



Cátedra de **C**ooperación Internacional y con **I**bero**a**mérica  
*Conocimiento para el desarrollo*



# Taller de Responsabilidad Social



Vicerrectorado de Cultura, Participación y Difusión  
Santander, 24 de febrero de 2014

# Objetivos

- 3C a la boloñesa
  - Comprender la RSU (cognitivo)
  - Convencer de la pertinencia de la RSU (procedimental)
  - Comprometer en la implantación de la RSU (actitudinal)



# Contenidos



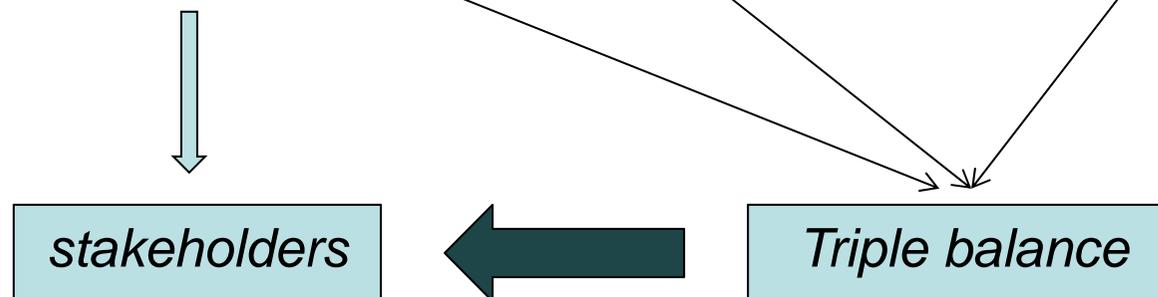
- Qué es y qué no es responsabilidad social
- Qué es una organización sostenible
- Universidad responsable y sostenible

# Qué es y qué no es responsabilidad social

- La buena noticia: tenemos una definición estándar (Comisión Europea, *Libro Verde, Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, 2001*)
- Las malas noticias:
  - la responsabilidad social tiende a ser reducida a los aspectos ambientales
  - el sector público se resiste a esta cultura de rendir cuentas de sus impactos ante la sociedad

# Qué es y qué no es responsabilidad social

- Comisión Europea (2001): *Libro Verde*
  - “la integración *voluntaria*, por parte de las empresas, de las *preocupaciones sociales y ambientales* en sus operaciones *comerciales* y sus relaciones con sus *interlocutores*”





*shareholders*



**EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE**



*stakeholders*

# Qué es y qué no es responsabilidad social

- Comisión Europea (2001): *Libro Verde*
  - la definición aclara que la responsabilidad social de las empresas consiste en “asumir *voluntariamente compromisos que van más allá* de las obligaciones legales, *que deberían cumplir en cualquier caso*”
  - y que el objetivo es “elevar los niveles de desarrollo social, protección ambiental y respeto de los derechos humanos... en un enfoque *global de calidad y sostenibilidad*”



# Qué es una organización sostenible



- La Comisión Europea aprobó una Comunicación el 25-10-2011 sobre una estrategia renovada 2011-14 para la RSC en la que reitera la definición: “La RSC se refiere a las acciones de las empresas que van más allá de sus obligaciones jurídicas hacia la sociedad y el medio ambiente”



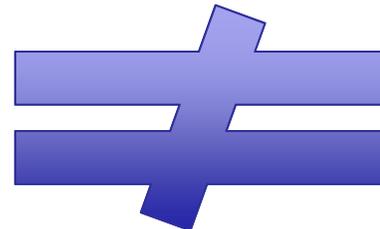
# Qué es una organización sostenible



- Y la actualiza: “Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, ambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica”

