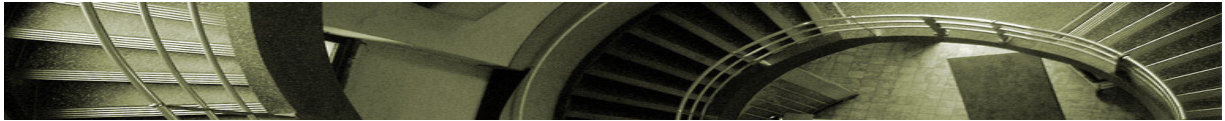


Abelenda Casalet, Lucia (2011). «Nuevas modalidades de enlace y vinculacion en el campo de la responsabilidad social empresarial». *Innovation/Innovación/Inovação-RICEC*, vol. 3, nº1. [www.ricec.info]



Resumen

Este artículo busca analizar la reconfiguración de las dinámicas relacionales de actores sociales como Empresas, Estado y sociedad civil. El objetivo es explicar las nuevas modalidades de enlace y vinculación, así como las organizaciones intermedias, que surgen de las organizaciones de la sociedad civil para impulsar nuevos espacios de colaboración público-privada, como un emergente institucional producto de la compleja articulación de redes en la sociedad basada en el conocimiento. Con el fin de profundizar y determinar las características de esta nueva forma de vinculación se analizaron organizaciones intermedias en un campo particular, el de la responsabilidad social empresarial en México.

Palabras clave: Organizaciones intermedias, empresas, responsabilidad social empresarial; México.

Abstract

The article analyzes the reconfiguration of relationships' dynamics between business, government and society. It presents new terms of networking, including the involvement of intermediary organizations (IOs) from civil society to promote new areas of public-private collaboration. IOs are seen as an emerging institutional product in the complex network articulations of the knowledge-based society. To deepen and to determine the proper characteristics of this new relational form, the author pays special attention to intermediary organizations that specialize in the field of corporate social responsibility in Mexico.

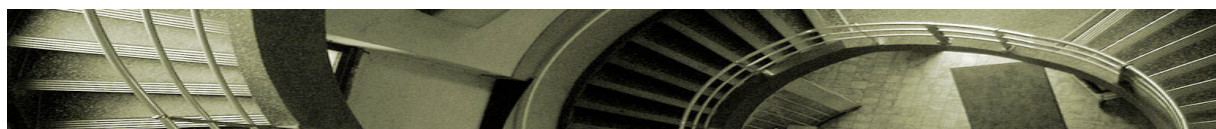
Keywords: Intermediary Organizations; Business; Corporate Social Responsibility; Mexico.

Résumé :

L'article analyse la reconfiguration des dynamiques des relations entre l'entreprise, l'État et la société. Il présente les nouvelles modalités de réseautage, incluant l'implication des organisations intermédiaires (OI) issues de la société civile afin de promouvoir de nouveaux espaces de collaboration publique-privée. Les OI apparaissent comme un produit institutionnel émergeant dans l'articulation complexe des réseaux de la société de la connaissance. Afin d'approfondir et de

déterminer les caractéristiques propres à cette nouvelle forme relationnelle, l'auteure porte une attention particulière aux organisations intermédiaires spécialisées dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises au Mexique.

Mots clés : Organisations intermédiaires; entreprises ; responsabilité sociale des entreprises ; Mexique.



NUEVAS MODALIDADES DE ENLACE Y VINCULACIÓN EN EL CAMPO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Lucia Abelenda Casalet

Maestra en Ciencias Sociales

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede México,

FLACSO, México

ESTRATEGIA ANALÍTICA Y OPCIONES METODOLÓGICAS

En este artículo se tiene como objetivo identificar la importancia y oportunidad de las organizaciones intermedias como un emergente institucional, producto de la compleja articulación de redes en el campo de la responsabilidad social empresarial (RSE). Se pretende analizar los factores externos e internos de los que depende la efectividad de las OI, como la posibilidad de lograr sus estrategias en circunstancias específicas. Para alcanzar este objetivo se identificará: i) el momento fundacional de las OI ii) su definición y características, iii) sus singularidades en el campo de la RSE, iv) la presentación del caso mexicano a propósito del cual se analizarán dos OI: el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y la Red Puentes México. v) El aspecto micro de la intermediación en el campo de la RSE.

Para alcanzar los objetivos fijados, se utilizó un diseño metodológico cualitativo¹, ya que consistió en un estudio exploratorio que buscó obtener información quien contribuya a resaltar la construcción de procesos sobre una temática en construcción. La

¹ Por análisis cualitativo “entendemos cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones. Algunos de los datos pueden cuantificarse [...] pero el grueso del análisis es interpretativo” (Strauss y Corbin, 2002:12).

estrategia metodológica se integró de “*casos instrumentales*”², se “examinó el caso para proporcionar información sobre un tema” (Stake, 1994:237). El caso jugó un segundo rol para poder entender otro fenómeno más amplio (*Ibid*: 237). El análisis de las entrevistas y la búsqueda de los factores se realizó teniendo presente la teoría de las organizaciones intermedias (Casalet 2002, 2005; Villavicencio 2005 2009; Novick, 2001, 2002; Van Lente 2005; Lugones, Tutti y Llech 2007; Lundvall, 1998) que desarrolla las funciones más características de las OI y de esta forma facilita la identificación de factores internos y externos que en el trabajo diario de las OI.

MOMENTO FUNDACIONAL DE LAS OI: EN QUÉ CONTEXTO SURGEN LAS ORGANIZACIONES INTERMEDIAS

Como punto de partida para analizar las acciones de las organizaciones intermedias en el campo de la responsabilidad social empresarial entendemos es necesario hacer una descripción sucinta del contexto en el que surgen este tipo de instituciones. Este retrato, aunque breve, nos aporta información estratégica para entender algunas de las funciones de las OI.

