteras del clúster dado, es posible que un modelo de RSE muy vinculado al modelo comercial de la empresa pueda ser más vulnerable que el modelo desvinculado filantrópico tradicional.

#### **5.4. Desarrollo sostenible y transformación industrial**

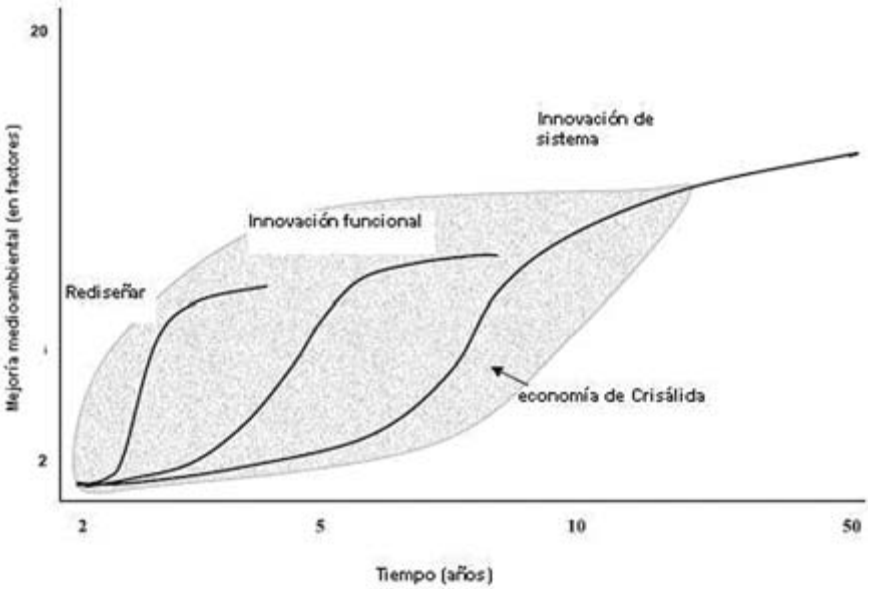
También hay entre la bibliografía referente a RSE tendencias que se ocupan del desarrollo sostenible y están, por tanto, relacionadas con las opiniones cristalizadas en la Comisión Brundtland auspiciada por la ONU y su informe «Our common future», es decir, Nuestro Futuro Común (Brundtland, 1987). Según la Comisión «está claro que muchas de las vías de desarrollo en los países industrializados no son sostenibles.»

Ante esta situación, la recomendación de la Comisión es que el crecimiento económico sea a un tiempo social y medioambientalmente sostenible. Una de las citas más conocidas del informe Brundtland es en la que se define el desarrollo sostenible como un desarrollo «que garantice que se cubran las necesidades presentes sin comprometer las necesidades de generaciones futuras». La noción de Elkington inspirada en la Comisión Brundtland de una transformación industrial de lo puramente financiero a una orientación social y medioambiental representa probablemente la concepción más radical de transformación industrial entre las publicaciones sobre RSE; de hecho, representa un desafío incluso para la innovación radical, puesto que el conflicto entre responsabilidad social respecto a unos accionistas dados, con unos modelos empresariales dados, y la innovación radical necesaria para alcanzar una innovación sistemática que tienda

a un desarrollo sostenible a largo plazo, internaliza el debate entre perspectivas estáticas y dinámicas mencionado anteriormente.

El conflicto resulta palpable en la obra de Elkington: *The Chrysalis Economy* (Elkington, 2001), en la que postula que la economía global está entrando en un largo proceso de profunda metamorfosis. Las presiones económicas, sociales y medioambientales tienden a converger en una época de creciente interdependencia global, creando las condiciones necesarias en una era de transformaciones profundas tecnológicas, empresariales y en los mercados (Cuadro 4)<sup>11</sup>.

Elkington argumenta, en la línea de la Comisión Brundtland (Brundtland, 1987) y de Stuart Hart (1997), que un capitalismo sostenible debe dar respuesta a las nuevas perspectivas en materia de igualdad social, justicia medioambiental y ética de negocios. En lo que se refiere específicamente a la innovación, Elkington argumenta que debe llevarse a cabo tanto a nivel de función (mejores coches), como a nivel del sistema total (desarrollo y crecimiento urbanístico).



CUADRO 4. *Transformación sostenible*

<sup>11</sup> En Elkington (2001).



La innovación tampoco puede ser sólo a nivel de gestión o tecnológico, sino que abarca transiciones económicas, sociales y morales.

A partir de esta triple premisa (Elkington, 1999), desarrolla su idea de que las empresas se verán obligadas a preguntarse qué formas de capital social y natural quedan afectadas por su actual sistema de funcionamiento y cómo todo ello afecta a la capacidad del contexto ecológico y de sistemas sociales en el que operan los actores económicos.

Las posturas dinámicas implícitas en la obra de Elkington y en la Comisión Brundtland subrayan el conflicto entre una innovación radical / disruptiva, necesaria para lograr sostenibilidad a largo plazo, por una parte, y los intereses de los accionistas en mantener la estabilidad del negocio inalterada, por otro.

Para hacer frente a los efectos tanto a largo como a corto plazo de la triple tesis de Elkington hay que enfrentarse internamente en su razonamiento a las tensiones que debe afrontar una RSE estática al enfrentarse con una innovación radical.

## 6. CONCLUSIÓN

El análisis anterior documenta el debate que plantea la posibilidad de que la política de innovación y la de RSE sean complementarias. Hemos demostrado que tanto innovación como RSE son conceptos / ámbitos / fenómenos complejos, multidimensionales y, si bien la hipótesis de la compatibilidad y la sinergia puede ser razonable en algunos tipos de innovación y de RSE, no puede decirse que este sea el caso de manera generalizada.

También hemos destacado la división en el seno de las publicaciones sobre RSE e innovación en lo que respecta a la compatibilidad de ambas agendas, lo cual, en cierto modo, es asimismo un reflejo de la dualidad que se da en ambas disciplinas.

Una de las principales conclusiones a las que se llega en el presente artículo es la necesidad de diferenciar entre posturas estáticas y dinámicas complementarias. A pesar de que gran parte de las publicaciones sobre RSE han sido habitualmente interpretadas de forma estática, buena parte de la bibliografía

existente sobre innovación es de naturaleza dinámica. La responsabilidad social empresarial se ocupa fundamentalmente de los grupos de interés actuales, centrándose en asuntos como la reputación y los efectos de la tendencia hacia el clúster actual. En este estudio se destaca la necesidad de incluir una reflexión dinámica en el análisis de la RSE.

La dualidad que presenta la relación entre las publicaciones sobre RSE y sobre innovación advierte del peligro de llevar la RSE demasiado lejos, al menos con una interpretación estática. La innovación radical puede exigir grados diferentes de libertad de movimientos en la experimentación empresarial que trascienden los intereses de los stakeholders y las estrategias de comunicación o de marketing. En esos casos, un excesivo apego al orden establecido puede minar la creación de variación con la cual reconstruir valor creando modelos de negocio a partir de modelos de selección y retención.

Puede argumentarse que la bibliografía sobre sistemas de innovación documenta la importancia de una innovación incremental, de un aprendizaje a través de la experiencia, el uso y la interacción en el proceso de cambio técnico y de difusión de innovaciones. (Freeman, 1994). No obstante, la innovación incremental en sí misma no es suficiente para liberar el potencial de una economía de innovación.

Es por ello que Crevoisier (1994) argumenta que confiar únicamente en innovaciones incrementales «significaría que dichas áreas agotarían rápidamente el paradigma técnico en el que se basan». La creación de valor y de bienestar social y medioambiental a largo plazo está supeditada a cierto grado de creatividad disruptiva, puesto que si ésta se suprime se producen pérdidas para el bienestar y el medioambiente. Por ello, no nos queda sino reconocer la necesidad de una innovación más radical y disruptiva que, a su vez, nos obligue a considerar una agenda de RSE más dinámica.

No obstante, como ya se ha señalado, buena parte de las publicaciones sobre RSE tienen también una lectura dinámica que puede encajar mejor con la tendencia hacia la innovación «disruptiva». Si le concedemos a Schumpeter que la mayor parte de la creación de bienestar la genera la innovación dinámica y no la optimización estática de la economía, es muy probable que

una orientación estática unilateral de la RSE resulte social y tecnológicamente improductiva.

En nuestra opinión, es necesario que los estudios sobre RSE formulen tanto las perspectivas estáticas como las dinámicas si pretenden ser relevantes en una economía moderna de la innovación, aunque las publicaciones sobre innovación radical también podrían beneficiarse de la relación con la RSE. La comparación entre las implicaciones de una RSE estática o dinámica nos lleva a un análisis de transición útil para comprender mejor los acuerdos socio-económicos necesarios para los nuevos modelos tecnológicos y empresariales.

Desde una perspectiva dinámica, los estudios sobre RSE podrían vincularse con la bibliografía sobre la teoría de la regulación (Kemp y Rotmans, 2001), que destaca la necesidad de que las reformas institucionales y normativas vayan parejas a la transformación tecnológica y empresarial, en una especie de co-evolución. Puede que una transformación estructural sea una condición necesaria para implementar los nuevos modelos «disruptivos» tecnológicos y empresariales. El análisis socio-económico dinámico puede facilitar una transformación responsable, humana y productiva.

Por último, un análisis dinámico destaca además la necesidad de hacer frente paralelamente a la responsabilidad social empresarial y a la pública (Midttun, 2005). Dado que la innovación radical podría implicar una transformación estructural y anomalías del negocio, la responsabilidad social debe trascender el umbral de la empresa. Es necesario desarrollar una perspectiva más amplia que contemple la interrelación entre la regulación pública de la innovación y un modelo dinámico de RSE.