# Qué es y qué no es responsabilidad social

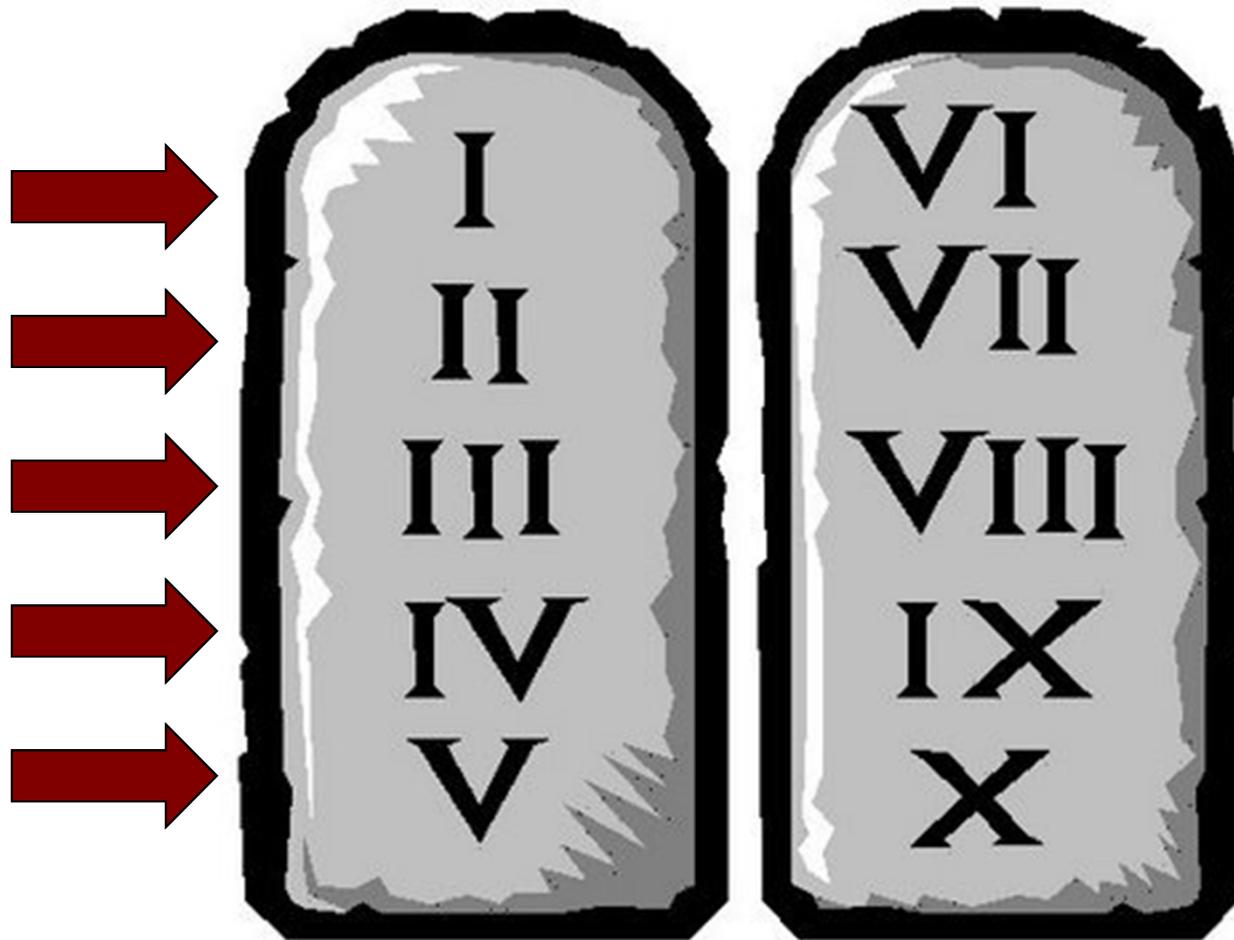
- Por tanto, la RSC no consiste en cumplir la legislación laboral/social o ambiental que ya existe, aunque sea reciente



# Qué es y qué no es responsabilidad social

- No es cumplir lo que hay que cumplir
  - RD 1/1995 del Estatuto de los Trabajadores y sus modificaciones posteriores
  - RD-ley 10/2010 de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo
  - Ley 35/1995 de Prevención de riesgos laborales y sus modificaciones posteriores
  - Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres
  - RD 484/1995 de regulación y control de vertidos
  - Ley 10/98 de residuos
  - Ley 26/2007 sobre responsabilidad medio ambiental
  - Ley 30/2007 de Contratos del Sector Público
  - RD 1791/2010 Estatuto del Estudiante Universitario
  - Ley 14/2011 de la Ciencia

# Qué es y qué no es responsabilidad social





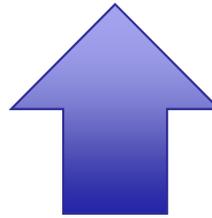
# Qué es y qué no es responsabilidad social



- 1º: no venderás como responsabilidad social lo que legalmente tienes que cumplir
- 2º: no mentirás en vano diciendo que eres responsable (o excelente) si no cumples primero tus obligaciones legales