En primer lugar los cambios existentes en el escenario económico internacional durante las dos últimas décadas han alterado la forma de relación entre las grandes empresas y la sociedad. La globalización de los mercados, la inestabilidad de la demanda y la acentuación de la competencia desencadenada por una violenta incorporación de los países recientemente industrializados en los mercados internacionales definen a una sociedad del riesgo (Beck, 1998). Para Beck, en este tipo de sociedad los riesgos son de carácter global: rebasan a los Estados y las clases sociales. El reparto de los riesgos reproduce la lógica de la desigualdad de clases, de modo que las clases excluidas sufren más los riesgos, la lógica de este reparto es esencialmente diferente, pues tarde o temprano el riesgo se torna hacia quien lo produce. En este contexto la caída de la confianza en las grandes empresas se manifiesta en gran intensidad en todos los países

² En el estudio de caso instrumental, un caso se examina para proveer ideas en torno a un problema o refinar una teoría. El caso tiene un interés secundario: representa un punto de apoyo para el entendimiento de un problema de investigación. A pesar de esto el caso es explorado a fondo ya que contribuye a perseguir los objetivos de la investigación.

desarrollados, generando un divorcio entre el mundo de los negocios y las necesidades expuestas por la sociedad.

Por otra parte la incorporación de nuevas tecnologías ha transformado no solo la forma de producción, sino la capacitación y la competitividad general de la sociedad, dentro y fuera de las empresas. Las Tecnologías de la información y la comunicación (Tics) permiten la flexibilidad y adaptabilidad de la red, la coordinación y la centralización de las tareas (Castells, 2004). Este entorno facilita el desarrollo de las relaciones de cooperación interempresariales para hacer frente a las nuevas características de la economía global. A pesar de que la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación no es un eje determinante para este análisis, debemos destacar que sin ellas y su desarrollo las estrategias empresariales serían otras.

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

Paralelamente, se incorporan nuevos enfoques que contemplan las problemáticas y necesidades de la sociedad en una nueva agenda internacional centrada en la preocupación por los derechos humanos, la gestión ambiental, los derechos laborales, la concertación de actores, el reconocimiento de un desarrollo vinculado más con espacios locales y regionales.

En este contexto, se transforman las configuraciones sociales, donde las empresas actúan. Por lo tanto se ven obligadas a colaborar y construir nuevos saberes y habilidades como condición para su crecimiento económico y sobrevivencia. La idea de la responsabilidad social empresarial (RSE) comienza a tomar forma en las empresas y en la sociedad. Se desarrolla la percepción que las empresas además de tener

responsabilidades y obligaciones con sus accionistas, tiene que ser responsable de las consecuencia de su actividad ya sea en los impactos sociales y/o ambientales. Estas acciones no solo constituyen una colaboración personal del dueño de una empresa, sino que se incorporan a las estrategias comerciales de esas empresas con un carácter estratégico.

Así se han multiplicado diversas modalidades de cooperación intersectorial entre empresa, sociedad y Estado, dando lugar a nuevas formas de coordinación para aglutinar individuos y organizaciones en torno a la creación de nuevos conocimientos, generando como resultado nuevas redes de acción y conocimiento. Estas alianzas (entre empresa, sociedad y Estado), aunque esporádicas, construyen relaciones con actores que tienen una cultura organizacional diferente³, e instalan un nuevo proceso de traducción de códigos para desarrollar efectivamente la relación (Girardo, 2003, López Burian, 2006). A pesar de las dificultades de este proceso de traducción y de interacción, los actores sociales están más abiertos a la búsqueda y construcción de espacios de diálogo que sirvan de insumo para generar nuevos procesos de aprendizaje y colaboración (López Burian, 2006). Es así que las instituciones cambian las viejas jerarquías del pasado y paulatinamente adquieren otras modalidades basadas en alianzas y redes interinstitucionales, dando lugar a una nueva institucionalidad que propicia el surgimiento de organizaciones que desde la sociedad civil⁴ desarrollan funciones de intermediación para facilitar los intercambios y la comunicación entre diversos actores con lógicas organizacionales diferentes.

En el heterogéneo mundo que conforman las organizaciones de la sociedad civil, las llamadas organizaciones intermedias (OI), a pesar de las divergencias en sus definiciones, las podemos definir como agentes de mediación que facilitan la construcción de espacios de enlace, de circulación y de incorporación de apoyos para nuevos aprendizajes (Howells, 2006; Van Lente, 2005; Van der Meulen, 2007).

³ Por Cultura Organizacional entendemos el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

⁴ Entendemos por sociedad civil al “conjunto de organizaciones que actúan en el espacio público de la sociedad civil. Este espacio es vasto y da lugar a un universo institucional heterogéneo y diverso, dentro del cual se puede distinguir una tipología heterogénea en lo político, social o ideológico. Por ello es difícil encontrar un contenido común” (Girardo, 2003). Esta definición incluye a las organizaciones no lucrativas, organizaciones no gubernamentales, asociaciones, fundaciones, entre muchas otras modalidades. En este sentido, las OI forman parte de las OSC.

TENDIENDO PUENTES: HACIA LA DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE ORGANIZACIONES INTERMEDIAS

En la nueva configuración institucional donde la competitividad emerge como un fenómeno sistémico, que integra nuevas dimensiones a los factores macroeconómicos y sectoriales tradicionales, el conocimiento y consecuentemente el aprendizaje, se consideran una de las llaves para el desarrollo (Novick, 2001). Estos últimos se convierten en activos estratégicos para todas las organizaciones.