Dentro del contexto de innovación radical, por tanto, podría argumentarse a favor de trasladar la responsabilidad social más allá de la empresa, al nivel regional o nacional, ya que aunque las empresas crecen y mueren en los complejos engranajes de la economía de la innovación, hay que garantizar la supervivencia de los seres humanos y del entorno natural. La responsabilidad a nivel corporativo, desde este punto de vista, queda limitada y debe ser complementada por una asunción de responsabilidad un nivel societario más amplio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Brundtland, G.H. (1987), *Our Common Future*, report from the UN Commission on Environment and Development, Oxford University Press, Oxford.
- Campbell, D.T. (1986), «Rationality and utility from the standpoint of evolutionary biology», *Journal of Business*, Vol. 59 No. 4, pp. 355-64.
- Carlsson, B. and Stankiewicz, R. (1995), «On the nature, function and composition of technological systems», in Carlsson, B. (Ed.), *Technological Systems and Economic Performance: The Case of Factory Automation*, Kluwer, Dordrecht.
- Christensen, C.M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Books, Boston, MA.
- Crevoisier, O. (1994), «Dynamique industrielle et dynamique regionale: l'articulation par les milieux innovateurs», *Revue d'Economie Industrielle*, Vol. 70, 4th Trimester.
- Elkington, J. (1999), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford, pp. 69-96.
- Elkington, J. (2001), *The Chrysalis Economy: How Citizen CEOs and Corporations Can Fuse Values and Value Creation*, Capstone, Oxford.
- European Council (2000), «Presidency conclusions 23 and 24 March», European Council, Lisbon, available at: [www.bologna-berlin2003.de/pdf/PRESIDENCY\\_CONCLUSIONS\\_Lissabon.pdf](http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/PRESIDENCY_CONCLUSIONS_Lissabon.pdf)
- Fombrun, C.J. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Books, Boston, MA.
- Freeman, C. (1994), «Innovation and growth», *The Handbook of Industrial Innovation*, Edward Elgar, Aldershot.
- Freeman, R.E. (1984), *Stakeholder Management: Framework and Philosophy*, Pitman, Mansfield, MA. Hall, P.A. and Soskice, D. (2001), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford.
- Hart, S.L. (1997), «Beyond greening strategies for a sustainable world», *Harvard Business Review*, Vol. 75 No. 1, pp. 66-76.
- Kemp, R. and Rotmans, J. (2001), «The management of the co-evolution of technical environmental and social systems», paper presented at International Conference towards Environmental Innovation Systems, Garmisch-Partenkirchen.
- Lundvall, B.A.º. (Ed.) (1992), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Interactive Learning*, Pinter, London.
- Lundvall, B.A.º. (1998), «Why study national systems and national styles of innovation?», *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 407-22.

- Malerba, F. (2004), «Sectoral systems: concepts and issues», in Malerba, F. (Ed.), *Sectoral Systems of Innovation: Concepts, Issues and Analyses of Six Major Sectors in Europe*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Middtun, A. (2005), «Realigning business, government and civil society: emerging embedded relational governance beyond the (neo) liberal and welfare state models», *Corporate Governance*, Vol. 5 No. 3, pp. 159-74.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, London.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, NY.
- Porter, M. (1998), «Clusters and the new economics of competition», *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 6.
- Porter, M. and Kramer, M.R. (2006), «Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility», *Harvard Business Review*, December, pp. 1-15.
- Schumpeter, J.A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper, New York, NY.
- Schumpeter, J.A. (1943), *The Theory of Economic Development*, Transaction Books, London.

### **Para saber más**

- Freeman, C. (1987), *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*, Pinter, London.
- Malerba, F. and Orsegnio, L. (1996), «Schumpeterian patterns of innovation», *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 19 No. 1, pp. 147-66.
- March, J.G. (1991), «Exploration and exploitation in organizational learning», *Organizational Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 71-88.
- Matten, D. and Moon, J. (2004), «‘Implicit’ and ‘explicit’ CSR: a conceptual framework for understanding CSR in Europe», research paper no. 29-2004, ICCSR Research Paper Series, International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School, Nottingham University, Nottingham. Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge, MA.
- Saxenian, A.L. (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

## **Acerca del Autor**

Atle Midttun es profesor de la Norwegian School of Management, Director del Centre for Corporate Responsibility y Codirector del Centre for Energy and Environment. Posee un doctorado en Sociología Económica por la Universidad de Uppsala. Midttun ha trabajado y publicado numerosos artículos en diferentes campos, entre los que se incluyen: políticas energéticas y medioambientales, RSE, política industrial, políticas de innovación, estrategia de negocio y regulación. Se puede contactar a Atle Midttun a través de su dirección de correo electrónico: [atle.midttun@bi.no](mailto:atle.midttun@bi.no)



## LA EXPERIENCIA EUROPEA: LOS CSR LABORATORIES

### 1. Introducción

Uno de los proyectos más innovadores en Europa son los laboratorios de RSE que promueve y lidera la organización CSR Europe. Se trata de una serie de encuentros dirigidos por empresas punteras y que están enfocados a la búsqueda de soluciones a distintos retos que se presentan en las nueve áreas prioritarias designadas por la Alianza Europea (estas áreas son Innovación, apoyo a emprendedores y PYMES, RSE en los proveedores, diversidad e igualdad de oportunidades, condiciones laborales: salud y bienestar en el trabajo, cambio climático, compromiso activo de los stakeholders y por último transparencia y comunicación).

Los laboratorios quieren facilitar el acercamiento entre las empresas y la Comisión Europea, permitiendo la creación de un foro conjunto de discusión facilitando nuevos enfoques para el desarrollo de iniciativas políticas de la UE apoyadas en la visión eminentemente práctica de las empresas.

La participación en los laboratorios permite a las empresas mejorar la gestión ordinaria de aspectos concretos de la RSE, obteniendo mejoras de eficiencia y proporciona la posibilidad de colaborar en iniciativas de otras empresas, así como la aplicación de estas a la compañía.

### 2. CSR Laboratories

A continuación se presenta un listado de los laboratorios más innovadores del programa CSR Laboratories, desarrollado por CSR Europe en colaboración con empresas privadas y otro tipo de organizaciones son las siguientes:



## 2.1. *Búsqueda de habilidades para facilitar el empleo*

La Comisión Europea ha anunciado recientemente que Europa esta perdiendo miles de millones de euros en inversiones debido a la falta de personal cualificado en nuevas tecnologías. Hay encuestas que indican que hasta un 40% de europeos desconoce totalmente las nuevas tecnologías y que únicamente un 10% de ciudadanos puede acceder a formación continua en la materia.

La Alianza Europea para la Empleabilidad fue lanzada en el año 2006 por Microsoft, Cisco, State Street y Randstad junto con la Fundación ECDL, Exin y el eSCC y tiene como objetivo establecer las bases de una mayor empleabilidad e inclusión en Europa facilitando el acceso a las tecnologías de la información, conocimientos técnicos y otro tipo de habilidades tanto a futuros empleados como a grupos de trabajadores.

En el Marco de esta Alianza el «CSR Laboratory» en Skills for Employability fue impulsado por Microsoft, Cisco, State Street y Randstad.

Esta asociación está basada en una visión específica de la cadena de valor, en la que cada empresa aporta al conjunto sus competencias, conocimientos y programas. El total es la suma de las partes.

Esta laboratorio esta orientado a jóvenes desempleados con escasos conocimientos técnicos; trabajadores de sectores en crisis; grupos sociales marginados, discapacitados; a los trabajadores más mayores y a los futuros trabajadores.

La cooperación entre compañías y las alianzas con autoridades nacionales y locales, empresas locales y diferentes grupos sociales son una parte fundamental de esta iniciativa.

Las actividades son llevadas a cabo a nivel nacional. Actualmente hay tres proyectos activos en Bélgica, Escocia y Alemania. Se trabaja en estrecha colaboración con la Comisión Europea, la DG de Empleo y la DG de Empresas.

El Laboratorio busca contribuir al aumento de las oportunidades de empleo, y de esta manera promover la inclusión social y la cohesión.

Otros laboratorios relacionados con el anterior son:

- Potenciación Fomento de las asignaturas de ciencias en los centros educativos (liderado por IBM)

- Compromiso social (voluntariado) y potenciación del empleo (liderado por KPMG, Citi Group y Freshfields Bruckhaus Deringer)

## 2.2. *Gestión Responsable de los Proveedores*

Desde la década pasada los consumidores han prestado una atención creciente a las condiciones laborales y los procesos productivos de los productos que compran. El 30% de los consumidores afirman que tienen en cuenta la gestión social y medioambiental de la compañía a la hora de tomar la decisión de compra de un producto. Las empresas se encuentran bajo una presión creciente para incorporar estándares sociales y medioambientales tanto en sus propios centros productivos como en el de sus proveedores.

Este laboratorio, liderado por Hewlett-Packard, Titan y Volkswagen tiene como objetivo ayudar a las empresas y proveedores a madurar políticas de gestión ética en la cadena de proveedores.

Los participantes tienen como reto mejorar sus sistemas de gestión en estas áreas y potenciar un conocimiento adecuado de los temas relacionados con la RSE a nivel de las empresas proveedoras. Todo ello con el fin último de hacer llegar los estándares de gestión ética y ambiental hacia abajo en la cadena de proveedores.

## 2.3. *Midiendo el valor intangible*

Según un estudio de PricewaterhouseCoopers únicamente el 19% de los inversores y el 27% de los analistas consideran como «*muy útiles*» los informes financieros de las compañías a la hora de comunicar su valor real.

El laboratorio titulado «**Corporate Responsibility and Market Valuation of Financial and Non-Financial Performance**» (RSE y Valoración de Mercado de la gestión financiera y no financiera) fue creado para ayudar a eliminar la diferencia entre los indicadores financieros y no financieros de una compañía.

Empresas como Lloyds TSB, Epson y Telecom Italia trabajan conjuntamente con sus stakeholders para determinar las tendencias europeas dominantes en la

elaboración de informes financieros y de sostenibilidad y también para identificar áreas de mejora en estos procesos de comunicación.

#### *2.4. Mejorando las condiciones del puesto de trabajo*

En un estudio europeo se ha hallado que más del 20% de los europeos consideran que su salud se encuentra en peligro debido al estrés que les causa su trabajo. Se ha estimado que los costes asociados al estrés en el trabajo en el ámbito europeo son superiores a 20.000 millones de €.

Este laboratorio lanzado en Junio de 2007 busca afrontar este problema desde una mejor perspectiva. Reúne a empresas como Johnson & Johnson, BT y Unilever, que trabajan conjuntamente con representantes de la UE, de la OMS (Organización Mundial de la Salud) y la OIT (Organización Internacional del Trabajo) para el desarrollo de soluciones prácticas para la gestión del estrés laboral y el fomento de la salud y el bienestar en el puesto de trabajo.