# Qué es y qué no es responsabilidad social

- Estar al día de las obligaciones con la Seguridad Social, Hacienda, los proveedores, y el cumplimiento de la legislación laboral, ambiental (o educativa), es la condición necesaria, pero no suficiente, para ser socialmente responsable



# Qué es y qué no es responsabilidad social

- Qué es responsabilidad social
  - promocionar la estabilidad en la contratación
  - facilitar la formación necesaria y continua para el desempeño de tareas a los trabajadores
  - integrar a personas en riesgo de exclusión social dentro de la empresa
  - proporcionar a los clientes un servicio a buena relación calidad/precio y con información transparente
  - desarrollar acciones de restauración ambiental y urbana
  - colaborar en actividades de acción social y cooperación internacional para el desarrollo
  - desarrollar innovaciones de proceso y de producto que contribuyan a mejorar el entorno social (local, regional, nacional) y de los países en desarrollo, a reducir y eliminar residuos y a combatir el calentamiento global

# Qué es y qué no es responsabilidad social

- 3º: cumplirás tu palabra haciendo aquello a lo que voluntariamente te has comprometido
  - cumplir la palabra dada es uno de los ingredientes esenciales de la buena reputación de las personas (físicas y jurídicas)
  - y una organización (sea privada o pública) es un proyecto (empresa) creado por personas, que funciona con personas y que sirve a las personas para satisfacer sus necesidades



# Qué es y qué no es responsabilidad social



- 4º: dialogarás con tus grupos de interés para tener en cuenta sus expectativas
- 5º: pasarás del asistencialismo a la visión estratégica, integrando la responsabilidad social en la misión de tu organización para asegurar su sostenibilidad

# Qué es una organización sostenible

- Confundir medios (beneficios) con fines (sostenibilidad o supervivencia a largo plazo) ha sido durante mucho tiempo lo que ha contribuido a deteriorar la reputación de las empresas
- Sector público no tiene ese problema, ya que al ser un servicio público no funciona pro-beneficio económico
  - su problema es que confunde la esencia de sus fines: tiende a funcionar como autoservicio para sus trabajadores, no como servicio a los ciudadanos (clientes)

- Y es aquí donde el sector público, en general, y la Universidad, en particular, tiene que superar barreras mentales, y aprender mucho de la teoría de la empresa



# Qué es una organización sostenible

- Peter Drucker: *Frontiers of Management* (1986)
  - la razón de existir de una empresa es servir a los clientes: el beneficio es sólo un medio para ese fin que es el que asegura la sostenibilidad de la empresa a largo plazo
  - los trabajadores (capital o recursos *humanos*) no son un pasivo, sino el principal activo de la organización, junto con el capital social (confianza de sus integrantes entre sí y en la empresa) y la reputación corporativa

# Qué es una organización sostenible

- Concepto de reputación, reelaborado por Charles Fombrun (*Reputation: realizing value from de the corporate image, 1996*)
  - “percepción representativa de la compañía que describe la admiración suscitada entre sus grupos de interés, en comparación con otras empresas rivales”
  - “habilidad de una compañía para satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*”



Charles Fombrun  
President & CEO,  
Reputation  
Institute

# Qué es una organización sostenible

- R. Edward Freeman, *Strategic managment: A stakeholder approach* (1994)
  - *stakeholder*, “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa... y sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir”
  - la legitimación de la empresa deja de basarse en los beneficios, que son sólo un medio para el fin de la sostenibilidad



# Qué es una organización sostenible

- Reputación e imagen corporativa están relacionadas (cuando una empresa mantiene una imagen positiva ante sus *stakeholders* gana en reputación)
- Pero no son lo mismo