En este nuevo paradigma, la calidad, la flexibilidad, la adaptación al cliente y la oportunidad cobran creciente importancia. Un *“conjunto de nuevas tecnologías genéricas está modificando productos y procesos a lo largo de todo el espectro industrial; un nuevo estilo gerencial, basado en flexibilidad productiva y organizativa, cambio técnico constante, relaciones de cooperación y beneficio mutuo, calidad creciente y adaptación al usuario, está transformando el comportamiento de la empresa por dentro y en sus relaciones externas”* (Pérez, 1996; 8). La empresa como organización aislada es sustituida por diversas formas de cooperación a corto y largo plazo. Se generan diferentes tipos de redes con diversos grados de autonomía para que la empresa se adapte a los distintos contextos en los que se localiza.

Es así que muchas empresas cambian su forma de relación con el entorno porque están obligadas a cumplir con determinadas normativas; para mejorar su imagen y conseguir una mejor reputación; y otras buscan reducir posibles riesgos.

En este contexto surgen nuevas instituciones orientadas a potenciar procesos de aprendizaje, comunicación, enlace e innovación. Es decir, se crean nuevos marcos y formas organizacionales que construyen nuevas formas de relación individual y colectiva (Lesemann y Goyette, 2003). Con el objetivo de responder a la modernización⁵ y facilitar la integración de las diferentes instituciones locales (académicas, empresariales y tecnológicas) para consolidar un tejido social (Casalet, 2001).

⁵ Los procesos de modernización han tenido efectos importantes, ya que produjeron cambios en la forma de operar del mercado, más abierto y competitivo, provocando transformaciones en el aparato productivo y en el tejido empresarial.

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

El estudio de las OI es interdisciplinario. En primer lugar, desde la economía se analizaba qué impactos tenían estas organizaciones para la mejora de la producción y el desarrollo de las economías locales. En segundo lugar, desde las ciencias sociales se ha analizado el papel de estas organizaciones para generar nuevas redes y dinámicas entre organizaciones con culturas organizacionales disímiles.

Las OI tienen diferencias entre sí, en cuanto:

- 1) Algunas de sus funciones,
- 2) estatus legal
- 3) financiamiento.

Están reguladas por diferentes estatus legales, como asociaciones civiles, fideicomisos, sociedades civiles. El financiamiento también es múltiple, aunque la mayoría busca solventarse con la venta de servicios, y también formalizar acuerdos para percibir fondos públicos e internacionales. Se presenta también una gran heterogeneidad de sus funciones; la flexibilidad organizativa y la escasa burocratización les ha permitido construir un integrado mercado de servicios, que ha vinculado activamente a las empresas, los centros de investigación y la actividad del sector público orientada al fomento productivo.

A pesar de tal heterogeneidad, tienen en común:

- 1) generar relaciones de confianza entre organizaciones,
- 2) facilitar la coordinación de actores,
- 3) fortalecer y consolidan las redes de difusión de conocimiento.
- 4) ser una vía de enlace y traducciones de códigos que apoya los procesos de transferencia de conocimiento.
- 5) brindar asesoría técnica y certificación de calidad para formación de estándares de calidad nacional e internacional

Las OI se convierten en un nexo clave entre la actividad de los distintos agentes sociales (Casalet, 2006), ayudando a constituir nuevas formas de coordinación e intermediación entre actores. Desde el punto de vista de la gestión, tienen la flexibilidad para adoptar decisiones y alcanzar una acción vinculada a resultados (Van Lente, 2005), como generar externalidades positivas y la capacidad de absorción de conocimiento.

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

LAS OI EN EL CAMPO DE LA RSE

El campo de la RSE constituye un espacio de acción multidisciplinaria, ya que en su desarrollo incide el aporte de las ciencias sociales, en especial de la economía, la sociología, la antropología y la administración. La retroalimentación entre estas disciplinas apoya nuevas interpretaciones para explicar relaciones sociales novedosas, que emergen a nivel empresarial e institucional.

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

En este sentido las prácticas de RSE empiezan a cobrar fuerza explicativa en el desarrollo de las estrategias empresariales que tienen en cuenta los impactos que sus acciones producen en la sociedad. En los últimos años muchas empresas en el ámbito internacional, influenciadas por la creación de una regulación interactiva a nivel de organizaciones internacionales (OCDE, OIT, Naciones Unidas), fueron evolucionando de la filantropía hacia la búsqueda de efectividad empresarial basada en una dimensión técnica del proceso de producción, lograda por la aplicación de factores complementarios formados para enfrentar opciones responsables en la producción y en la comercialización de los productos. En este caso, la aplicación de tales criterios apoyados en una buena campaña de publicidad atrajo clientes comprometidos con esta causa. Es precisamente por esta estrategia integral de responsabilidad frente a la sociedad, frente al trabajador y a los consumidores, que la RSE se vuelve una estrategia de carácter político que se traduce en el ejercicio de una ética empresarial frente a proveedores para producir con criterios de calidad, seguridad y precios.

Esto exige consumidores informados y con capacidad de organización para demandar condiciones adecuadas laborales y de consumo. Por ello, la acción conjunta de la sociedad organizada es necesaria y puede contribuir a formar opinión y a mejorar las condiciones productivas, laborales, de acceso a la información. En la implementación de estrategias de RSE la acción reguladora de gobiernos es determinante para legislar sobre estándares y proteger a los grupos vulnerables, velar por la declaración de los derechos humanos y prevenir desastres ecológicos provocados por la actividad empresarial.