#### *2.5. Gestión de la diversidad en las organizaciones*

Con el envejecimiento de la población activa y la falta de trabajadores cualificados, Europa está afrontando una grave escasez de mano de obra que muy pronto podría afectar a la competitividad de las empresas. Al mismo tiempo, Europa posee una bolsa de potenciales trabajadores en gran medida infrautilizada. Por ejemplo, se estima que la UE tiene 8 millones de empleados de avanzada edad, 24 millones de mujeres económicamente inactivas y 45 millones de personas con incapacidades profesionales parciales, de los que únicamente el 40% tiene trabajo.

En el Laboratorio **Mainstreaming Diversity in the Company** compañías como L'Oréal, Danone y Total unen sus fuerzas junto con representantes de la UE y de ONG's para encontrar nuevas formas de ayudar a estos grupos con altas tasas de inactividad y para ayudar a otras organizaciones a poner en valor el potencial de este tipo de desempleados.

Otros laboratorios de Igualdad de Oportunidades y Diversidad son:

- Igualdad de género en las compañías (liderado por IBM y Pirelli)
- Contratación y gestión ética de empleados extranjeros (liderado por Obiettivo Lavoro)
- Cambio Demográfico (liderado por BASF, Evonik Industries y SAP)

## 2.6. *Otros CSR Laboratories*

Otros laboratorios llevados a cabo por CSR Europe son:

- Sustainable Business at the Base of the Pyramid (liderado por Danone)
- Eco-Efficiency (liderado por STMicroelectronics)
- Financial Inclusion: Sustainable Financial Services for Underserved Potential Customers (liderado por ABI - Associazione Bancaria Italiana)
- Stimulating an Entrepreneurial Mindset and Promoting Entrepreneurship Education (liderado por Businesseurope)
- R&D Innovation Networks Involving SMEs (liderado por STMicroelectronics)
- Proactive Stakeholder Engagement (liderado por Total and Suez)

Para más información contactar:

[foretica@foretica.es](mailto:foretica@foretica.es)

[cr@csreurope.org](mailto:cr@csreurope.org)

O visitar:

<http://www.csreurope.org/whatwedo/alliance/CompaniesandEUAlliance/Laboratories/>

# LA EXPERIENCIA ESPAÑOLA: EL CSR MARKETPLACE DE FORÉTICA

## 1. Introducción

El CSR Marketplace organizado por Forética y llevado a cabo el 4 de Octubre de 2007 en Madrid, reunió a las iniciativas más innovadoras en el ámbito de la RSE en España.

El Mercado de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), CSR Marketplace, es un evento pionero en España. Se trata de un punto de encuentro en el que empresas y personalidades interesadas en el mundo de la RSE se reúnen para compartir distintas soluciones de RSE a retos empresariales dentro de una atmósfera creativa, informal, y de intercambio.

Este mercado, organizado por primera vez en España el año 2007, contó con más de 50 soluciones de 30 empresas distintas, que fueron agrupadas en las siguientes 12 categorías:

Innovación	Acción Social	Desarrollo de habilidades y competencias
Igualdad de Oportunidades y Diversidad	Salud y Seguridad	Medioambiente
Integración de la RSE en la gestión	Diálogo con Stakeholders	Liderazgo y Buen Gobierno
Comunicación y Reporting	Medidas Anticorrupción	Espacio PyME

Consta de dos rondas, en las que las empresas, tienen la oportunidad de dar a conocer al público asistente la solución que han presentado. Todas estas personas cuentan con un talonario con el que otorgan el voto a la solución de cada categoría que más le ha gustado. Tras el recuento se designa vencedora a la solución que más votos obtiene en cada categoría, y además la que mayor número de votos totales consigue el galardón de «Campeones del Mercado de la RSE».

La solución que más votos consigue en el cómputo global accede directamente a una plaza para el Marketplace que organiza CSR Europe donde compiten las mejores soluciones a nivel europeo y que se celebra en Bruselas.

Fueron numerosas y de muy alta calidad las iniciativas presentadas, pero debido al espacio limitado de este cuaderno y lamentándolo mucho, no se han podido recoger todas las soluciones. Sin embargo se ha realizado una cuidada selección de las que se consideran más innovadoras o punteras.

Para más información acerca del evento se puede visitar a la página web del mismo <http://marketplace.foretica.es>, o contactar directamente con foretica en la dirección [foretica@foretica.es](mailto:foretica@foretica.es).

## 2. Soluciones

ADIF (Administrador de Infraestructuras Ferroviarias)	
<b>Título de la solución</b>	La RSC en el Corazón del Negocio
<b>Subtítulo</b>	Desarrollo de una plataforma de trabajo para impulsar el proceso de incorporación de la RSC a la estrategia y procesos de gestión de la empresa.
<b>Reto</b>	La empresa, a pesar de contar con diferentes iniciativas relacionadas con un enfoque de responsabilidad social empresarial, carecía de una visión estratégica de la RSC y de un modelo para su gestión y evaluación. El reto consistía por lo tanto en incorporar la RSC como uno de los ejes clave en el modelo de gestión de Adif, diseñando un marco estratégico global, integrador y adaptado a nuestra realidad empresarial (a nuestra actividad y a nuestra naturaleza de empresa pública), además de incorporar los sistemas necesarios para garantizar una gestión rigurosa y eficiente de dicha estrategia.

<p><b>Solución</b></p>	<p>Para afrontar la situación descrita e incorporar con profundidad y rigor la RSC a Adif, el Comité de Dirección de la empresa aprobó un conjunto de medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir un marco conceptual preliminar sobre la RSC y su interés para Adif.</li> <li>• Creación de un grupo de trabajo de RSC multidepartamental, compuesto por todas las áreas de gestión estratégicas de la empresa.</li> <li>• Identificar y estructurar las acciones desarrolladas hasta ese momento, o previstas a futuro, que podían considerarse acciones de RSC según el marco conceptual definido.</li> <li>• Elaborar e implantar un Plan Director de RSC, que se integraría en el Plan Estratégico de la empresa (al cual se incorporaría expresamente la RSC como uno de los valores esenciales de la cultura corporativa y la identidad empresarial).</li> </ul> <p>La pieza principal de este «paquete» de medidas es el Plan Director de RSC, denominado PLAN EMPRESA CIUDADANA (PEC), al concebirse como la herramienta básica para adoptar una visión estratégica y global de la RSC en Adif. La finalidad del PEC era estructurar un marco estratégico común en el ámbito de RSC para toda la empresa, coordinando e integrando los esfuerzos de las diferentes áreas de gestión, garantizando la coherencia de las actuaciones e impulsando nuevos programas y proyectos relacionados con las políticas de RSC identificadas como críticas. EL PEC fue elaborado con la participación e implicación de todas las áreas de gestión de Adif, y se utilizó como referencia la metodología propuesta por la norma AA1000 SES.</p> <p>La elaboración del PEC incluyó diferentes tareas y fases: reflexión estratégica de la Alta Dirección, identificación de los grupos de interés, diagnóstico y análisis de materialidad (mediante benchmarking, estudio de las percepciones y expectativas de los grupos de interés de Adif, análisis de tendencias en el sector, diagnóstico interno, etc.), elaboración de una plataforma estratégica (que incluía la visión de la RSC de Adif, los compromisos que se derivaban de los retos de RSC identificados, objetivos, programas y proyectos) y articulación de un sistema de gestión de la RSC (organos de gestión, responsabilidades, cuadro de mando de indicadores, ...).</p>
<p><b>Dificultades</b></p>	<p>Ausencia de una cultura interna de responsabilidad social, con la consiguiente dificultad para comprender el significado del concepto y su utilidad para Adif como empresa pública. De esta dificultad básica se derivaron otras dos: resistencia interna de algunas áreas a la hora de implicarse en el proceso y facilitar información; y dificultad para llevar la RSC a algunas áreas del core business de Adif, debido a los cambios que ello implica en la cultura y procesos de gestión configurados históricamente.</p>

<b>Beneficios logrados</b>	Se ha pasado de una visión táctica de la RSC a una estratégica. Nos hemos dotado de un marco estratégico de RSC adaptado a nuestra realidad empresarial y a las expectativas de nuestros grupos de interés, identificando los retos relevantes, y dando una respuesta a los mismos mediante un modelo de gestión integrado, global (que abarca a toda la empresa) y riguroso; un modelo que incluye sistemas e indicadores para evaluar los resultados y dar cuenta de los mismos a la sociedad.
----------------------------	--

### Caja de Burgos

<b>Título de la solución</b>	Plan de acogida e integración de nuevos empleados
<b>Subtítulo:</b>	Plan de acción que desarrolle el «espíritu de pertenencia» y ayude a Caja Burgos a atraer y retener a los empleados de nueva entrada.
<b>Reto</b>	Caja de Burgos necesita integrar a los empleados de nueva entrada, que dan respuesta a su plan de expansión. En el año 2006, se incorporan 106 empleados. El reto está en mantener el sentido de pertenencia existente, entre la plantilla Caja de Burgos, asumiendo la dispersión geográfica, en un entorno en el que no son líderes en mercado, y en el que algunas entidades de la competencia están muy consolidadas.
<b>Solución</b>	<p>Caja de Burgos diseña un Plan de Acogida a los empleados de nueva entrada.</p> <p>El objetivo es desarrollar y reforzar el sentido de pertenencia de los nuevos empleados.</p> <p>Diagnóstico: En los últimos dos años, la Caja ha incrementado el número de personas y 156 empleados nuevos se han incorporado a diferentes puestos.</p> <p>Distintas realidades conviven en la Caja: personas recién tituladas y otras que provienen de otras entidades financieras y otros sectores conviven con los empleados más veteranos.</p> <p>La dispersión geográfica, fuera de nuestro ámbito de actuación clásico, exige esfuerzo para mantener los patrones y valores de nuestro entorno de trabajo.</p> <p>Contenidos del plan: El Plan consiste, en una primera aproximación de quién es Caja Burgos, y cuál es su manera de hacer las cosas.</p> <p>Los responsables de cada Departamento/ Área, explican su parcela de conocimiento y el marco de relación cliente – proveedor interno, que va a existir con los nuevos incorporados.</p> <p>Este primer tramo, denominado «Curso Vestibular», trabaja conocimientos específicos, aproximación al negocio y cultura corporativa. El énfasis lo ponemos en compartir «Nuestros valores».</p>