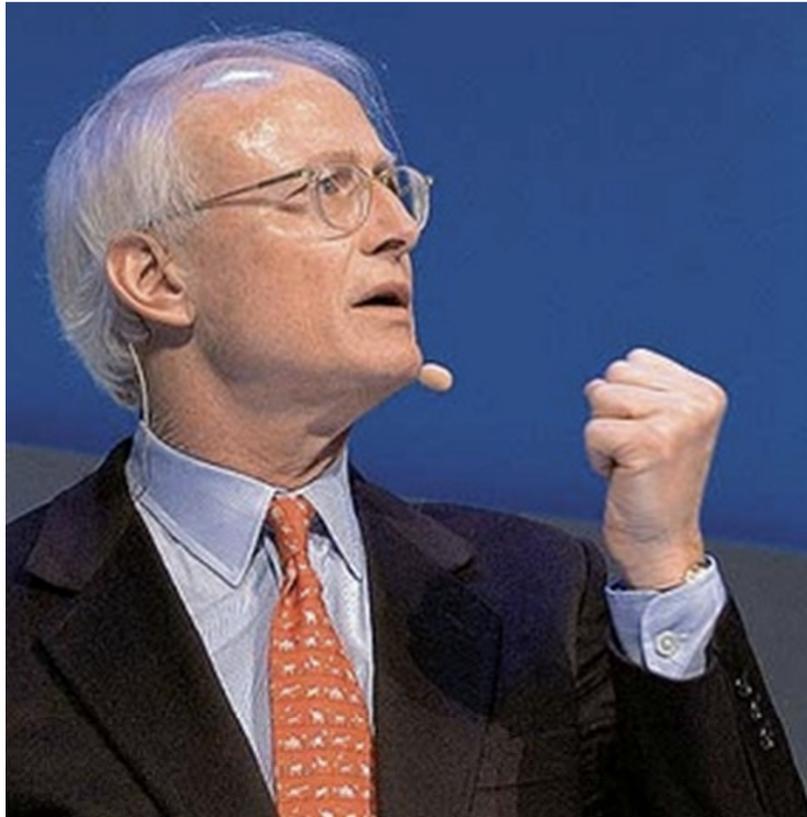
IMAGEN CORPORATIVA	REPUTACIÓN CORPORATIVA
<p>Proyecta la personalidad corporativa. Carácter coyuntural y efectos efímeros. Difícil de objetivar. Genera expectativas asociadas a la oferta. Se construye fuera de la organización.</p>	<p>Es fruto del reconocimiento del comportamiento. Carácter estructural y efectos duraderos. Verificable empíricamente. Genera valor consecuencia de la respuesta. Se genera en el interior de la organización.</p>

# Qué es una organización sostenible

- Las piezas que construyen y consolidan una buena reputación son
  - entorno laboral: clima de trabajo y orgullo de pertenencia a la empresa
  - resultados financieros: beneficios/ingresos por facturación que permiten innovación y/o acciones de responsabilidad social
  - calidad de los servicios, dependiente del nivel de innovación
  - responsabilidad social, vinculada al compromiso de la empresa con sus grupos de interés
  - atractivo emocional: confianza de los *stakeholders* en la organización y su identificación con ella
  - visión y liderazgo: valores de la empresa y reputación de sus líderes

# Qué es una organización sostenible

- Identificar y satisfacer las expectativas del cada vez más diversificado y complejo mundo de los grupos de interés es clave para la sostenibilidad de las organizaciones (incluidas las Universidades)
- La legitimidad de las organizaciones en el siglo XXI va a depender de la creación de “valor compartido para la sociedad” (Porter 2011 y CE 2011)



