

CONCLUSIONES

Ramón Jáuregui *

Hace cinco años, sobre responsabilidad social empresarial (RSE) sabían muy pocos. Sobre ello se solía hablar nada. Personalmente, tuve la fortuna de coincidir con el asunto y de proponer en el Parlamento español una iniciativa legislativa que en cierto modo provocó esta reflexión. En estos cinco años la evolución del concepto, de esta cultura, de esta renovación del rol, de la función de la empresa y la sociedad, no ha parado de crecer de manera exponencial. Y es algo satisfactorio, ya que sinceramente creo que esta es una cuestión de fondo, estructural, que viene para quedarse. Un poco como ocurrió con el debate de la calidad, hace veinte o treinta años, en todos los procesos productivos del mundo. La RSE es un concepto que viene para quedarse, es estructural, es de fondo, no es una moda, no es una técnica de gestión, no es un invento de un gurú.

Además, este aspecto está implicado con una filosofía que está perfectamente imbricada en los grandes cambios que se están produciendo. Los grandes valores, y la responsabilidad es uno de ellos, son conceptos que van macerándose a lo largo de la historia. Como la libertad, que no surgió sola, o como la solidaridad que en gran parte configuró un modelo social, a lo largo del siglo xx. Yo creo que la responsabilidad es en gran parte la consecuencia de una nueva ciudadanía, de una nueva estructuración del mundo, la sociedad y las em-

presas que, naturalmente, están empujadas por este concepto de la responsabilidad en todas sus acciones. Es lo que algunos llaman «ciudadanía corporativa».

Por otro lado, está el tema de América Latina. En América Latina se produce una triple convergencia que es extraordinaria y afortunada para todos. La primera es que hay un círculo histórico que une a España con América Latina por multitud de complicidades culturales, históricas, personales, familiares, políticas. La segunda es que es una oportunidad económica que no hace falta describir. La tercera es que tenemos, como país —somos la octava potencia del mundo, y nuestra presencia allí es muy importante—, una responsabilidad política cada vez mayor. Y nuestras políticas de cooperación no pueden quedar al margen de dos ideas que son elementales.

Una es que hay que nacionalizar la responsabilidad social. América Latina es demasiado grande, demasiado heterogénea como para que hablemos sólo de América Latina sin comprender que nuestras políticas de responsabilidad social tienen que responder a cada país de América Latina. Nada tiene que ver México con Chile o Bolivia con Argentina. Y la segunda es que hay que profesionalizar esa cooperación. De las experiencias que hemos derivado de los institutos de Alemania o de Reino Unido en esta materia, sacamos la conclusión de que países con grandes poten-

* Diputado en el Congreso español y Portavoz del PSOE en la Subcomisión de RSE del Congreso.

cias, con grandes empresas multinacionales y gran experiencia de presencia en el mundo, han organizado bien esa cooperación, han creado y profesionalizado las alianzas público-privadas adecuadamente.

También es relevante preguntarse cuáles son los resultados de estas políticas que se están exponiendo aquí tan brillantemente. Creo que una pregunta que ha predominado en el debate de la *II Conferencia España-Iberoamérica de responsabilidad social empresarial: las alianzas público-privadas para el desarrollo* es si las opiniones públicas de estos países aprecian lo que están haciendo las empresas españolas. ¿Está evaluada la respuesta de la comunidad?

Es preciso preguntarse si las buenas acciones que se promueven, como las iniciativas del Banco Santander con Univerisa, o Proniño con Telefónica, o Mapfre, o Repsol, son suficientes. Y por otro lado, ¿son eficientes?

¿Es suficiente la acción social? Pregunto si la acción social, en la que con demasiada frecuencia se concentra la responsabilidad social, es una política suficiente de RSE. Quiero recordar que la RSE es una política integral. Y que no es sólo acción social, por buena que ésta sea. Conozco la enorme importancia, la enorme cantidad de personas afectadas por estas políticas de acción social. Pero no es suficiente.