	<p>Al finalizar el programa se hace entrega a los empleados de un manual personalizado, que les sirve de guía, para pasear por los servicios de la organización.</p> <p>Los primeros dos años, se realiza un seguimiento de cada nuevo empleado con un tutor durante los meses 1º, 2º, 3º, 5º, 8º, 12º y 18º a partir de su incorporación en el que se analizan los resultados y la marcha de su proceso de integración.</p>
<b>Dificultades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Dispersión geográfica de los nuevos empleados.</li> <li>— Gestionar un modelo que permita comunicar cuál es la cultura de la Entidad en poco tiempo.</li> <li>— Diseñar la guía de bienvenida personalizada de forma que contenga la información esencial de Caja de Burgos de forma clara y didáctica.</li> </ul>
<b>Beneficios logrados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados nuevos más comprometidos, el indicador lo demuestra en la encuesta de clima laboral. El porcentaje de insatisfacción con el factor «identificación con la caja» ha pasado de 4,1% en 2005 al 2,2% en 2007.</li> <li>• En el factor «rápida integración en el trabajo debido a la información/formación recibida al ingresar», el porcentaje de insatisfacción ha descendido de 28,4% en 2003 a 16,8% en 2005 y a 12,3% en 2007.</li> </ul>

Caja Navarra	
<b>Título de la solución</b>	Cuenta Cívica ¿Sabes cuánto gana tu banco o caja contigo?
<b>Subtítulo:</b>	En Caja Navarra informan a los clientes lo que nadie les dice: cuánto ganan con cada uno de ellos y cuál es su aportación exacta a los proyectos sociales que ellos mismos eligen.
<b>Reto</b>	En Caja Navarra están inmersos en un plan estratégico (Cantera) por el que quieren convertirse en líderes en Banca Cívica. La Banca Cívica consiste en tratar a los clientes como ciudadanos/clientes, sujetos de derechos, con los que establecer una relación de equidad. Conseguirlo pasa por la renuncia a parcelas de poder en la relación a través de la generación de nuevos derechos para los clientes. Asimismo, Caja Navarra quiere implicar más a sus clientes en los proyectos sociales que han elegido como destino de su beneficio, que se sientan verdaderamente partícipes de ellos y que se animen a pedirles cuentas de cómo se ha invertido su dinero.
<b>Solución</b>	La solución pasa por la creación de un derecho nuevo para los clientes: conocer el beneficio que Caja Navarra obtiene de cada uno de ellos a través de su relación con la entidad, y cuál es su aportación exacta al proyecto social que ellos mismos han elegido.

	<p>Para ello, se ha enviado a cada uno de los 650.000 clientes de Caja Navarra una carta (a la que se ha llamado 'cuenta cívica') en la que se le informa exactamente de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuánto dinero gana Caja Navarra con él. El beneficio que Caja Navarra obtiene en su relación comercial con cada cliente.</li> <li>2. La contribución exacta de cada uno de los clientes a los proyectos sociales que ellos mismos han elegido financiar a través de la iniciativa «Tú eliges: tú decides». Cada cliente puede elegir financiar con parte del beneficio que genera su dinero hasta tres proyectos concretos de entre los más de 2.000 presentados por entidades sin ánimo de lucro. En 2007, los clientes deciden el destino de más de 42 millones de euros, más de un tercio del beneficio neto de Caja Navarra.</li> </ol> <p>Respecto a los que no son clientes, se les da la oportunidad mediante un 'Simulador de Cuenta Cívica' de calcular cuanto ganaría Caja Navarra con ellos y cuanto destinarían a los proyectos que eligieran si fueran clientes. Esto lo hacen introduciendo de forma totalmente anónima sus posiciones en el simulador.</p>
<b>Dificultades</b>	<p>La dificultad principal es la de superar el miedo de contar a los clientes cuanto dinero ganas con ellos. Esto no lo hace ninguna empresa, en ningún sector, en ningún país.</p> <p>Compartir esta información significa perder poder de negociación. Caja Navarra debe justificar que lo que gana con cada cliente se debe a una oferta de buenos productos, un servicio de calidad y una administración eficaz.</p> <p>Es un ejercicio de transparencia sin precedentes al compartir con los clientes la información más sensible de la empresa.</p> <p>Además, exige medios y sistemas técnicos avanzados en contabilidad analítica, verificados por auditores externos.</p> <p>También un proceso de formación interna exhaustivo para que toda la organización esté alineada con la iniciativa.</p>
<b>Beneficios logrados</b>	<p>Captación de nuevos clientes: Incremento del 5,6% en la base de clientes durante el primer semestre de 2007 (32.000 nuevos clientes).</p> <p>Genera una relación de confianza con los clientes basada en la transparencia total. Significa hacer Banca Cívica de una forma radical, generando un derecho nuevo para nuestros clientes, un derecho radical.</p> <p>Extiende la RSC a cada uno de los 650.000 clientes de Caja Navarra; conocer la cantidad exacta que han destinado a cada proyecto concreto les hace ser más conscientes del valor de su elección y les vincula con las entidades sociales que presentan proyectos, que abren cauces para la participación de los clientes como voluntarios (850 nuevos voluntarios en el primer semestre y 20.078 horas inver-</p>

	<p>tidas) y dota a las asociaciones de mayor transparencia, puesto que tienen el deber de rendir cuentas a los clientes.</p> <p>Las empresas, al saber la cantidad exacta que aportan a proyectos concretos, los sienten como propios, informando de ellos en sus comunicaciones y Memorias de RSC, a la vez que amplía su vinculación y compromiso con las asociaciones que deciden apoyar.</p> <p>Una encuesta realizada entre 10.000 clientes, da como resultado más de un 93% de clientes satisfechos o muy satisfechos con la iniciativa, resaltando la vinculación que se crea con Caja Navarra, la transparencia y el crear una relación de equidad, de iguales.</p>
--	---

Ferrovial, S.A.	
<b>Título de la solución</b>	CRIS. Corporate Responsibility Information System
<b>Subtítulo:</b>	Herramienta de reporting de Responsabilidad Social Corporativa
<b>Reto</b> (describa el problema inicial / desafío empresarial entre 8 y 10 líneas)	Ferrovial está trabajando en la recopilación de datos de Responsabilidad Social Corporativa, por lo que necesita una herramienta que permita reportar toda esta información de los distintos negocios en todo el mundo, para consolidarla con la misma calidad que la información financiera.
<b>Solución</b> (descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)	<p>Se trata de una herramienta especializada en el reporting de desarrollo sostenible creada para facilitar el proceso de recopilación de datos. El objetivo es establecer un sistema de reporting de información para poder utilizarla en la memoria o en los diferentes índices en los Ferrovial participa, tales como el Dow Jones Sustainability Index, Footsie 4 Good, Pacto Mundial, etc.</p> <p>El sistema trabaja en dos ejes, uno geográfico, abarcando todas las filiales de Ferrovial en el mundo; y otro por área de negocio, que comprende todas las divisiones: construcción, servicios, autopistas y aparcamientos, y aeropuertos, de manera que los datos obtenidos se puedan cruzar para obtener la información necesaria. El proceso de reporting tiene varias etapas: los datos se introducen por los usuarios desde las propias empresas, pasan por distintas fases de validación hasta que la información llega verificada, y finalmente se consolida. La información se solicita por campañas, que pueden ser puntuales o periódicas (anuales, semestrales, trimestrales, etc.) dependiendo de su utilización, y toda la gestión y administración se realiza desde las oficinas del Grupo Ferrovial en Madrid.</p> <p>Toda la información se recopila on-line, a través de internet, para facilitar la introducción de datos y el control de los mismos por parte del administrador, además de poder utilizar esta misma herramienta para la obtención de informes internos, enviar alertas y recordatorios.</p>

<b>Dificultades</b>	Recopilación de todos indicadores que se utilizan en Ferrovial para los distintos índices de sostenibilidad, en materia de medioambiente, calidad, etc. y adaptación de estos indicadores a la herramienta y familiarización con el nuevo sistema de reporting.
<b>Beneficios logrados</b>	Recopilación y control de toda la información que se necesita para los distintos informes y homogeneización de datos. La herramienta facilita la verificación de toda la información consolidada. En torno a esta aplicación se ha desarrollado todo un procedimiento estandarizado de reporting de Responsabilidad Social Corporativa a nivel mundial dentro del Grupo Ferrovial.

### IBM (INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES, S.A.)

<b>Título de la solución</b>	WORLD COMMUNITY GRID: INNOVACIÓN AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD
<b>Subtítulo</b>	Proyecto de carácter mundial que se basa en el uso de la capacidad no utilizada de los ordenadores personales, para crear una red mundial dedicada a investigar sobre enfermedades, desastres naturales y problemas medioambientales.
<b>Reto</b>	La investigación, en la actualidad, genera una enorme demanda de capacidad de proceso de datos y de almacenamiento de los resultados generados. Se estima que hay en la actualidad 650 millones de ordenadores personales cuya capacidad de proceso no es utilizada en su totalidad, sino sólo un 5% o un 10% de la misma. ¿Qué pasaría si se aprovechara la potencia de estos 650 millones de PC's que hay en el mundo para ayudar a resolver las cuestiones que más preocupan a la humanidad?
<b>Solución</b> (descripción de la solución entre 20 y 25 líneas)	La tecnología de redes Grid (o Informática Distribuida) consiste en la conexión a través de Internet de miles o de millones de ordenadores para crear un «sistema virtual» de gran capacidad, incluso superior a la de algunos superordenadores. World Community Grid basándose en esta tecnología intenta dar solución a este problema aprovechando la capacidad de proceso no utilizada del mayor número posible de ordenadores personales que existen en la actualidad para el desarrollo de proyectos de investigación científica en beneficio de toda la humanidad. IBM ha donado el hardware, el software y los servicios técnicos para crear la infraestructura tecnológica que precisa esta iniciativa. Además, proporciona servicios de alojamiento, mantenimiento y asistencia técnica. Cualquier usuario de ordenador puede participar de forma voluntaria registrándose en el sitio web <a href="http://www.worldcommunitygrid.org">www.worldcommunitygrid.org</a>