**THE BIG IDEA**

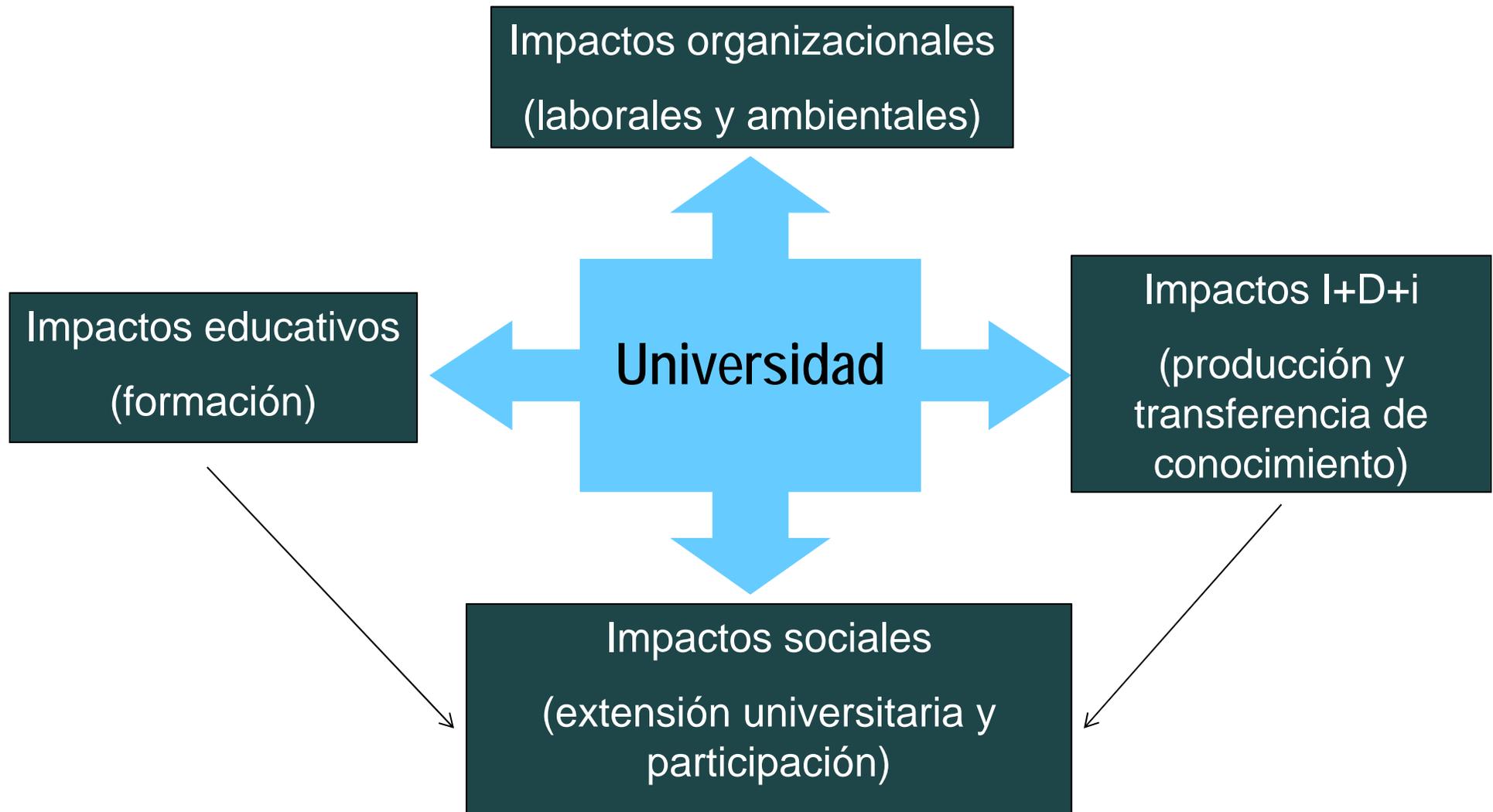
# Creating Shared Value

**How to reinvent capitalism—and unleash a wave of  
innovation and growth by *Michael E. Porter and  
Mark R. Kramer***

# Universidad responsable y sostenible

- La Universidad pública, como persona jurídica, tiene unas responsabilidades sociales exigibles en la medida que genera impactos
  - la Universidad pública, como las empresas privadas, genera impactos organizacionales (en sus trabajadores y en el medio ambiente) y sociales (en sus estudiantes y otros clientes, en sus proveedores y en la sociedad en general)
  - y específicamente tiene impactos educativos (forma profesionales y ciudadanos) y económicos (produce y transfiere conocimiento con fines productivos o para el bienestar), que generan impactos sociales

# Universidad responsable y sostenible





# Universidad responsable y sostenible



- La Universidad pública, como entidad autónoma, es una organización con algunas características peculiares
  - sus accionistas son los Gobiernos regionales, pero, en última instancia, pertenecen a los ciudadanos que las financian a través de impuestos
  - sus clientes (los alumnos) y trabajadores (PDI y PAS) pueden participar en la elección de los miembros del consejo de administración, pero los representantes de los accionistas (partidos políticos o Gobierno) no
  - identificar la jerarquía de *stakeholders* es complicado porque la Universidad es *universitas*



# Universidad responsable y sostenible



- La Universidad pública: otras características peculiares
  - como servicio público, la Universidad produce un bien público (conocimiento) que, por definición, comparte con sus clientes (los estudiantes que acaban incorporando dicho conocimiento) y con la sociedad (la transferencia de conocimiento a las empresas y el sector público)
  - el valor del conocimiento genera externalidades positivas (beneficios sociales mayores que los ingresos necesarios para el funcionamiento de la Universidad) que contribuyen al aumento del PIB regional y del bienestar



# Universidad responsable y sostenible



- La buena noticia es que la Universidad pública tiene incluido el estándar de excelencia en responsabilidad social en la definición de su misión :
  - crear valor compartido: la generación, transmisión y transferencia del conocimiento, “que incluye ámbitos de responsabilidad social insitucional” (*Estrategia Universidad 2015, 2010*)
- Y además en la UC hay un compromiso firme de la alta dirección con la integración de la responsabilidad social en la misión, valores y visión de la institución



# Universidad responsable y sostenible



- La mala noticia es que los impactos organizacionales, sociales, educativos y de I+D+i pueden ser tanto positivos como negativos
- Por tanto, no se puede pensar que la Universidad, por ser un servicio público, es por esencia socialmente responsable



# Universidad responsable y sostenible



- O que por tener un Vicerrectorado de Cultura, Participación y Difusión ya gestiona sus procesos organizativos internos, su función docente y su I+D+i de manera socialmente responsable
- O que porque hay un compromiso de la alta dirección, se puede prescindir de la implicación de toda la comunidad universitaria



# Universidad responsable y sostenible



- La Universidad tiene que reducir su impacto ambiental y conseguir el compromiso de su personal con la misión, valores y visión de la institución
- Tiene que formar profesionales con una deontología interiorizada y ciudadanos críticos y responsables que participen de manera informada en la vida pública
- Tiene que producir conocimiento relevante para los problemas sociales y que contribuya al desarrollo sostenible
- Tiene que compartir ese conocimiento con la sociedad entorno y los países en desarrollo y cumplir con su función de intermediario institucional para acercar intereses que pueden estar en conflicto

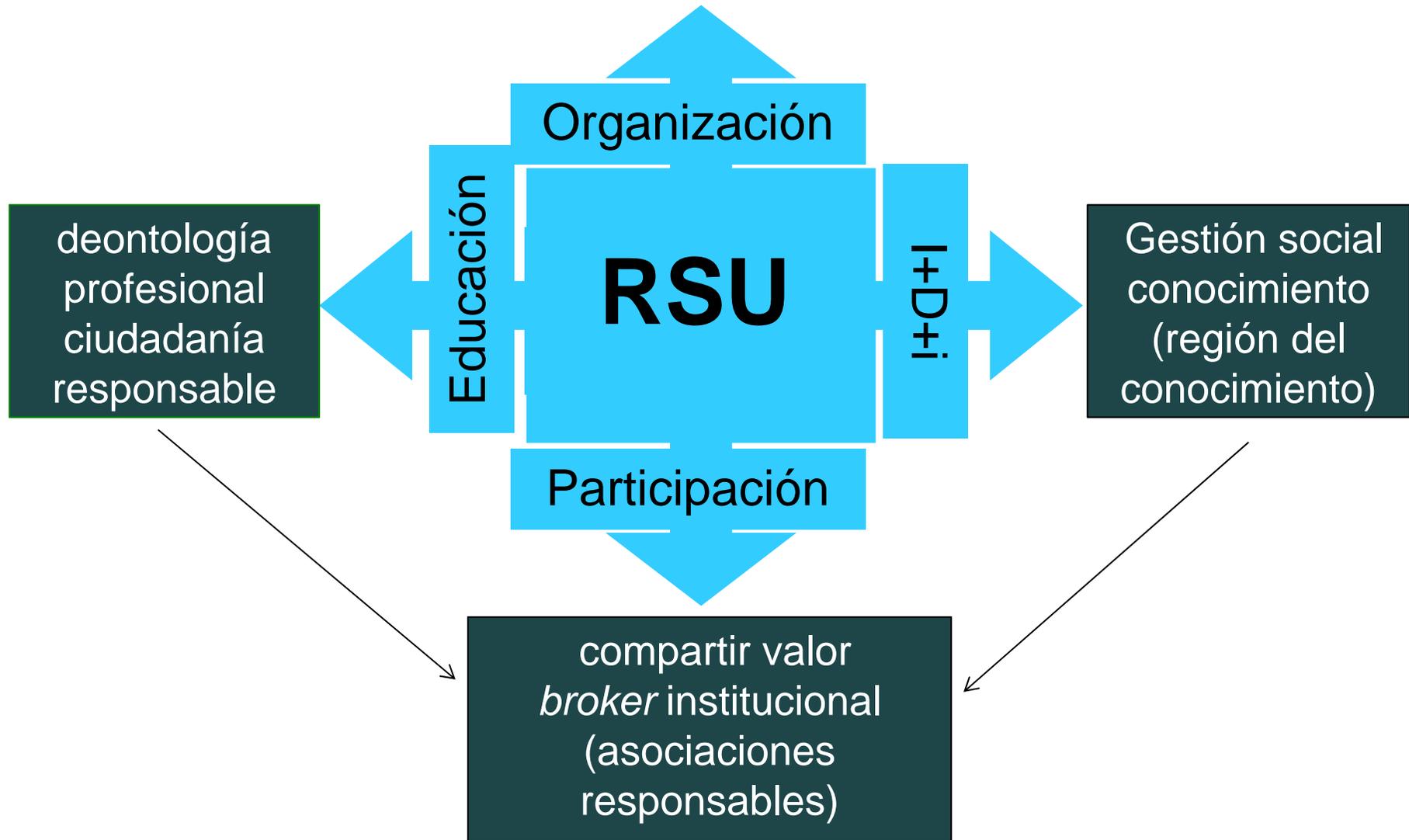


# Universidad responsable y sostenible



- “Es imprescindible fortalecer la responsabilidad social de las universidades. Se debe apostar por unos valores académicos y sociales sólidos para que las universidades sigan siendo instituciones de vanguardia de la defensa de los valores democráticos de progreso, libertad y justicia para las personas y los pueblos de todo el mundo. De acuerdo con su tradición democrática e ilustrada, es necesario fomentar una universidad comprometida con la sociedad que la rodea, la hace posible y justifica su razón de ser. Se debe lograr las universidades españolas sean todavía más inclusivas, abiertas a los ciudadanos y ciudadanas en cualquier momento de su trayectoria vital y profesional. Tienen que tomar, además, una posición responsable a favor de los países socios, fomentando el desarrollo sostenible y humano de todos los pueblos del mundo” (*Estrategia Universidad 2015, 2010*)

Campus responsable (qué puede hacer la Universidad por ti y por el entorno y qué puedes hacer tú)





# Universidad responsable y sostenible



- Lo que hace falta para llevar a cabo la política de RSU es explicitar
  - la misión (lo que se es o la razón por la que existe la organización)
  - el lema que la sintetiza (¿conocimiento para el desarrollo sostenible?): el catalizador de la acción que mueve a la organización desde *lo que es* hacia *lo que desea ser* (visión), y que brinda la sensación de pertenencia, el sentido de propósito y la presión por el trabajo bien hecho
  - los valores o principios rectores asociados a la consecución de la visión a través del ejercicio de su misión: deben ser interiorizados para asegurar el compromiso con la institución y fomentar el orgullo de pertenencia a la misma y deben ser coherentes con la misión de la organización
  - la visión (lo que desea o proyecta ser: una organización de excelencia)



# Universidad responsable y sostenible



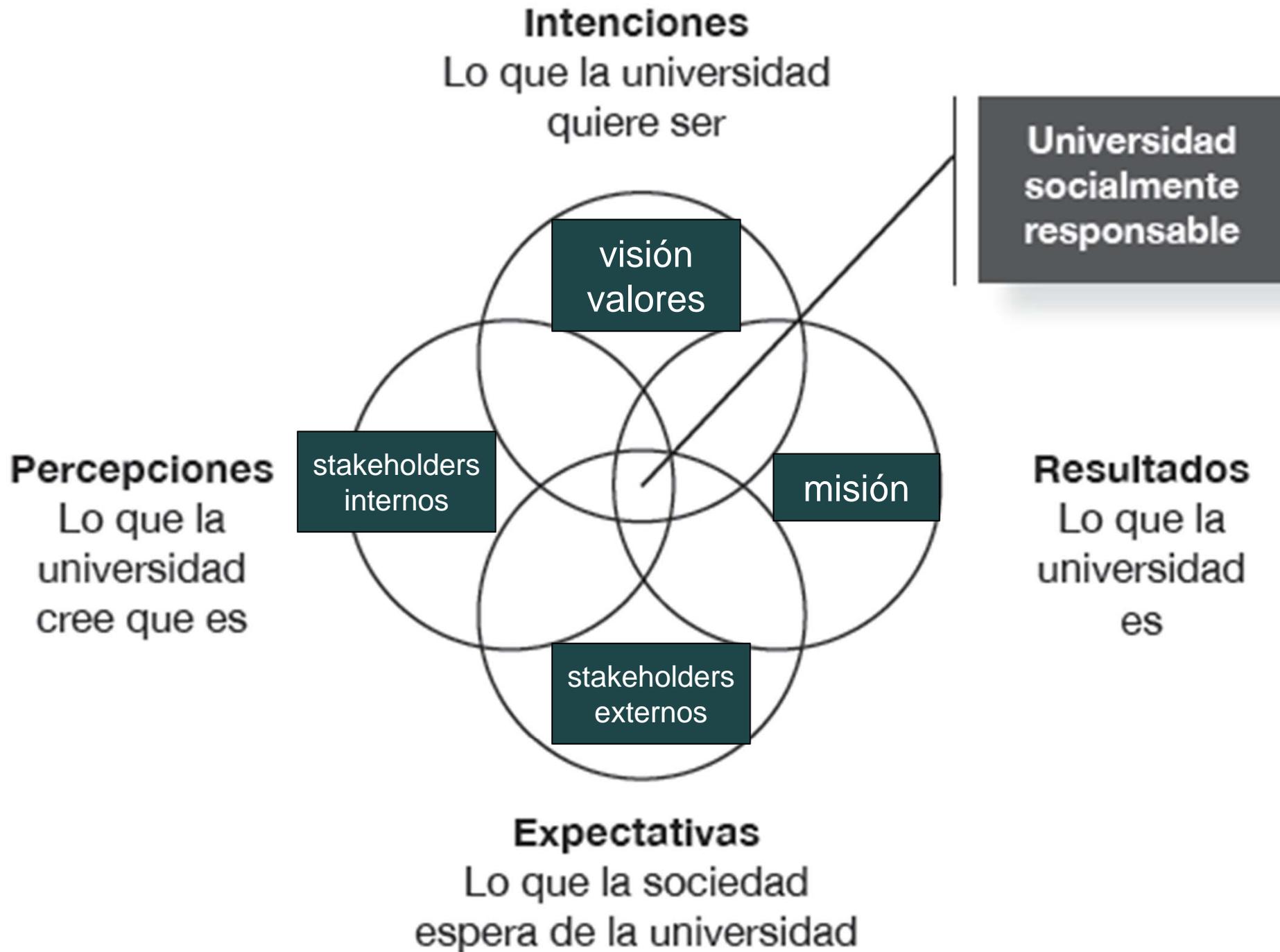
- Cambridge (5) mission statement: “The mission of the University of Cambridge is to contribute to society through the pursuit of education, learning, and research at the highest international levels of excellence”
- Chicago (9) motto: *Crescat scientia; vita excolatur* (que crezca el conocimiento y así se enriquezca la vida humana)
- Cornell (13) values: freedom with responsibility, initiative, integrity, collegiality, civility
- Illinois (25) vision: “To create a brilliant future for the University of Illinois in which the students, faculty and staff thrive and the citizens of Illinois, the nation and the world benefit, a future in which the University of Illinois is the recognized leader among public research universities”



# Universidad responsable y sostenible



- Y, por supuesto, después hay que elaborar el Plan Estratégico para avanzar *desde lo que se es* (misión) *hacia lo que se desea ser* a medio plazo (visión) a través de los valores
- No vale con decir que se están haciendo cosas, porque somos una organización muy grande, ni que el Proyecto Cantabria Campus de Excelencia Internacional es el Plan Estratégico de la UC





# Universidad responsable y sostenible



- El Plan Estratégico tiene que hacerse pensando en transversalizar la RSU y, una vez que se hayan logrado las 3C (Comprender, Convencer y Comprometer), tiene que cumplir con los dos últimos mandamientos de la responsabilidad social
  - 4º: dialogarás con tus grupos de interés para tener en cuenta sus expectativas
  - 5º: pasarás del asistencialismo a la visión estratégica, integrando la responsabilidad social en la misión de tu organización para asegurar su sostenibilidad



# Universidad responsable y sostenible



- Beneficios de la RSU como política transversal
  - coherencia de la organización
  - mejora de la reputación
  - dinámica de innovación
  - reducción de costes
  - aumento de la productividad
  - internacionalización
  - competitividad