La RSE es una política integral que cubre todos los planos de la actividad de la empresa y desde luego, es consecuencia de un diálogo honesto con los *stakeholders* de la empresa, es decir, que hay que dialogar con todas las comunidades y todos los afectados que concitan el quehacer de la empresa para construir, como consecuencia de ese diálogo, decisiones estratégicas en la empresa. Eso es RSE, no es sólo acción social. Y desde luego hace falta un reporte nacional, en cada país, de la política de RSE.

También es preciso insistir que la política de relaciones laborales, o de recursos humanos como suele también llamarse, es clave en la política de RSE. En América Latina hay una gran demanda de dignidad laboral y no se puede esconder bajo la acción social, la indignidad laboral. Porque sino surgirán ese tipo de conflictos que he citado antes y no será eficiente, porque la opinión pública estará percibiendo otras constataciones. De manera que seamos sinceros. La dignidad laboral, las relaciones laborales de recursos humanos, es una parte integral de la RSE. Es verdad que en Europa la demanda es más bien medioambiental. Pero en América Latina hay una demanda porque no se llegó a esos sistemas, no hay protección social, no hay instituciones laborales de protección, y por tanto hay una demanda de dignidad laboral que creo esencial en las políticas de RSE en América Latina.

También es importante integrar lo que es la actividad propia del negocio, en lo que es la resolución de los problemas básicos del país. Tal y como dijo Antonio Vives, se tiene que aumentar el espacio de intersección, entre la acción de la empresa en su propia actividad con las necesidades del país. Es una tarea importantísima de responsabilidad social. Esta es la clave: la mejor alianza público-privada es la de la empresa con el Gobierno del país en el que opera, porque la mayor parte de sus servicios, la bancarización, la expansión tecnológica, la traída de aguas, en fin, la cobertura del seguro y tantas actividades que las empresas españolas hacen en América Latina tienen que ver con necesidades de modernización, de estructuración de esos países, y eso hay que hacerlo con los gobiernos, pactándolo con ellos. Esa es la mejor alianza en mi opinión, destacando por supuesto la importancia de la participación del capital local en esas operaciones.

En España se tiene que hacer un trabajo de mayor participación, de mayor coordinación entre las empresas españolas y la Agencia Española de Cooperación Internacional, inclusive de las comunidades autónomas. España es un país como se sabe, con una gran complejidad territorial pero el nivel de la cooperación al desarrollo de las comunidades autónomas en España es intensísimo. Hay un volumen de cooperación para el desarrollo desde las comunidades y desde algunos ayuntamientos que de-

bería formar parte de una política común con las empresas y eso está por hacer.

Creo que España, y con esto acabo, tiene que articular una política de cooperación en América Latina con más recursos, con más imagen, con más organización. Quizás inclusive planteando, y lo hago a modo de simple propuesta de futuro, un gran tema central que caracterice a las empresas del país que son las empresas españolas con América Latina. Mediante la educación quizá. Porque si uno mira Proniño, Universia, Fundación Carolina, Repsol y tantas otras operaciones que se hacen más o menos deslavazadamente, quizás pudieran formar parte de una imagen, de un logo de país, de un compromiso de país con sus empresas, como lo hacen los suecos, con otros factores, que caractericen al país, que acaben siendo percibidos por las comunidades precisamente en esta dirección.

Pero en todo caso, no se debe olvidar que estas empresas-país a las que queremos responsables, debieran de ser líderes de la responsabilidad social en América Latina. Por todas las razones que ya hemos dicho. Líderes quiere decir, líderes en la excelencia, en la dignidad laboral, en el compromiso sostenible, en la modernización del país, en ser amigas de los pueblos de América Latina, en favorecer sobre todo su cohesión social. Esos son los nuevos retos.

Fernando Casado Cañequé *

Tanto a lo largo de las ponencias de la *II Conferencia España-Iberoamérica de responsabilidad social empresarial: las alianzas público-privadas para el desarrollo*, como de los capítulos presentados en esta publicación, las alianzas para el desarrollo han demostrado ser una fuente de conocimientos para los gobiernos; una aportación de apoyo técnico, material y financiación adicional (tanto pública como privada) a la sociedad civil; y una contribución al sector privado, que le permiten compartir la gestión de riesgos y expectativas, acceder a nuevos contratos y desarrollar productos y servicios orientados a la base de la pirámide, además de ayudarle a mejorar su conocimiento y experiencia en el acceso a comunidades de países empobrecidos.

La Conferencia puso en evidencia que, como mecanismo, las alianzas tienen el potencial de promover una mejor cohesión social en América Latina y conjugar intereses intersectoriales en beneficio del desarrollo humano. Aunque también reflejó que tan sólo se está en el comienzo de su implementación, y que por lo tanto queda un largo camino por recorrer antes de poder instrumentalizarlas ampliamente como herramienta de gestión para el desarrollo.

A continuación se definen algunas recomendaciones obtenidas a raíz del diálogo

generado en la Conferencia que permitirán avanzar en ese camino necesario para definir un lenguaje común y convertir a las alianzas para el desarrollo en un mecanismo válido orientado a promover la cohesión social.

Un aspecto que quedó reflejado en las intervenciones y ponencias de la Conferencia es que el sector público ha de ser el agente principal a la hora de potenciar las alianzas, ya que el marco de objetivos de desarrollo es, en esencia, un compendio de bienes públicos que debe ser garantizado por las instituciones políticas. Dada esta responsabilidad que tienen las instituciones públicas de ser las garantes de la gran mayoría de los objetivos de desarrollo, es obvio que su implicación en generar el entorno propicio y el marco legal para su puesta en marcha es esencial.

Aunque para que alianzas para el desarrollo funcionen, uno de los principales retos es garantizar la equidad de las partes implicadas. Para ello es preciso promover una gestión de poder que permita a los miembros tener una representación equitativa, y evitar las situaciones en que la aportación financiera determina el liderazgo de la alianza, ya que correría el peligro de que en vez de unir aliados estratégicos para el desarrollo, se crearían estructuras contractuales de financiadores y subcontratados.

Otro aspecto crucial es la identificación de una visión y objetivos comunes

* Director del Centro de Alianzas para el Desarrollo y Asesor Regional de América Latina y el Caribe para OCDE-PARIS21.

entre las partes. Al ser formadas por miembros con diferentes culturas institucionales e intereses particulares, el hecho de generar una visión de conjunto que permita marcar objetivos comunes será vital para una implementación exitosa.

También es básico promover una gestión con transparencia y honestidad, ya que sólo este aspecto permitirá a las partes generar confianza y tener la certeza de estar colaborando con contrapartes fiables. Será esencial que aporten un beneficio mutuo a las partes implicadas, y que mientras satisfagan el beneficio singular de cada una de ellas, logren generar un valor añadido común para todos.

Para ello es recomendable que las alianzas estén orientadas a garantizar resultados concretos de desarrollo, y por lo tanto, a que se gestionen a través de criterios y herramientas específicas que garanticen su eficacia y eficiencia.

Al margen de los múltiples y diversos beneficios que pueden aportar la implementación de alianzas, la experiencia nos obliga a ser un poco autocríticos con su implementación durante los últimos diez años, y a reconocer que en pocos casos se han consensuado objetivos comunes. Dada la interdisciplinariedad sectorial de los grupos que participan y sus intereses particulares, carecer de un objetivo cuantitativo común ha dispersado enormemente las sinergias creadas.

No ha existido tampoco un reconocimiento sincero de las partes que participan, y al sector público, privado y asociativo les sigue costando entender y respetar los intereses de los otros sectores. En este sentido, el diálogo intersectorial está todavía en una fase muy embrionaria y en cierta manera se lleva a cabo con carácter partidista. Esta falta de definición de objetivos y carencias en el lenguaje intersectorial ha facilitado que los diferentes sectores no actúen con transparencia sobre sus intereses particulares, y que en muchos casos, no se debatan temas esenciales, como es, por ejemplo, el posicionamiento de cada sector.

En el proceso de implementación y gestión de alianzas, el sector público no ha priorizado criterios de eficiencia o eficacia ni orienta su gestión basada en resultados en el desarrollo, quizá debido a la excesiva burocratización de sus procesos. Por lo general, suele adoptar una implicación limitada en la alianza, ejerciendo un papel más orientado a donante de fondos y gestor de los mismos. También carece de una amplia comprensión sobre las necesidades y circunstancias en las que opera el sector privado, que frecuentemente dificulta la gestión conjunta de proyectos, y no siempre ha sabido estar a la altura de la voluntad política necesaria para priorizar el logro de objetivos de desarrollo, contrastada con otras prioridades nacionales y reflejando cierta falta de coherencia interministerial a nivel de programas.

Por otro lado, el sector privado es poco conocedor de aspectos de desarrollo, con tendencia a promover un paternalismo filantrópico separando su inversión social de la línea tradicional de negocio. Frecuentemente, aplica una percepción errónea de que la financiación soluciona todo, y suele tener poca paciencia con los procesos de diálogo y formación de consenso necesarios para la sostenibilidad de la alianza, así como una concepción de valor generado usualmente desvirtuada, orientando sus actuaciones para satisfacer a sus principales agentes de interés (accionistas y clientes). Asimismo, existe cierta tendencia corporativa a vincular su implicación en las alianzas para el desarrollo como una inversión a amortizar a través de la imagen de marca social.

En el caso del sector asociativo, existen notables carencias a nivel de recursos humanos, tendiendo a un perfil más bien ideológico que técnico, con una estructura de voluntariado y alta rotación de personal. Su implicación en las alianzas suele estar condicionada a intereses determinados (en función de sus fuentes de financiación o causas ideológicas, más que a contenidos técnicos u objetivos de desarrollo), y en algunos casos se percibe cierto complejo de identidad institucional. A nivel etimológico se definen como tercer sector (por no ser el primero —público— o el segundo —privado—) o como no gubernamentales, aunque su financiación sea mayoritariamente pública. Por otro lado, existe poco conocimiento sobre el

funcionamiento del sector privado, y ciertas dificultades de aceptar conceptualmente las actividades lucrativas en sus programas.

Este compendio de carencias sectoriales pone en evidencia las dificultades intrínsecas para trabajar con alianzas para el desarrollo. Ello conlleva a replantear el *modus operandi* tradicional de los sectores, y a sugerir que es necesario crear un nuevo lenguaje intersectorial donde converjan estas diferencias y se pueda trabajar a través de objetivos comunes.

Debido a la necesidad de que el sector público sea el garante de crear este espacio intersectorial, es necesario que la cooperación española diseñe un modelo financiero orientado a dotar de fondos la promoción, la gestión y la evaluación de alianzas público-privadas para el desarrollo a través de canales existentes (Convocatoria abierta y permanente de la AECID, Fondos FAD, FIFE, FEV), y asimismo que explore canales nuevos creando fondos específicos o asignando el mandato a una Fundación.

En este sentido, sería beneficioso que la AECID creara una unidad responsable de las alianzas público-privadas dentro de su estructura, para que se responsabilizara de promoverlas, así como de fomentar sinergias con los agentes de interés externos y salvaguardar su transversalidad con las otras líneas de actuación de la Agencia.

Por otro lado, y considerando las diferentes vías públicas de financiación y apoyo a la internacionalización de la empresa, sería también recomendable fomentar la coherencia interministerial a través de comisiones mixtas que eviten la duplicidad y solapamiento de iniciativas y maximicen el impacto en el desarrollo, en especial, promoviendo sinergias entre el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación y el Ministerio de Economía y Hacienda, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, y el Ministerio de Medioambiente.

Para el buen funcionamiento de las alianzas, también es de suma importancia fomentar el diálogo social con los agentes sociales implicados a través de mesas de diálogo con sindicatos, patronales, universidades y asociaciones sociales con el fin de capitalizar los recursos económicos, tecnológicos y a nivel de capital humano de todos los grupos y facilitar programas encaminados al cumplimiento de los objetivos de desarrollo.

El sector público podría incentivar dicho diálogo promoviendo mesas de debate a través de los principales sectores estratégicos de la economía española (energía, agua, telecomunicaciones, turismo, construcción, etc.), y a través de objetivos de desarrollo (accesibilidad a servicios básicos, salud, educación, agua, género, etc.) para canalizar los recursos disponibles entre todos los agentes de interés a proyectos y programas efectivos.

Otra necesidad básica para generar el contexto social propicio para fomentar un diálogo constructivo sobre alianzas es promover cursos de formación a personal técnico de cooperación, tanto de la AECID como de la DGPOLDE, como de otros ministerios (como el de Economía y Hacienda, el de Medioambiente, o el de Industria, Turismo y Comercio), así como de técnicos especialistas de las agencias de cooperación de comunidades autónomas, personal técnico de las OTC, y profesionales del sector privado y/o asociativo implicado en estas áreas. Ello podría potenciarse financiando y promoviendo el diseño de talleres de capacitación intersectoriales por país y por región con los agentes sociales implicados en la implementación de los Planes Nacionales de Desarrollo y las Estrategias de Reducción de Pobreza para promover una gestión para resultados enmarcada en las líneas estratégicas nacionales.

Por otro lado, dada la situación estratégica entre actores españoles y latinoamericanos, y las necesidades específicas de cohesión en América Latina, sería beneficioso promover sinergias entre las empresas españolas activas en la región y los gobiernos locales, de manera que sus inversiones en materia de responsabilidad social empresarial (RSE), estén orientadas a lograr resultados en el desarrollo y enmarcadas en los planes nacionales de desarrollo local.

Existe la necesidad, especialmente en América Latina, de replantear los modelos de negocio para conjugar crecimiento

to económico con desarrollo y cohesión social, aumentando las exigencias laborales y las implicaciones de la empresa en la sociedad. Por lo tanto, las empresas también tienen un papel muy importante a jugar en este proceso, y deberían adoptar políticas corporativas que mejoren la creación de trabajo digno, aumenten la productividad de la región, y promuevan instrumentos y mecanismos de formalización del empleo para beneficio de las personas que trabajan en el sector informal de la economía. Asimismo, se considera esencial impulsar un mayor desarrollo y una mejor coordinación de las políticas sociales y sus programas de RSE para garantizar el acceso universal a los servicios sociales y la calidad de las prestaciones públicas, especialmente en educación, salud, vivienda, seguridad y protección social, de manera que se pueda superar la pobreza, la desigualdad y el hambre y se logre el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

América Latina ha experimentado un crecimiento económico estable sin pre-

cedentes a lo largo de esta década. Sus sectores económicos y la creación de sus empresas *translatinas* están adoptando una internacionalización cada vez más consolidada, constituyendo una proyección con gran potencial. Sin embargo, tal y como se ha dicho anteriormente, la región sigue enfrentándose a grandes retos sociales, con los índices más altos de desigualdad en el mundo, grandes carencias en los sistemas de bienestar social y un sistema institucional frágil y debilitado. Las alianzas para el desarrollo tienen el potencial de poder fomentar esas sinergias entre sectores para promover la cohesión social que se necesita. Para ello hará falta crear un lenguaje común entre las partes implicadas que se basen en definir programas para garantizar resultados concretos en los objetivos del desarrollo. Instituciones como la Fundación Carolina, de por sí una alianza público-privada, se harán cada vez más necesarias para hacer de catalizadoras y promotoras de este lenguaje entre sectores.