	<p>y descargándose un software gratuito. Con este sencillo procedimiento, los usuarios estarán donando a la red la capacidad infrautilizada de sus ordenadores para el desarrollo de las investigaciones. Los usuarios no sufrirán ningún inconveniente ni percibirán interferencia alguna en el desarrollo de sus actividades cotidianas.</p> <p>Así mismo empresas, universidades, fundaciones y cualquier entidad puede convertirse en colaborador de World Community Grid con el compromiso de ayudar en su difusión al tiempo que unen ordenadores al proyecto.</p> <p>Los principales proyectos llevados a cabo hasta el momento son: Plegado del Proteoma, Lucha contra el SIDA desde casa, Ayuda a Vencer el Cáncer, Comparación del Genoma y Ayuda a curar la Distrofia Muscular.</p>
<b>Dificultades</b>	Comunicación y Difusión del proyecto
<b>Beneficios logrados</b>	<p>291.604 miembros</p> <p>616.874 ordenadores personales</p> <p>Tiempo de PC donado para investigación: 89.179 años</p> <p>Reducción importante del tiempo en el que se puede llevar a cabo un proyecto de investigación.</p> <p>World Community Grid permite a cualquier persona usuaria de ordenador contribuir a la mejora de la sociedad en que vivimos.</p>

### Michelin España y Portugal S.A.

<b>Título de la solución</b>	Plan de Acción Michelin de Seguridad Vial en España y Portugal.
<b>Subtítulo</b>	Cooperación con los organismos correspondientes para concienciar a los ciudadanos y a sus empleados y conseguir entre todos disminuir los accidentes de circulación, que en todo el mundo acaban con la vida de 1,2 millones de personas al año.
<b>Reto</b>	La Seguridad Vial es un problema que afecta a las personas de manera subjetiva y desigual. Michelin, fabricante de neumáticos y pieza clave de la movilidad, tiene un desafío: ser actor principal de una campaña amplia y permanente para concienciar a la sociedad de España y Portugal y a sus empleados de manera directa y objetiva, creíble y sencilla, práctica y con un fuerte impacto visual.
<b>Solución</b>	Michelin siempre ha manifestado su compromiso con la Seguridad Vial a través de múltiples acciones de información y concienciación de la sociedad en general. En abril de 2004 firmó la Carta Europea de la Seguridad Vial, asumiendo el compromiso de cooperar para disminuir los riesgos de accidentes en carretera sensibilizando a los conductores sobre las buenas prácticas de conducción en general y el buen uso de los neumáticos en particular. Además, se está traba-

	<p>jando continuamente en la seguridad «in itinere» para reducir la exposición del personal a los riesgos de accidente en el trayecto entre el domicilio y centro de trabajo, incitando a los asalariados a velar por el buen estado de sus vehículos y sus neumáticos, a participar en las operaciones de controles «seguridad» gratuitos, a realizar cursos de conducción segura y a aplicar los consejos del Manual de Conducción Segura editado por la Empresa.</p> <p>En el 2006 se formaliza un Plan Michelin de Seguridad Vial. Algunas de las acciones más importantes de 2007 han sido:</p> <p>Patrocinio de seis escuelas de conducción en España y Portugal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Publicación de seis artículos con consejos de «Bibendum» sobre Seguridad Vial en el diario Marca.</li> <li>— Desarrollo y presentación de la página web sobre «presión correcta» (<a href="http://www.presioncorrecta.com">www.presioncorrecta.com</a> y <a href="http://www.pressaocorrecta.com">www.pressaocorrecta.com</a>)</li> <li>— Firma de un acuerdo de colaboración con el Instituto MAPFRE de Seguridad Vial para trabajar conjuntamente en este campo.</li> <li>— Distribución de 30.000 ejemplares del CD «El buen uso del neumático» en la revista portuguesa «Auto-Foco» y 45000 a «Alta Gama»</li> <li>— Distribución del libro «Seguridad en la conducción» de Joan Arnella, Director de la Escuela TAC de Albacete, entre los empleados del comercio que utilizan el coche como útil de trabajo.</li> <li>— De manera permanente, Michelin dedica un significativo porcentaje de su cifra de negocios (3,6 % en 2005) a la investigación y el desarrollo. Los neumáticos que pone a disposición de los conductores de todo tipo de vehículos tienen como primer objetivo proporcionar la máxima seguridad de utilización, procurando el mayor kilometraje posible y la menor resistencia al rodamiento y por tanto el menor consumo de carburante y emisión de CO2 al medio ambiente. Los productos Michelin constituyen la referencia del mercado en estos tres objetivos.</li> </ul>
<p><b>Dificultades</b></p>	<p>La seguridad en carretera es un problema grave y presente en toda la sociedad. Los empleados de Michelin en España y Portugal sufren también sus consecuencias. Las advertencias e informaciones de los organismos correspondientes para disminuir el número de accidentes y de víctimas tienen dificultad para calar en los ciudadanos. Los jóvenes es el colectivo con mayor siniestralidad. Michelin y su compromiso con la movilidad sostenible no son ajenos a esta problemática.</p>
<p><b>Beneficios logrados</b></p>	<p>El Plan Michelin de Seguridad Vial, a través de diversas acciones llevadas a cabo desde el año 2006, llega a millones de personas en España y Portugal incluyendo los nueve mil empleados del Grupo en los dos países. La prensa se hace eco de las diferentes acciones y publica diversos artículos relacionados con las mismas.</p>

MSD (Merck Sharp and Dohme España)	
<b>Título de la solución</b>	Empleo y discapacidad en una organización que promueve el talento.
<b>Subtítulo</b>	Solución por la vía de la Responsabilidad Corporativa con la intención de dar un paso más en el cumplimiento de la Ley de Integración Social del Minusválido (LISMI) y potenciar el empleo de profesionales con discapacidad. MSD llegó a un acuerdo con SERMES, un Centro Especial de Empleo (CEE) que conocía perfectamente la situación de los discapacitados, para traspasarle el conocimiento sobre el negocio que tenía la compañía farmacéutica.
<b>Reto</b>	<p>El equilibrio entre un entorno de trabajo flexible, la búsqueda de eficiencias en la organización y una visión ética del negocio, es el origen de este proyecto.</p> <p>La consulta de una empleada a los responsables de recursos humanos con el objetivo de flexibilizar su jornada laboral dio la pista a la compañía sobre la alternativas de organización del trabajo que compatibilizarán flexibilidad individual y resultados de negocio. Así, en 2002, se realizó una reingeniería del puesto en cuestión –el monitor de investigación clínica- que dio lugar a una mayor diferenciación entre las tareas: administrativas y técnicas y finalmente a un servicio externo gestionado en su totalidad por profesionales discapacitados.</p>
<b>Solución</b>	Centro Especial de Empleo que funciona como una unidad de servicios cualificados para el sector farmacéutico, Clinical Research Organization (CRO), que emplea a noventa personas y genera un volumen de negocio de más de cinco millones de euros. MSD ha conseguido así externalizar la planificación y la elaboración de los protocolos clínicos en sus distintas fases administrativas, promover la inserción laboral de los discapacitados, sin renunciar a los resultados de negocio. Además, en el ámbito organizativo, contar con esta posibilidad ha permitido a la farmacéutica reducir el tiempo necesario para gestionar un ensayo clínico en un cuarenta y cinco por ciento, es decir, de 106 a 55 días. Todo ello, es la consecuencia también de una apuesta arriesgada, ya que MSD ha compartido know how con una empresa ajena a su negocio y ha entregado llave en mano su experiencia a las demás empresas de la competencia que la han recibido con las manos abiertas. El éxito, según sus responsables, se debe a que en todo momento esta iniciativa ha estado respaldada por la alta dirección y se ha sustentado en los valores de la compañía a largo plazo: un compromiso extremo con la diversidad, trasladada hasta sus proveedores.
<b>Dificultades</b>	El proyecto requirió extensiva formación interna desde los aspectos más globales (investigación en la Industria Farmacéutica, fases de desarrollo de un fármaco, protocolos de investigación...) hasta los

	más operativos (gestión de contratos con los hospitales, manejo de la información, tecnología a utilizar...). El proyecto ha requerido la asunción de importantes riesgos, al tratarse de la creación de un proceso de outsourcing desde cero, en lugar de contratar una de las CROs ya existentes. De este modo, se transformo el CEE en un proveedor de servicios especializado en la Industria Farmacéutica.
<b>Beneficios logrados</b>	El proyecto ha excedido todas las previsiones iniciales, generando 90 puestos de trabajo y generando una facturación de 2 millones de euros en el año 2005. En la actualidad se trabaja en la firma de acuerdos con las principales universidades del país para atraer a licenciados universitarios con discapacidad para cubrir la demanda de puestos de trabajo cualificados que el proyecto ha generado.

Novartis	
<b>Título de la solución</b>	1 euro solidario
<b>Subtítulo</b>	En 2005, Novartis España lanzó un programa para animar a sus empleados a donar un euro de cada una de sus nóminas, con el compromiso de que la compañía igualaba la contribución total hecha por los empleados. El propósito era donar lo recaudado a una ONG con un sólido proyecto solidario y hacer que los empleados participen activamente del proyecto colaborando directamente con la ONG.
<b>Reto</b>	El reto que se planteaba Novartis España era establecer una iniciativa que a través de la implicación activa de los empleados ayudara a aumentar la reputación interna de Novartis como una Compañía socialmente responsable. Aunque las iniciativas de Responsabilidad Social a nivel global son muchas, la gran mayoría de ellas quedaban muy lejanas de los empleados españoles, ya que la mayoría de ellas se llevaban a cabo en países en vías de desarrollo, donde la Compañía no requería de su implicación directa. Por otra parte, y a través de otras pequeñas iniciativas locales, se detectaba la voluntad por parte de los empleados en implicarse más directamente.
<b>Solución</b>	«1 euro solidario» es una iniciativa mediante la cual todos aquellos empleados del Grupo Novartis en España que así lo deseen, pueden donar 1 euro de cada una de sus nóminas que se descuenta anualmente en una única vez en la nómina del mes de julio. Este compromiso se adquiere por un año, cumplido el cual se vuelve a ofrecer la oportunidad a todos los empleados de continuar con esta acción solidaria, darse de baja o incorporarse a esta iniciativa. Cada una de las Compañías del Grupo Novartis se compromete a igualar las cantidades que sus colaboradores donen.



Durante tres años, Novartis adquirió el compromiso de colaborar con la Caravana Solidaria a África Occidental. El objetivo principal de la Caravana es transportar material diverso: sanitario, médico, escolar, higiénico, agrícola y cultural destinado a proyectos que están desarrollando asociaciones de nuestro país en Marruecos, Mauritania, Senegal, Gambia y Guinea Bissau, con la colaboración de las respectivas contrapartes locales que son las que gestionan desde allí, de manera rápida y directa los proyectos. La Caravana tiene entre sus objetivos dar a conocer las condiciones de vida de estos países de África y su realidad.