A pesar de estas afirmaciones, el análisis de la RSE genera muchas polémicas y contradicciones tanto en su conceptualización como en la aplicabilidad de los programas y acciones. Todavía es común confundir el concepto con otros, como filantropía corporativa o altruismo. El desconocimiento y el escaso desarrollo teórico

conducen a la confusión sobre el concepto. En la academia es un tema poco abordado en las investigaciones, sobre todo en universidades públicas, sí lo es más en universidades privadas, en donde ya está institucionalizada la formación en este campo.

En esta heterogeneidad de comportamientos empresariales se señalan que algunas actúan por convicciones y cierto compromiso social fundamentado en una actitud ética de los propios propietarios y accionistas. Pero no es el comportamiento habitual, pero si el debate sobre qué respuesta se debe dar a la sociedad que no es pasiva frente a las conductas empresariales. En los últimos años han adquirido una relevancia capital tanto para la empresa como para las instituciones públicas y los distintos grupos sociales organizados el limitar las acciones que no presentan un compromiso social con el entorno.

En el campo de la responsabilidad social empresarial las OI surgen desde el propio sector empresarial para coadyuvar al cumplimiento por parte de las empresas de una serie de requisitos que mejoran sus prácticas y la del ambiente en donde actúan, mejora las condiciones de vida y de información de los ciudadanos. Las razones que llevan a las empresas a actuar de modo responsable son complejas. En esa relación de intercambio, información y redes las OI tienen que batallar para acotar la acción de las empresas en función del cumplimiento de ciertos principios éticos, que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los entornos en los que operan y de las sociedades en su conjunto. Las OI en el campo de la RSE estimulan la mejora de las condiciones de las empresas a nivel relacional y en sus estrategias de RSE, ya que les facilitan las redes de intercambio, de información, de acciones comunes de formación técnica con otras organizaciones empresariales, sociales, sindicales o públicas.

Es así que en América Latina actualmente la mayoría de los países poseen organizaciones que promueven el desarrollo de las acciones de RSE. Se ha constatado la existencia de aproximadamente 30 organizaciones dedicadas a su fomento en 16 países.⁶ La mayoría de estas organizaciones actúan como interlocutores entre las empresas y las organizaciones de la sociedad civil, convirtiéndose en actores de preeminencia en la creación de redes interinstitucionales para el desarrollo de las estrategias de RSE. Entre estas organizaciones, se destacan: el instituto Ethos en Brasil, el Consejo Boliviano de

⁶ Estudio realizado por la fundación Carolina, en cuaderno de trabajo N° 34, 2009.

Responsabilidad Social (COBORSE), el Consejo Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), la Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC) en Paraguay, Acción RSE en Chile, el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), DERES en Uruguay, Red Puentes y el Consejo Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) en México, entre otras.⁷

La labor de estas organizaciones ha sido evaluada en la literatura sobre RSE como organizaciones empresariales (Valor-Martínez, 2005; Casado y Roser, 2009) porque tienen como objetivo primordial el perfeccionamiento de las acciones de las empresas en su área social. Estas organizaciones, al estar orientadas al desarrollo de las empresas y formar parte del entorno empresarial, muchas veces comparten rasgos con las mismas. Un ejemplo de esto son Acción Empresarial (Chile), DERES (Uruguay), Fundación de Tucumán (Argentina), GIFE⁸ (Brasil). Sin embargo analizar a las organizaciones sólo como empresariales reduce el estudio a una característica, cuando en realidad es más rico enfocarlo a un análisis más integrado, considerando los vínculos con otros actores sociales, como la universidad, centros de investigación, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y el Estado, que generan un entorno propicio para la construcción de alianzas multiactoriales y multisectoriales. Es así que en este trabajo propone conceptualizar a estas organizaciones como organizaciones intermedias.

LAS OI EN MÉXICO: EL CASO DEL CENTRO MEXICANO PARA LA FILANTROPÍA (CEMEFI) Y RED PUENTES MÉXICO

¿Por qué CEMEFI y Red Puentes? En primer lugar, tanto CEMEFI como a Red Puentes son dos organizaciones de la sociedad civil muy significativas por el desarrollo de sus funciones en el campo de la RSE, con importante presencia en la sociedad mexicana. Asimismo hemos intentando encontrar y/o seleccionar dos organizaciones que si bien orientan sus funciones hacia un mismo objetivo social, provienen de ambientes distintos. En este sentido, CEMEFI es una organización más vinculada al mundo

⁷ Datos extraídos de la pagina Web de la Red Forum, que vincula organizaciones que promueven la RSE en las Américas, <http://www.empresa.org/>

⁸ GIFE: Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas (Brasil), <http://www.gife.org.br/>

empresarial y Red Puentes tiene raíces más insertadas con grupos de la sociedad civil y con redes tanto nacionales como internacionales.

CENTRO MEXICANO PARA LA FILANTROPÍA (CEMEFI)

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) fue fundado como una asociación civil en diciembre de 1988. Surge como un proyecto particular de la Fundación Universo Veintiuno, auspiciada por el empresario Manuel Arango Arias,⁹ quien junto con un grupo de conocidos empresarios mexicanos decidió fundar una organización que contribuyera al desarrollo social de México. Para el desarrollo de esta organización sus fundadores se basaron en la experiencia del Canadian Center for Philanthropy,¹⁰ institución con la que había entrado en contacto. A esta iniciativa se suma una situación internacional propicia para el desarrollo de organizaciones de la sociedad civil orientadas al desarrollo de la filantropía estratégica.

Desde su fundación a la actualidad CEMEFI ha atravesado un proceso de cambio y reestructuración que ellos definen como el paso de la filantropía estratégica a la RSE. A pesar de esto, hasta la actualidad se mantienen presente las dos líneas en la acción de la organización, hecho que se refleja en su *misión*, la cual es: “Promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos, sus organizaciones sociales y empresas para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera”. Para lograr sus objetivos y ser congruente con su *misión* CEMEFI trabaja en diferentes áreas, las cuales a grandes rasgos se encuentran orientadas a promover la cultura de la ciudadanía, individual y corporativa, a realizar investigaciones sobre el sector no lucrativo en México, apoyar la profesionalización de las organizaciones no lucrativas y apoyar a las empresas en sus programas de inversión en la comunidad.

⁹ Manuel Arango Arias posee gran prestigio como empresario por su trayectoria como presidente de una importante compañía inmobiliaria en México. Además, es socio fundador del Grupo CIFRA, uno de los consorcios más grandes de ese país. Asociado a Wal Mart Supercenter

¹⁰ Canadian Center for Philanthropy es una organización para el beneficio de la sociedad canadiense, algunos de los integrantes fundadores del CEMEFI habían entrado en contacto con ésta poco antes de los comienzos de lo que hoy es el Centro Mexicano para la Filantropía (Aguilar 1997; entrevista con J. Butcher y Jorge Villalobos en Gordon 2008).

En este sentido, el trabajo en el área filantrópica de CEMEFI se orienta a brindar a las fundaciones herramientas de trabajo con la comunidad a través de la participación en “programas de inversión social, de alianzas estratégicas, de voluntariado y de filantropía corporativa” (entrevista dos: CEMEFI). En este caso, CEMEFI cumple un papel de garante entre dos actores para el desarrollo del vínculo, la confianza de la empresa es puesta en la OI y extendida a la OSC con la que se empieza el trabajo.

Por el contrario, con la empresa CEMEFI trabaja el concepto de RSE. A partir de actividades como el logo de empresa socialmente responsable y el programa de mejores prácticas, el CEMEFI busca contribuir al desarrollo de la RSE en las compañías mexicanas. CEMEFI orienta su acción al desarrollo de herramientas para el fomento de aprendizajes en las empresas en torno a las RSE. Como parte de estos programas realiza instancias de capacitación, talleres, congresos, así como manuales respecto a la legislación vigente en cuanto a inversión social. La participación en estas instancias tiene ciertos costos para la empresa, lo cual limita la participación de algunas de ellas. La existencia de costos para la participación en los programas hace que esta acción de la OI adquiera la forma de un bien club, que tienen barreras de entrada y no todas las empresas se pueden beneficiar.

El trabajo de CEMEFI dentro de la heterogeneidad de las organizaciones de la sociedad civil genera diferentes tensiones y limitaciones. En primer lugar, se desarrollan distintas tensiones con otras organizaciones de la sociedad civil por la captación de fondos internacionales. CEMEFI goza de un gran prestigio entre las fundaciones internacionales que confían en su institucionalidad y capacidad de administración (Gordon, 2008). Este activo es estratégico para captar los fondos muchas veces escasos.

A pesar de las tensiones existentes en las acciones de estas OI, a partir del trabajo empírico de la investigación se entiende que el desempeño de CEMEFI la vuelve un referente en el tema de RSE en México. De esta forma cabe preguntarse ¿De qué depende el buen desempeño de CEMEFI? ¿Cuáles son los factores que influyen en la efectividad organizacional de esta OI?

RED PUENTES

Red Puentes México es una organización de la sociedad civil. Los orígenes de esta OI están asociados a la invitación de Oxfam y Oxfam Novib a un dialogo estratégico sobre el tema de RSE en América Latina. Como consecuencia de este dialogo en 2002 queda constituida Red Puentes México.

La identidad de la Red Puentes México y la trayectoria de trabajo están fuertemente asociadas a la defensa de los derechos humanos, a la promoción de la justicia social y al fomento de la RSE en los diferentes campos de acción de la organización. La misión de la Red Puentes es promover el “fortalecimiento de la participación y la incidencia política de las organizaciones de la sociedad civil, en el monitoreo y vigilancia del comportamiento de las empresas, y en el impulso de cambios estructurales que armonicen la realización plena de los derechos humanos, la sustentabilidad global y la justicia económica y social”. Los integrantes de Red Puentes México reconocen como parte de su identidad la tarea de establecer vínculos que fortalezcan el tejido social desde una perspectiva de desarrollo sustentable. Forman parte de esta Red siete organizaciones: Comercio Justo México, el Poder del Consumidor, Frente Autentico del Trabajador, Fundación Comunitaria de Querétaro, Red de Solidaridad de la Maquila, Red de Mujeres Sindicalistas, Enlace comunicación y capacitación

Las organizaciones que conforman la Red Puentes son sindicales, de mujeres, ambientalistas, consumidores y comunitarias, que tienen muy diversas áreas de trabajo: derechos laborales y sindicales, consumo, medio ambiente, género, educación, desarrollo económico y social, investigación económica y de corporaciones multinacionales. Su composición y los distintos campos de vinculación en cuanto a territorios, temáticas y sectores le permite a la Red Puentes abordar el tema de la RSE desde una diversidad de ángulos, experiencias y perspectivas. En este contexto la Red Puentes crea relaciones de intercambio, de experiencias, herramientas y conocimientos específicos sobre RSE entre organizaciones de la sociedad civil latinoamericanas y europeas.

En su desarrollo como organización, la Red Puentes tiene una primera etapa de acumulación sobre el concepto de RSE y una segunda que se orientada a fortalecer a los

actores de la sociedad civil para que estén en mejor situación para interactuar y desarrollar espacios de negociación con las empresas e influir en los procesos relacionados con la RSE. Actualmente Red Puentes México, cuenta con cinco áreas desde las cuales trabaja la RSE: i) medio ambiente ii) derechos laborales iii) género iv) espacios internacional v) políticas públicas. Algunos de los programas de trabajo son: proyecto ISO 26000 en el que participan Argentina, Brasil, Chile y México, los programa CICE (Centro de Información del Comportamiento Empresarial) en los que participan Chile, Perú y España. También la Red cuenta con otro programa de asesoramiento sobre fondos de pensión.

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

En cuanto a las relaciones establecidas con agentes externos, los integrantes de la Red sostienen que los vínculos con el Estado son incipientes, tienen poca relación y concertación. La escasa relación con el Estado es un límite de esta OI para la incidencia en las políticas públicas en torno a las temáticas de interés de la RSE. Por el contrario la Red Puentes ha buscado fomentar la relación con distintas universidades y centros de investigación, estas vinculaciones le permiten a la Red realizar intercambios que fomentan el desarrollo de distintos aprendizajes. La Red Puentes, como sus objetivos lo esbozan, se orienta a fortalecer sectores, en muchos casos vulnerados y olvidados por las estrategias de responsabilidad social y la acción empresarial en general. Es así que sus redes internas como externas más fuertes son con las organizaciones de la sociedad civil, con las universidades y centros de investigación.

Más allá de las tensiones y éxito en la acción de Red Puente sus distintos proyectos la posicionan como una de las OI con mayor relevancia en el campo de RSE en México.

En este contexto entendemos es necesario preguntarse ¿Cuales son los factores internos y externos que influyen en su efectividad organizacional?

EL ASPECTO MICRO DE LA INTERMEDIACIÓN EN EL CAMPO DE LA RSE

A pesar de la autonomía relativa de las OI, surge en sus relaciones de negociación modalidades de cooperación y coordinación con otros actores fuera del campo de la RSE. Esto crea un lenguaje común, valores y comportamientos compartidos, que a pesar de no ser explícitos están presentes y crean condiciones para los intercambios de información y concertación de acciones. Es decir, las acciones y estrategias de las OI en el campo de la responsabilidad social empresarial están determinadas por ciertos factores externos e internos de los que depende su efectividad y éxito organizacional.

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

De la misma forma también inciden en la acción de las OI ciertos factores internos que forman parte tanto de la cultura organizacional como de las modalidades de gestión impulsadas en las diferentes acciones ejecutadas, la data histórica de la OI, la capacitación, la planeación estratégica y la motivación de los recursos humanos, entre otros.

La articulación de factores externos e internos producen un “doble fortalecimiento” (Hendrick; Converso, Girardo) tanto en los procesos internos de las organizaciones como en los servicios y/o productos brindados por éstas, generando participaciones que fortalecen a las OI. El desarrollo y articulación de estos factores tiene consecuencias directas con la efectividad de las OI. CEMEFI y Red Puentes buscan generar aprendizajes internos y absorber conocimiento del exterior para ampliar su intervención en la sociedad y contribuir a generar nuevas prácticas.

En el caso de ambas organizaciones estudiadas, dentro de los factores externos que condicionaron su acción se puede mencionar: *i)* el planteamiento de una nueva agenda internacional *ii)* participación en redes internacionales y nacionales.

El planteamiento de una nueva agenda internacional entorno a la RSE permitió la construcción de mecanismos para abordar la problemática de la RSE y facilitar la interlocución entre los actores sociales (organizaciones intermedias, empresas, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil). Estas iniciativas surgen en una sociedad compleja donde la diversidad genera nuevas propuestas para consolidar iniciativas nacionales cuyo éxito fue probado en aguas internacionales. Los gobiernos y sobre todo la sociedad civil organizada buscan nuevas respuestas a los riesgos que amenazan a la sociedad. Esta preocupación no es ajena a las estrategias aplicadas por las OI. En el caso mexicano, tanto CEMEFI como Red Puentes configuran sus acciones alrededor de preocupaciones que incorporan estas demandas internacionales a su propia misión y visión. El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) refleja en sus servicios de certificación las demandas de la agenda internacional relacionadas a las condiciones de trabajo, medio ambiente y derechos humanos. Asimismo, como fue mencionado en el apartado anterior, el proceso de fundación de ambas organizaciones estuvo condicionado por la coyuntura de la agenda internacional.

La respuesta de estas OI es generar una participación social que pueda influir en la sociedad (tanto en las empresas como en el gobierno y en las organizaciones de la sociedad civil) para poder fomentar el desarrollo de relaciones y colaboraciones en el campo de la RSE que respondan a las demandas internacionales y nacionales. También se fomentó el fortalecimiento de estos agentes (OI) para que sean activos en la definición y solución de problemas, ampliando la base social y la calidad de las propuestas. El desarrollo de una estrategia política interactiva compartida y apoyada por diferentes fuerzas sociales facilitó la acción y el manejo de nuevas propuestas. La creación de una nueva agenda a nivel internacional planteada como instrumento para intercambiar y ampliar el conocimiento sobre la RSE, las necesidades y oportunidades para la sociedad, estimuló un mecanismo de concentración social que dio legitimidad al campo de aquélla y facilitó la autonomía e integración de los diversos intereses en juego. La existencia de este consenso internacional estimuló la integración para fijar objetivos, prioridades y estilos de trabajo en el contexto mexicano. Este proceso de

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

Otro factor externo a considerar es la participación en redes internacionales y nacionales, las cuales les proporcionan a las OI distintos activos para el desarrollo de sus estrategias. Las redes de vinculaciones son un activo crítico, ya que permiten acceder a nuevas fuentes de conocimiento y financiamiento, así como generar nuevas posibilidades para responder con soluciones adecuadas a los problemas de las OI. Las redes permiten a las OI la mejor circulación y apropiación de los recursos existentes. Para la OI CEMEFI la participación en diferentes redes internacionales como Forum Empresa y Red América le permite obtener distintos recursos tangibles e intangibles que mejorar su capacidad de responder a las demandas del entorno. Asimismo las redes de actores como el observatorio de la RSE en España (donde se agrupan las organizaciones no gubernamentales y otras organizaciones sociales) han definido distintos principios de acción para regular la actividad de RSE y contribuir a su desarrollo.

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

La obtención de este tipo de datos es un activo muypreciado para responder a las demandas de sus asociados y planificar nuevos proyectos de trabajo.

La construcción de redes con instituciones estatales facilita la incorporación de la RSE a la agenda nacional. La OI Red Puentes ha desarrollado redes y aumentado su participación en las reuniones de entidades como la FAO y la ISO 26000. Asimismo participa en espacios nacionales orientados a la defensa del consumidor. La participación en estos espacios permite a la Red Puentes la incidencia en temas y procesos relevantes para el desarrollo sustentable y la RSE, al tiempo que posibilita el fortalecimiento de sus propios líderes.

La participación en redes externas internacionales y regionales no solo favorece el fortalecimiento de las culturas organizacionales y las colaboraciones interinstitucionales, y mejora el desempeño local e internacional de los programas sino que también contribuye a afianzar la legitimidad de las organizaciones en el ámbito internacional y fortalece su capacidad de interlocución con otros actores de interés en su campo de acción. En este sentido, se genera una gobernanza, entendida como la capacidad de introducción de dinámicas que abren posibilidades de intervención participativa pero también introducen formas de presión que plantean nuevas formas de organización, nuevas modalidades para convivir en un mundo de profundas interdependencias generadas por la globalización.

Al intentar referirnos a los factores internos que inciden en la acción de las organizaciones intermedias podemos destacar: *i)* capacitación *ii)* el desarrollo de aprendizajes *iii)* conformación de redes internas *iv)* presencia de liderazgos

La capacitación permite la generación de saberes y consecuentemente la formación de capacidades y nuevos aprendizajes. Los procesos de capacitación contribuyen a que las OI desarrollen capacidades adecuadas para responder a las demandas cambiantes, con habilidades y retroalimentación; muchas veces estas son determinantes no sólo para el aprendizaje sino para permanecer en las organizaciones. Al ser una organización que forma parte de una Red Internacional, la OI Red Puentes México frecuentemente organiza actividades formativas y crea espacios para el intercambio de experiencias que actúan como proceso informal de capacitación y aprendizaje para las organizaciones. Las actividades de intercambio exponen la construcción de un proceso de gestión del

conocimiento en la Red Puentes. Es decir, la Red crea un entorno y estructuras para transferir el conocimiento, posibilitando la accesibilidad como un medio de aprendizaje conjunto.

De la misma forma, en las OI participantes en el campo de la RSE, los procesos de aprendizaje y construcción de redes se pueden asociar, en similitud con otros campos, con un paulatino proceso de acumulación de capital social que constituye la historia de las organizaciones (Casas, 2009). El aprendizaje dinámico permite a las OI modificar los comportamientos individuales organizacionales, de acuerdo con los cambios en el entorno social económico institucional para encontrar soluciones apropiadas a las nuevas situaciones que se presentan. Para el desarrollo de aprendizajes es estratégica la elección eficiente de las organizaciones que componen la OI. La existencia de contrapartes adecuadas dentro de la organización minimiza los obstáculos para la transferencia y circulación de conocimiento dentro de ella. En el caso de Red Puentes, todas las organizaciones que la conforman tienen una fuerte base común, lo que facilita la comunicación para el desarrollo de aprendizajes que fortalezcan a las organizaciones de la sociedad civil en el área de la RSE. El CEMEFI tiene como organizaciones asociadas a empresas, organizaciones de la sociedad civil, así como a distintas organizaciones de fomento empresarial. La diversificación de asociados le da la posibilidad de extraer conocimiento de los distintos interesados en el campo de la RSE.

En muchos casos la conformación de redes y el fomento de las relaciones de confianza son posibles por la existencia de liderazgos estratégicos en las organizaciones intermedias. La participación de individuos claves en la gestión de las OI puede ser fundamental para la concreción de los objetivos. Entendiendo el liderazgo como la capacidad para hacer transformaciones y obtener resultados exitosos que tengan impacto en las organizaciones y en su red de vinculación, los líderes de estas organizaciones en general reúnen características como: competencias técnicas, capacidades de generar planes estratégicos y buenas dinámicas de interacción al interior y exterior de la organización. Sin duda Manuel Arango ha ejercido y ejerce un liderazgo clave para el CEMEFI. En el caso de Red Puentes el liderazgo es claro en la organización que asumió la coordinación de la Red en México Enlace A.C., la cual además de ser una de las fundadoras, al asumir la coordinación de la red en México es la que participa más directamente en todas las actividades de la Red nacional e internacional. A pesar de las

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

Aunque no podemos decir que estos son los únicos factores que influyen en la acción y eficacia de las organizaciones intermedias entendemos constituyen aspectos medulares para la acción exitosa de las mismas en un campo particular, el de la responsabilidad social empresarial.

ALGUNAS REFLEXIONES FINALES: LAS ACCIONES DE LAS OI EN EL CAMPO DE LAS RSE

En el análisis precedente se busco exponer y desarrollar las principales características de las organizaciones intermedias en el campo de la responsabilidad social empresarial tomando como referencia el contexto mexicano y específicamente el análisis de dos organizaciones Red Puentes México y el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).

A pesar de que estas organizaciones son referentes en el campo de la responsabilidad social empresarial ambas poseen marcadas diferencias en el público objetivo, programas implementados y misión. En contraste, del estudio empírico se desprende que ambas OI desarrollan en sus acciones ciertos factores internos y externos comunes. En este sentido, independientemente de sus diferencias, el desarrollo de estos factores comunes les permite responder a las demandas de su entorno, posicionarse en la agenda de RSE a nivel nacional e internacional y consecuentemente volverse referentes en su campo de trabajo. Para ser exitosas en sus acciones, ambas se valen de la construcción de esquemas de cooperación flexible, heterogéneos y poco jerarquizados con actores internacionales y nacionales.

Algunas de las reflexiones que entendemos es necesario destacar de los factores identificados e analizados son:

- La construcción de una agenda nacional en el campo de la RSE es un aspecto prioritario para sistematizar los aportes de los diferentes actores interesados, ampliando los espacios de decisión públicos-privados que construyen una nueva forma de colaboración social de generación de nuevas interdependencias entre actores heterogéneos.
- El desarrollo de capacidades y aprendizajes fortalece a las OI como institución y permite que puedan afrontar algunos de los desafíos y/o oportunidades de su entorno. En este sentido es importante destacar como un aspecto determinante para mejorar la gestión de las OI la evaluación de los resultados e impactos sociales obtenidos en las intervenciones, la densidad lograda en las redes y la capacidad de continuar con nuevas iniciativas.
- La presencia de liderazgos a pesar de las tensiones que puede generar al largo plazo, en el caso de las OI en el campo de la RSE contribuye a mejorar las dinámicas internas, los aprendizajes y alcanzar los objetivos de la organización.
- Entendemos la creación de relaciones de confianza es una variable estratégica que permite explicar la conformación de redes internas y externas de las OI.

De la acción y características esenciales de las OI en el campo de la responsabilidad social empresarial se desprende que la influencia de la acción de las OI en otros actores, como el mantenimiento de la eficacia, depende de las estrategias de consenso colaborativo que se generan con un amplio horizonte temporal y mecanismos colectivos capaces de aminorar los altos costos de la incertidumbre. En este contexto, la perspectiva política aparece en un lugar prioritario para lograr consensos acerca de los acuerdos en el campo de la RSE. Es decir la importancia de las redes, la vinculación, el desarrollo de capacidades orientadas a las expectativas de los actores con los que las OI mantienen relación definen su éxito.

BIBLIOGRAFÍA

- Amable, B.; Barré, R. y Boyer, R. (1997), *Les systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation*, Paris, Economica
- Beck, Ulrich, (2006) *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*, Barcelona, Editorial Paidós
- Casalet, M.(2005). Intermediaries organizations: from production promotion to research collaboration with industry. Artículo presentado en el PRIME Workshop, octubre. PRIME: Holanda.
- Casalet, M. (2006). Las nuevas tendencias en la organización y financiamiento de la investigación. Artículo presentado al Seminario Internacional Globalización del Conocimiento
- Casalet, Mónica (2005) “Los cambios en el diseño institucional y la construcción de redes de modernización tecnológica” en *Redes Jerarquías y Dinámicas productivas*, Buenos Aires: Miño y Davila
- Casas Rosalba (2008) “Producción y distribución de conocimiento en contextos de desarrollo” en *Globalización Conocimiento y Desarrollo Tomo I* Porrúa
- Girardo Cristina (2003) “*La formación para el trabajo de los jóvenes (desafíos y estrategias) desde las organizaciones de la sociedad civil*” tesis doctoral, Universidad Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México 2003.
- Langlois, Claudine (2003): Facilitating Lifelong Learning in Universities: The Role of ICTs, Round Table “Education and Knowledge Societies”, *World Summit on the Information Society* (WSIS), Geneva, 10-12 December 2003, IAU/UNESCO Information Centre on Higher Education, http://www.unesco.org/iau/icts/rtf/icts_paperwsis.rtf
- Lesemann, F. y Ch. Goyette (2003) “Les travailleurs de l'économie du savoir”, www.transpol.org Montréal aout, 2003.
- Messner, Dirk (1999) “Del estado céntrico a la ‘sociedad de redes’. Nuevas exigencias a la coordinación social”, en Norbert Lechner, René Millán y Francisco Valdés (coords.) *Reforma del estado y coordinación social*. IIS-UNAM/Plaza y Valdés. Pp.77-122
- Morris Norman (2003) Academic researchers as “agents” of science policy science and public police, 30
- Nonaka, I. (1991), *The knowledge-creating Company*, Harvard Business Review, November-December, pp. 96-104.
- Pérez Carlota (1996) “Nueva concepción de la tecnología y sistema nacional de innovación” *cuadernos de CENDES*, Año 13, N 31
- Piore, M., y Sabel, C. (1987) *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*, Oxford University Press,
- Van der Meulen (2007) Workshop intermediaries’ organization and processes, Report for PRIME Review.
- Valenti, Del Castillo, Salazar: *Financiamiento y evaluación: capacidades para un sociedad del conocimiento*, FLACSO México

- Villavicencio Daniel (2006) la emergencia de dinámicas institucionales de apoyo a la industria maquiladora de México, México UAM- X, Porrúa
- Van Lente, Harro (2005) Positioning work of intermediary organizations in Science and Technology: PRIME Workshop, Holanda
- Shapira, Philip & Youtie, Jan & Yogeessvaran, K. & Jaafar, Zakiah, 2006. "Knowledge economy," [Research Policy](#), Elsevier, vol. 35(10), pages 1522-1537, December.