Entre todos los empleados que se adhieren a esta iniciativa se sortean cada año dos plazas para acompañar, en nombre de Novartis, a la Caravana Solidaria en su periplo de 10 días por África. En 2005, nuestra aportación hizo posible que la Caravana contara con un camión adicional que permitió transportar más material a quienes más lo necesitan en Marruecos, Mauritania, Senegal, Gambia y Guinea Bissau. El camión costó 18.000 euros.

En 2006, la cantidad recaudada, 20.000 euros, fue destinada a la compra y transporte del material necesario para el buen desarrollo de los diferentes proyectos de las ONG participantes en la Caravana.

Además de la donación monetaria, Novartis proporciona también productos farmacéuticos y de parafarmacia.

Seis empleados de Novartis han tenido ya la oportunidad de sumarse al convoy humanitario para poder vivir de primera mano su experiencia y explicar al resto de sus compañeros lo que vieron. Ellos han sido testigos excepcionales de a qué se ha destinado el dinero recaudado, y han podido darse cuenta de cuánto ha ayudado en muchas comunidades de África Occidental.

Con esta iniciativa Novartis España también busca acercar el concepto de Responsabilidad Social a sus empleados. Algunos de los proyectos desarrollados a nivel global, como la lucha contra la malaria o la lepra suenan muy lejanos para muchos de sus empleados españoles. El programa interno «1 euro solidario» ha ayudado a los empleados de la filial española a ser conscientes del gran compromiso de Novartis con tales iniciativas incluyéndoles a ellos y brindándoles la oportunidad de ser parte «activa» de la solución.

Una potente campaña de comunicación interna apoya siempre esta iniciativa, para animar a cuantos empleados sea posible a enrolarse. A su vuelta de la Caravana, los empleados que han ido comparten su experiencia a través de un video confeccionado por ellos. Además en 2006, el día de la proyección del video, se organizó un Mercado Solidario donde se pudieron adquirir típicos productos africanos vendidos por algunas de la ONG que conforman la Caravana. Además durante ese día, un senegalés, Koumera Diakhabi explicó una típica leyenda africana. Todo ello en dos sedes de Novartis.

<b>Dificultades</b>	El programa no es difícil, bien al contrario es muy satisfactorio y la evolución del número de inscritos evoluciona también gradualmente. Si acaso, la dificultad mayor estribará en finalizado el periodo de colaboración con la Caravana, encontrar otra organización en la que los empleados de Novartis puedan implicarse personalmente de nuevo.
<b>Beneficios logrados</b>	Esta iniciativa interna ha proporcionado mucho más que un sentimiento de orgullo a la organización en España. Ha producido los siguientes beneficios tangibles: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Internamente ha elevado el orgullo de pertenencia y el compromiso de los empleados. Sienten que son parte importante de la Responsabilidad Social de la Compañía y que por ellos mismos pueden hacer algo para aliviar el sufrimiento de muchas comunidades. De hecho, el nombre de inscritos a la iniciativa ha aumentado más de un 40% en sólo un año, pasando de 382 empleados inscritos en 2005 a 547 en 2006.</li> <li>— Externamente, el programa ha ayudado a la interacción con diferentes stakeholders (ONG, medios de comunicación, gobiernos locales) y ha mejorado la reputación de Novartis España como un socio comprometido. Ha permitido que muchas ONG, médicos y gobiernos conozcan los esfuerzos de la Compañía en ser socialmente responsable. El programa también ha generado una excelente cobertura mediática, con extensas referencias a Novartis.</li> </ul>

<b>Renfe</b>	
<b>Título de la solución</b>	Un tren de valores Renfe
<b>Subtítulo</b>	«Un tren de valores», es el lema que recoge en esencia la estrategia de RSE de Renfe, y a través del cual se aglutinan y articulan todas las acciones que en este ámbito realiza la empresa.
<b>Reto</b>	Renfe tiene una larga tradición de colaboración en causas sociales, incluso mucho antes de que el termino RSE cobrara auge. Renfe ha sido pionera en este aspecto influida tal vez por su fuerte arraigo social. Bien es cierto que las de antaño eran acciones un tanto dispersas y carentes de una verdadera estrategia común. La empresa se planteó la necesidad de aportar un hilo conductor claro a los proyectos que en este ámbito realizaba. Por ello se busco una denominación capaz de ejercer de elemento aglutinador de todas las acciones de RSE de la compañía, «Un tren de valores» y se creó una estrategia que diera coherencia a todos los proyectos que Renfe ponía en marcha.

<p><b>Solución</b></p>	<p>El año 2005 fue el arranque de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial «Un tren de valores Renfe» y de los cuatro compromisos fundamentales adquiridos para con sus grupos de interés:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compromiso con la sociedad</b> Renfe se compromete a cumplir este compromiso a nivel tanto interno como externo. Interno, con sus empleados, realizando primero una gestión responsable de los recursos humanos y fomentando a la vez, el compromiso de estos con su tarea y con los clientes, destinatarios finales de la misma. Externo, apoyando el desarrollo y la cohesión social del entorno a través de la puesta en marcha de iniciativas dirigidas a colectivos desfavorecidos con el apoyo de ONG's, Fundaciones y Asociaciones sin ánimo de lucro.</li> <li>• <b>Compromiso con la cultura</b> El compromiso cultural de Renfe establece el mejor camino para hacer crecer a la sociedad con el fin de responder al permanente reto que supone la educación en el siglo XXI. Para ello, Renfe pone en marcha proyectos que tienen como protagonistas a la palabra, el pensamiento, el conocimiento, la inspiración o la creación, motores todos ellos del afán del ser humano por crecer humana e intelectualmente.</li> <li>• <b>Compromiso con la sostenibilidad.</b> La aportación fundamental de Renfe a la sostenibilidad es su eficiencia como alternativa de transporte en términos económicos, sociales y, especialmente, en términos ambientales. El tren es el medio de transporte más sostenible, el que mejor recoge el espíritu de protección y conservación del entorno, el que propicia una menor degradación del paisaje y el que tiene más capacidad para transportar una mayor cantidad de personas y mercancías con el menor impacto ambiental.</li> <li>• <b>Compromiso ético</b> Renfe ha trasladado a sus clientes y proveedores un compromiso formal para mantener una política de empresa ética y responsable. Principios universales que dirigen nuestra conducta y acciones en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción, y asumiendo como propios los compromisos del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.</li> </ul>
<p><b>Dificultades</b></p>	<p>Propagar la cultura de RSE entre el colectivo de trabajadores intentando comprometerles más allá de su principal obligación con proyectos no directamente relacionados con la misma. Ser referentes en el ámbito de la RSE en un panorama dominado por empresas con mucha capacidad de comunicación y con un fuerte presupuesto para trasladar el conocimientos de sus acciones a la sociedad.</p>

<b>Beneficios logrados</b>	En un periodo de dos años, Renfe ha conseguido reconocimiento a su estrategia a través de la recepción de diversos premios y que en primer término sus empleados y posteriormente toda la sociedad vincule claramente su posicionamiento estratégico «Un tren de valores» con su compromiso de ir más allá de su tarea fundamental. Renfe se ha armado para conseguir sus objetivos de un Plan director de RSE y va a poner en marcha merced a este impulso la primera Memoria de RSE de la empresa.
----------------------------	--

## UNION FENOSA

<b>Título de la solución</b>	Club Deportivo UNION FENOSA
<b>Subtítulo</b>	El Club Deportivo es una iniciativa que apuesta por la integración de las personas a través del deporte y está dirigida a empleados del grupo Unión Fenosa. Es el referente de una nueva forma de «hacer equipo» que contribuye a una mayor indentificación de los empleados con los objetivos y valores de la organización.
<b>Reto</b>	Desde finales de los 90 hasta mitad de la presente década, UNION FENOSA ha sufrido una importante transformación. De ser una empresa nacional, casi regional, y únicamente eléctrica... pasa a ser una compañía energética integrada con presencia en trece países y una actividad diversificada. Este cambio precisa de una importante transformación interna —nuevos modelos culturales, innumerables centros de trabajo— que se aborda desde distintos programas (el más conocido La Universidad Corporativa) entre los que se encuentra el Club Deportivo.
<b>Solución</b>	<p>El Club Deportivo nace en 2003 como una de las herramientas que contribuye al proceso de transformación de la organización. Desde su nacimiento tiene entre sus objetivos promover a través del deporte un lugar de encuentro entre las personas de la empresa y nace con la vocación de aglutinar y otenciar todas las iniciativas deportivas de UNION FENOSA desde una triple dimensión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión deportiva: estimula el deporte como variable del desarrollo integral de las personas, principal activo de la compañía.</li> <li>• Dimensión asociativa: fomenta el carácter asociativo/cooperativo de las personas, compartiendo no sólo un espacio físico —las oficinas— sino el tiempo de ocio.</li> <li>• Dimensión saludable: une el deporte a la salud a través de una estrecha colaboración de los Servicios Médicos de la empresa.</li> </ul> <p>Desde su creación el Club Deportivo ha incrementado significativamente su número de socios. Actualmente 2.351 empleados de la</p>

	<p>organización en España participan asiduamente en las diferentes disciplinas. Estos representan el 48 % de la plantilla.</p> <p>Además el club se ha extendido e implantado también en otros países donde opera UNION FENOSA: son los casos de Panamá, México, Guatemala, Nicaragua y Moldova.</p> <p>Entre la oferta que se pone a disposición de los empleados existen 17 disciplinas: desde fútbol-sala a Golf, pasando por Hípica, Tai-chi, buceo o deportes de naturaleza, entre otros. Algunas disciplinas permiten la participación de la familia.</p> <p>La gestión del programa está a cargo de la D. Comunicación quien se encarga de la coordinación de actividades y comités deportivos, las pruebas y exámenes médicos, los equipamientos, etc.....</p> <p>Todos los participantes se comunican al respecto a través de una Canal específico del Club dentro de la intranet corporativa.</p> <p>Los ganadores de las distintas disciplinas representan a UNION FENOSA en los «Juegos de las Empresas», una competición bajo el modelo «olímpico» en la que participan las más importantes empresas que operan en España. En los dos últimos años UNION FENOSA ha ganado estos juegos (ha dominado el medallero, ha conseguido el mayor número de medallas de oro y ha obtenido medalla en todas las disciplinas en las que compitió).</p>
<b>Dificultades</b>	La mayor dificultad estriba en la coordinación debido a la multiplicidad de centros de trabajo.
<b>Beneficios logrados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Motivación/fidelización de empleados</li> <li>— Potenciación del trabajo en equipo a través del deporte</li> <li>— Estrecha relación con los servicios médicos: plantilla saludable</li> <li>— Cohesión: la familia participa en el Club</li> </ul>

#### CONTRATAS Y OBRAS EMPRESA CONSTRUCTORA, S.A

<b>Título de la solución</b>	Comisión CyO,7: El Compromiso por la Acción Social integrado a la gestión empresarial
<b>Subtítulo</b>	<p>Apoya proyectos de carácter social, principalmente en países del tercer mundo, mediante un fondo de la empresa gestionado por empleados voluntarios.</p> <p>Contratas y Obras, destina unos recursos provenientes del 0.7% del presupuesto de los gastos generales de la compañía, además de los recursos técnicos y humanos existentes en la empresa, con el fin de apoyar proyectos de desarrollo social y económico, sobre todo en las poblaciones más necesitadas de actuaciones de esta naturaleza.</p> <p>El control y la gestión de los fondos, así como la evaluación y seguimiento de los proyectos aprobados, está a cargo de la comisión</p>

	<p>CyO,7, creada para tal fin e integrada por un grupo de por un grupo de empleados de nivel directivo, administrativo y de obra que colaboran voluntariamente y trabajan para motivar e involucrar al personal de la empresa en estas iniciativas sociales.</p>
<b>Reto</b>	<p>CONTRATAS Y OBRAS. E.C.,S.A. cree en la importancia de la RSE, por lo que el equipo directivo y sus colaboradores, apuestan por la participación y el impulso de proyectos de carácter social, involucrando voluntariamente a cada una de las personas que integran la organización.</p> <p>El objetivo de CyO es que todos sus colaboradores sientan la motivación y el deseo de participar voluntariamente en las iniciativas y proyectos de acción social promovidas desde el CyO,7. Para ello intentan fomentar su participación en aquellos proyectos o acciones en los que se estime positiva su colaboración.</p> <p>El compromiso de CyO va mas allá del mero cumplimiento de obligaciones de carácter legal, integrando en su estrategia empresarial, sus políticas, valores y el conjunto de su actividad, una preocupación y cultura de respeto y responsabilidad empresarial frente a la sociedad y el medioambiente.</p>
<b>Solución</b>	<p>El compromiso por la Acción Social, se ha integrado en la gestión empresarial de CyO, como un valor a fomentar dentro de la organización, con el interés de contribuir al logro de objetivos, integrando dicha motivación en el núcleo de su estrategia empresarial, en sus políticas, manuales de gestión y en el conjunto de su actividad, la cual pretende involucrar voluntariamente a cada una de las personas que integran la organización, aprovechando la capacidad técnica y profesional de la empresa, en los proyectos sociales promovidos desde el CyO'7.</p> <p>La acción social de la Comisión CyO,7 está enmarcada en dos ámbitos principalmente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Financiación de proyectos de desarrollo socioeconómico, seleccionados y evaluados por el CyO,7.</li> <li>2. Acciones Solidarias a través de donaciones en dinero o en especie con materiales o asesoría técnica.</li> </ol> <p>La Comisión CyO'7 cuenta con unos criterios para la asignación de los recursos que se destinan a dichos proyectos:</p> <p>El aporte y la gestión de la acción social, se enmarca dentro del objeto de la empresa, es decir, desde su actividad de construcción e inmobiliaria, para la cual se disponen de recursos tanto humanos como técnicos que permiten analizar y evaluar la viabilidad técnica, social y económica de los proyectos que se presentan, logrando así garantizar y gestionar de manera más eficiente y racional los recursos que disponemos en la Comisión CyO'7.</p> <p>Está prioritariamente interesada en acciones que impliquen inversión en objetos de clara responsabilidad social, en proyectos</p>

	<p>productivos, socioculturales, de capacitación o solidarios, donde la población beneficiada pueda involucrarse y participar, haciendo del proyecto algo rentable para mejorar sus condiciones y calidad de vida. Desde los inicios hasta la finalización de los proyectos, el CyO,7 mantiene contacto y seguimiento directo ya sea con las ONG o con las personas o entidades beneficiarias de las acciones que se emprenden. Mediante las organizaciones sociales con las que trabaja lleva a cabo una tarea de evaluación del proyecto en la comunidad a la que asiste.</p> <p>Los proyectos seleccionados por la comisión CyO,7, se adaptan a la capacidad humana, técnica y financiera de la empresa, pero dependiendo de las acciones a desarrollar, se cuenta también con otros recursos no financieros de la propia compañía, con la colaboración de nuestros stakeholders, o en la búsqueda de apoyo financiero en estamentos tanto públicos como privados.</p> <p>CyO, promueve la cooperación y diálogo con los ayuntamientos y administraciones públicas, con el fin de poder participar en aquellos proyectos que, se ajustan por su interés social o cultural a los objetivos marcados por nuestro compromiso ético y de responsabilidad social, como es el establecer relaciones de colaboración y mutuo beneficio entre la empresa y todos aquellos municipios y comunidades donde estamos presentes con nuestra actividad constructora o inmobiliaria.</p> <p>Ejemplos de algunas de los proyectos de acción social:  Proyectos en países en desarrollo:  Se llevan a cabo la construcción de aulas escolares, granjas escuela, la creación de sistemas de agua potable, o mejora de viviendas.  Donaciones:  Suministro de materiales de carpintería de aluminio para un centro de drogodependientes en Barcelona.  Donación de material de construcción, informático, sanitario y escolar, para varias entidades sociales.  Varios de los materiales de construcción y donación derivan de las mismas obras y por motivación de los jefes de obra o personal de producción.  También se organizan campañas solidarias, encuentros y foros.</p>
<p><b>Dificultades</b></p>	<p>A pesar de la divulgación dada desde la comisión CyO,7 y la motivación por parte del Dpto. de RRHH, aun falta una mayor participación y receptividad del personal de la empresa a la hora de involucrarse en los proyectos de acción social promovidos incluso dentro de su horario laboral. Se cuenta con una mayor respuesta desde nuestros stakeholders colaboradores como proveedores, industriales, entidades, ONGs, incluso de nuestros clientes. Por lo que a partir del 2007 se están estudiando e implantando nuevas alternativas de sensibilización y comunicación.</p>

<b>Beneficios logrados</b>	<p>1. CyO ha implantado y certificado el Sistema de Gestión Ética Socialmente Responsable de Forética en el que la auditoría ha evidenciado la integración de las actividades del CyO,7 de acción social y una gran sensibilidad por los aspectos de RS en los diferentes procesos de la obra, así como con los demás Sistemas de Gestión ya implantados.</p> <p>2. En relación con la Responsabilidad Social de Contratas y Obras se han involucrado más proveedores e incrementado los stakeholders para colaborar en alguno de los proyectos de Acción Social propuestos por el CyO,7.</p> <p>3. Beneficios en nuestro negocio, a igualdad de condiciones técnicas y económicas de la oferta de nuestro producto hay una mayor confianza en nuestro proyecto, al que le damos un valor añadido con nuestro código ético, nuestras políticas de RS y Gestión Ética, así como con la certificación de la SGE21 de Forética.</p> <p>4. El personal de nueva incorporación valora como positivo el hecho de que la empresa disponga de un código ético, además de los diferentes programas que involucran la responsabilidad social externa con la acción social y la responsabilidad social interna con la conciliación vida laboral y familiar.</p>
----------------------------	--

## MEDIA RESPONSABLE

<b>Título de la solución</b>	Editorial por, pro y para la RSE
<b>Subtítulo:</b>	Creación una editorial especializada en RSE que ayude a divulgar y concienciar de la importancia de este tema y trate de aplicarse la RSE a su propia actividad.
<b>Reto</b>	Los medios de comunicación todavía están dando, salvo excepciones, la importancia que tiene la RSE en las empresas y en la sociedad. Ocupar ese vacío y hacerlo de un modo responsable, tratando de predicar con el ejemplo aplicando interna y externamente la RSE en un sector con tan poca tradición ‘responsable’, fue el principal desafío al crear en otoño del 2005 la primera y hasta el momento única editorial especializada en Responsabilidad Social.
<b>Solución</b>	Todos los expertos en RSE están de acuerdo en afirmar el papel clave de los medios de comunicación para fomentar la RSE en la sociedad y en el mundo empresarial y hacer llegar su mensaje y significado a los ciudadanos que, como demuestran estudios como el último de Forética, aún en general no premian/castigan a las empresas por su comportamiento responsable/irresponsable. Media Responsable nace en otoño el 2005 fruto de la inquietud de su promotor, Marcos González, que en ese momento trabajaba en una editorial económica como redactor jefe y estaba realizando su tesis



	<p>doctoral precisamente sobre el papel de los medios de comunicación ante la RSE.</p> <p>Animado por un buen número de profesionales y responsables de RSE, creó esta editorial que trata de, por un lado, fomentar, divulgar y concienciar de la importancia de aplicar e integrar la RSE en las empresas, fomentando el dialogo y la comunicación permanente y continuado con sus stakeholders; y por otro, de aplicarse la RSE en su gestión y operaciones.</p> <p>Media Responsable pone en práctica la RSE, entre otras cosas, imprimiendo todas sus publicaciones en papel cyclus print 100% reciclado y ecológico o alguno de sus equivalentes, por lo que contribuye a minimizar el impacto medioambiental de su actividad, siguiendo las recomendaciones tanto del Ministerio de Medio Ambiente y de la Comisión Europea al Respecto.</p> <p>También, la versión de su portal <a href="http://www.empresaresponsable.com">www.empresaresponsable.com</a> es accesible a personas con discapacidad. Por ello, este portal ha sido confeccionado siguiendo las Directrices de Accesibilidad de Contenidos Web 1.0 del consorcio W3C consiguiendo el Nivel A de Conformidad y con el objetivo de llegar a obtener la triple A de Accesibilidad.</p> <p>Además, la plantilla actual de Media Responsable alcanza las siete personas y todas ellas tienen contratos indefinidos y acorde, como mínimo, al convenio de Prensa No Diaria, el mejor del sector y el que muy pocas editoriales están acogidas en nuestro país, en un sector como el editorial en el que hay tanta precariedad laboral.</p> <p>También se promueve la ética en la relación con los clientes, ofreciéndoles productos y precios acordes a sus necesidades y posibilidades, con los proveedores, contratando a aquellas empresas que siguen la filosofía RSE, e incluso con los competidores, teniendo intercambios de publicaciones con algunos y ofreciéndoles máxima transparencia al detallarles nuestras tarifas y calendario editorial.</p> <p>Finalmente, destacar que los contenidos de las publicaciones tratan de promover la RSE en todos los ámbitos y de involucrar a todos los stakeholders y empresas sin intereses partidistas, económicos o de ningún otro tipo.</p>
<b>Dificultades</b>	<p>Las dificultades se encuentran sobre todo, a la hora de conseguir la financiación adecuada para editar las publicaciones, porque a la mayoría de empresas e instituciones sí que les interesa mucho explicar lo que hacen en RSE, pero no todas comprenden que sin el apoyo de todo tipo de organizaciones un proyecto como el de Media Responsable difícilmente puede ser sostenible.</p>

**SERVIMEDIA**

<b>Título de la solución</b>	Integración laboral de personas con discapacidad en los medios de comunicación
<b>Subtítulo</b>	La discriminación que sufren las personas con discapacidad se puede mitigar a través del incremento de las informaciones que trasladan roles adecuados, así como con la presencia activa de profesionales del periodismo.
<b>Reto</b>	El objetivo de Servimedia es mejorar la visibilidad de las personas con discapacidad en los medios de comunicación generales, tanto desde el punto de vista profesional como de la imagen que proyectan los medios de comunicación de las personas con discapacidad.
<b>Solución</b>	<p>En un primer momento se han puesto en contacto con las principales organizaciones de personas con discapacidad para analizar cuales son los principales problemas y con los que se encuentran en su relación con los medios de comunicación. De estas reuniones se llegó a la conclusión de que se necesita una mejor imagen de las personas con discapacidad en los medios de comunicación que apoye la eliminación de barreras que provocan problemas de discriminación y no integración social de las personas con discapacidad.</p> <p>En este sentido se ha pontenciado la emisión de noticias que afecta al colectivo de personas con discapacidad, cerca de 3,5 millones de personas en España, y se han establecido vinculos tanto con las facultades de periodismo como con las asociaciones de personas con discapacidad para establecer a través de sus bases de datos un sistema de becarios de forma que los alumnos de periodismo reciben formación práctica en todas las áreas de la información desde la redacción de noticias de agencia hasta la comunicación institucional, pasando por los departamentos de publicaciones de papel o digital.</p> <p>Todo esto les ha llevado a la elaboración de un libro de periodismo social que sirve tanto de libro de estilo como de tratamiento de la discapacidad y los temas sociales en los medios de comunicación.</p>
<b>Dificultades</b>	En primer lugar desde el punto de recursos humanos se tuvo que buscar y establecer relaciones con las distintas entidades que contaban con bases de datos laborales, tales como la once, fundación once, cocemfe,.... En segundo lugar analisis de la repercusion de la información que los medios de comunicación dan sobre la discapacidad para poder elaborar el libro de periodismo social
<b>Beneficios logrados</b>	Actualmente servimedia tiene una plantilla de 100 empleados de los cuales, el 40 por ciento son personas con discapacidad que desempeñan funciones en todas las areas de producción de la com-

	pañía. La visibilidad de periodistas con discapacidad en lugares como el congreso de diputados o tribunal supremo, por ejemplo, dan una imagen normalizadora de la discapacidad. Por su parte el libro de periodismo social es una herramienta que pueden usar los medios de comunicación para dar una imagen integradora y normalizada de la diversidad de la sociedad española.
--	---

## Otras soluciones presentadas:

### INNOVACIÓN

Microseguro de salud solidario. **DKV**

CETAqua. **Agbar**

Eurecan. Una familia de 1000 emprendedores. **Caja Navarra**

Productos y Servicios Sociales de Telefonía Móvil. **Vodafone**

### ACCIÓN SOCIAL

Giving Station. **BT España**

CEEME. **Fermax**

Un corazón llamado Delta. **Novadelta**

La sonrisa de DIA contra el hambre. **Grupo Dia Acción contra el Hambre**

NH Day. **NH Hoteles**

### DESARROLLO DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Programa Asepeyo Integra. **Asepeyo**

Desarrollo del programa WISE de Seguridad y Salud Laboral. **Lu Biscuits**

Patenta-fábrica de ideas. **Telefónica Móviles**

### IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y DIVERSIDAD

Días sin Cole. **Caja Madrid**

Trabajador discapacitado, trabajador de plenos derechos y obligaciones. **Grupo Urbegi**

Un banco para todos. **Bankinter**

Fundación Integralia para la inserción sociolaboral de personas con discapacidad. **DKV**

Gestión de la Diversidad y la Conciliación. **IBM**

### SALUD Y SEGURIDAD

Proyecto Segura. **Ayuntamiento de Gijón**

Stream (Stress Assessment and Management). **BT España**

Drive to Zero: cero accidentes, cero lesiones, cero excusas. **Dow Chemical**

### MEDIOAMBIENTE

Gestión Ambiental en el Metro de Madrid. **Metro de Madrid**

Energía y Emisiones. Plan de Acción de Carburante. **Michelin**

Aulas Medio Ambiente. **Caja Burgos**

Nuestra Pegada Carbónica. **Novadelta**

## **INTEGRACIÓN DE LA RSE EN LA GESTIÓN**

El juego de la Responsabilidad Corporativa: Una partida con participantes ganadores. **R.E.E.**

Implantación de la SGE 21 de Forética en una PYME del Sector Construcción. **Contratas y Obras**

Compras Responsables. **Metro de Madrid**

Integración de la prevención de riesgos laborales y la gestión medioambiental en un entorno Lean. **Frosst Iberica**

## **DIÁLOGO CON STAKEHOLDERS**

Oficina de Gestión de la Reputación OGR. **Bankinter**

Charlas nutricionales a consumidores. **Lu Biscuits**

«Todos somos parte». Obra Padre Mario. **NH Hoteles**

Red de Empresas de Calidad Social. **Ayuntamiento de Gijón**

Socialia- Calidad y profesionalización de las ONGs. **Caixa Galicia**

El Mercado Orgánico campesino. **Unión Fenosa**

## **LIDERAZGO Y BUEN GOBIERNO**

Plan de Ética Institucional como cultura de la empresa. **Clínica Plató**

La RSC de un colectivo institucional. **Coeticor**

2015 Un mundo mejor para Joana. **FRC**

## **COMUNICACIÓN Y REPORTING**

Ruta Quetzal. **BBVA**

El valor del Elemento Humano. **Dow Chemical**

CM Cool. **Caja Madrid**

## **MEDIDAS ANTICORRUPCIÓN**

Haciendo Negocios con Integridad. **Novartis**

## **ESPACIO PYME**

Rating de Sostenibilidad para PYMEs. **DNV Roadmap**

Proyecto Papel Cero. **Élogos**

Contagiamos la RSE. **Grupo Inforpress**

Predicar con el ejemplo en RSE. **Ideas Posibles**

Para más información contactar con:

[foretica@foretica.es](mailto:foretica@foretica.es)

o visitar la página web del evento:

<http://marketplace.foretica.es>



**CSR Europe** es la organización sin ánimo de lucro que lidera el movimiento de promoción de la RSE en el ámbito europeo. Tiene como misión ayudar a empresas a alcanzar un beneficio y un crecimiento sostenibles en el tiempo impulsando a su vez el progreso social poniendo la RSE en el core business de las empresas.

Es una red empresarial de profesionales de la RSE. Su origen se encuentra en 1995 a través de una iniciativa de, el por entonces presidente de la Comisión Europea, Jacques Delors y de un grupo de líderes empresariales europeos. Desde el principio se basó en el intercambio de soluciones y experiencias a todos los niveles de la RSE, y en la promoción de la sostenibilidad y la competitividad tanto en la agenda política como en el día a día de las empresas.

Cuenta entre sus socios con 65 multinacionales punteras en este ámbito y su influencia llega a más de 2200 empresas gracias a la red formada por sus 23 socios nacionales (entre los que se encuentra Forética).



2007 — Año Europeo de la Igualdad de Oportunidades para Todos

**Forética** es la asociación de empresas líder y pionera de la RSE en España. Tiene un compromiso muy fuerte con la investigación y la promoción de la gestión ética de las organizaciones y con el desarrollo sostenible. En colaboración con CSR Europe, la organización líder de ámbito europeo, han realizado el Marketplace o Mercado de la RSE en España. Gracias al gran número de organizaciones representadas, a la alta calidad de las soluciones y a la gran difusión mediática, ha supuesto un antes y un después en el mundo de la RSE a nivel nacional.





## OTRAS PUBLICACIONES DE FORÉTICA

### CUADERNOS FORÉTICA

1. **Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable**  
Dr. Pedro Francés Gómez
  2. **Gestión Integral de la RSE: El caso de Novartis en España**  
Joan Fontrodona Felip
  3. **Responsabilidad Social en las Empresas Familiares**  
Javier Quintana Navío
  4. **La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa**  
Francisco Ogalla Segura
  5. **Inversión Socialmente Responsable: La gestión del riesgo y la calificación de criterios RSE**  
Tom Gosselin
  6. **Accountability: Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE**  
Marc Vilanova, Josep María Lozano y Marta Dinarés
  7. **El activismo accionarial en Europa: Manual europeo 2006**  
EUROSIF
  8. **Guía para la Gestión de la Igualdad en las Organizaciones**  
Francesc Saldaña y M<sup>a</sup> Gloria Llåtser
  9. **Responsabilidad empresarial y contratación en el sector público**  
Christopher McCrudden
- **Gestión y comunicación de la Resposabilidad Social Empresarial: Claves para un desarrollo competitivo y sostenible**  
Germán Granda Revilla (Director)  
Edita Ediciones Cinca (septiembre 2006)
- **SGE 21:2005. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable**
- **Informe Forética 2006. Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España.**



Para la elaboración de esta publicación se ha utilizado materiales reciclados y reciclables.

Patrocinan:

