

Aproximación al marco conceptual de los Territorios Socialmente Responsables

Josep Maria Canyelles

Resumen del material presentado en
el Seminario **collaboratio**

Palau Maricel de Sitges
2 de Mayo de 2007



Presentación

El concepto de Territorios Socialmente Responsables (TSR) se encuentra en sus inicios desde un punto de vista conceptual y, pese a esta limitación, está despertando interés e incluso una serie de expectativas entre diferentes organizaciones implicadas en el desarrollo de la Responsabilidad Social de las Empresas y que tienen unos intereses claramente de base territorial.

Cada país define la RSE según su contexto histórico y económico y a menudo se especifica que las prácticas de RSE han de adecuarse acerca de las comunidades. Lo dice la literatura y lo enfatizan las memorias de sostenibilidad de las grandes empresas. Pero el caso es que demasiado a menudo constatamos dificultades para que estas prácticas se adecuen realmente a los modelos territoriales, lo cual puede suponer como mínimo una pérdida de oportunidades para ser más eficientes y mejorar las sinergias.

Disponer, además, de un modelo y una estrategia territorial debe facilitar a las organizaciones identificar cuáles son los aspectos más relevantes a tratar, cuáles son las mejores alianzas, cuáles son las mejores prácticas, qué vías pueden aportar los mejores rendimientos tanto sociales como corporativos.

A quienes interesa

- El TSR como un modelo de profundización en la Responsabilidad Social de las Empresas con un énfasis en la dimensión comunitaria genera un lógico interés en la administración pública territorial y en todos aquellos agentes que focalizan en sus finalidades el desarrollo del territorio.
- Asimismo, el TSR como modelo de RSE que hace hincapié en las estrategias colaborativas se muestra especialmente apto para las pequeñas y medianas empresas, e incluso para las microempresas y los profesionales, en la medida en que hace una aproximación más basada en las sinergias y el contexto productivo más no en la dimensión comunicativa y de reporting.
- Finalmente, el TSR establece unas mejores condiciones para el diálogo en la medida que parte no tanto del escrutinio de unas partes sobre las otras sino de un compromiso mutuo en el marco de un proceso que afecta a todas las partes.

Generalizar la RS tirando de las buenas prácticas

Bajo el paraguas del marco conceptual que presentamos, la intencionalidad radica en tirar de las buenas prácticas más que no en fiscalizar: favorecer y poner en valor las dimensiones positivas. Ello no supone una renuncia para abordar las malas prácticas sino que el marco legal ya debe prever y empujar las peores prácticas hacia posiciones más aceptables. A la vez, la propia gestión de la Responsabilidad Social en el caso de las empresas que se doten de un marco específico ya ha de favorecer una lógica de desarrollo de sus prácticas. Y sobre todo, la introducción de los requerimientos de RS en las cadenas de abastecimiento y especialmente la conciencia por parte de la ciudadanía deben desterrar en el mercado las prácticas con impactos más negativos.

Introducimos el concepto de TSR para favorecer la generalización de una RS difusa en el conjunto de las organizaciones, de todos los sectores y todos los tamaños, así como en la propia ciudadanía, como camino para encontrar su articulación más profunda y anclada en los nuevos modelos sociales, económicos y productivos.

Qué es un Territorio Socialmente Responsable (TSR)

Territorio Socialmente Responsable (TSR): territorio que tiende a la sostenibilidad afrontando proactivamente sus retos económicos, sociales y medioambientales, por medio de las estrategias colaborativas y el compromiso multilateral, con soluciones eficientes que creen valor para todas las partes, gestionando los propios activos tangibles e intangibles y alineándolos hacia una Visión sostenible del territorio.

Completamos esta definición con el apoyo de las diferentes perspectivas del Mapa Estratégico:

Territorio donde todas las partes, ya sean mercantiles, públicas o sociales, desarrollan prácticas de responsabilidad social, comoquiera que, más allá de las responsabilidades legales, todas ellas reconocen su parte de responsabilidad ante la sociedad con respecto al desarrollo de la comunidad y a los impactos económicos, sociales y medioambientales que recibe el territorio o que este causa en otras.

La ciudadanía de un TSR reconoce estas prácticas y sabe actuar sensiblemente, facilitando que el retorno que legítimamente obtengan las empresas más comprometidas realmente el círculo virtuoso.

El TSR enfatiza el diálogo entre las partes y entre los diferentes sectores. Si bien el diálogo con los grupos de interés es una herramienta para la gestión singular de la RS de cada organización, su uso generalizado genera capital social y aportan una capacidad de gobernanza de la comunidad.

El comportamiento de sus agentes (ya sean del sector mercantil, público o social) integra de manera comprometida el respeto y el fomento de los derechos humanos (ya sean de primera, segunda o tercera generación), y buscan soluciones integradas dentro sus modelos de negocio o de misión que puedan aportar vías de solución, a la vez que dispone sus activos de forma que puedan crear el máximo valor sostenible y que este repercuta positivamente en todas las partes (win-win) y en el propio contexto (win-win-win).

Finalmente, el territorio socialmente responsable debe poder poner en valor estos compromisos gestionando la mejora de ciertos activos y comunicante una visión agregada de estas prácticas, obteniendo un atributo ético para la propia identidad territorial.

Cuáles son las líneas que conforman un TSR

De acuerdo con la metodología, hemos definido cuatro **Temas Estratégicos** que conformarían el mapa de un TSR. Si nos refiriéramos a una empresa, los Temas Estratégicos equivaldrían a aquellas líneas centrales que afectan transversalmente toda la organización y que marcan como la estrategia aporta valor a la organización a lo largo de diferentes periodos.

1. **Gestión de la RS de las partes**
2. **Diálogos entre las partes**
3. **Innovación en la creación de valor**
4. **Atribución de RS al territorio**

Mapa Estratégico y Perspectivas

De cara a confeccionar el Mapa Conceptual del TSR nos hemos querido dotar de un Mapa Estratégico para evitar caer en una visión puramente nominalista y desatender el requerimiento según el cual el fomento de los TSR debe responder a una lógica estratégica y de mejora de la creación de valor, hecho que no está reñido con la incorporación de una visión ética.

Un Mapa Estratégico es una técnica de mapeo que facilita la comprensión, síntesis y comunicación de la estrategia, entendiendo esta como una composición compleja a partir de las diferentes perspectivas de la organización. Es decir que se considera la organización –en este caso el territorio- desde diferentes puntos de vista o perspectivas. Los diferentes aspectos que conforman un TSR están ubicados en una serie de perspectivas, que las hemos definido de la siguiente manera:

- **Perspectiva de Impacto Social y Desarrollo.** Responde a la pregunta de qué esperamos en último término de un TSR, como conseguiremos la máxima satisfacción de todas las partes dentro y fuera del territorio, cuáles son los derechos que queremos promover y el modelo de desarrollo. Clarifica los efectos deseados de un TSR
- **Perspectiva de Propuestas de Valor.** Responde a la pregunta de qué propuestas de valor efectúa un TSR para sus diferentes partes, como satisface a cada una de las partes. Clarifica los elementos que definen un TSR.
- **Perspectiva de Procesos.** Responde a la pregunta de cuáles son aquellos procesos en qué debemos ser excelentes de cara a construir un TSR, y cómo debemos construirlo de forma que aporte valor sostenible a lo largo del tiempo. Clarifica cómo debemos gestionar un TSR.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.** Responde a la pregunta de cuáles son los inductores de base más intangible que deben hacer posible toda la estrategia, en qué capitales inmateriales nos debemos basar y debemos desarrollar para garantizar la realimentación del sistema. Clarifica las condiciones e inductores del TSR.

Perspectiva de Procesos

En esta perspectiva pretendemos identificar aquellos procesos en los cuales un territorio debe ser excelente en lo que respecta a su responsabilidad. Los procesos que se han determinado son:

1. Procesos de gestión de la RS de todas las partes
2. Procesos de diálogo entre las partes
3. Procesos de innovación socialmente responsable en la creación de valor
4. Procesos de atribución de la RS al territorio

Cada grupo de procesos crea valor en momentos diferentes, además de observar causalidad. Entre estos procesos se establece una relación de causalidad puesto que cada una tiene como condición necesaria el anterior. A la vez cada grupo de procesos tiene un tempo diferente (entre el corto y el largo plazo) y su capacidad de crear valor también viene situada en diferentes momentos.

PROCESOS

APORTACIÓN DE VALOR

- Gestión de la RS de las partes

El primer grupo de procesos implica la existencia de organizaciones de toda clase y tamaño que gestionen su responsabilidad social. Este es el primer paso y el que tiene un principio de retorno más evidente e inmediato para el territorio.

- Diálogos entre las partes

Si el diálogo es una pieza clave en la metodología de la RSE, todavía más lo debe ser en este enfoque en qué focalizamos las interacciones en el territorio como fuente de creación de valor.

- Innovación en la creación de valor

En un plazo más largo, se espera que los procesos de diálogo entre las partes y la asunción de la responsabilidad de cada una de ellas, permita aportar mejores soluciones para hacer frente a los retos del territorio, con creatividad, estrategias colaborativas, innovación.

- Atribución de RS al territorio

Finalmente, en el más largo plazo, el último grupo de procesos implica poner en valor estos activos para el territorio, ordenando su capacidad de crear valor, mejorando las sinergias internas y la capacidad comunicativa. La atribución de la RS al territorio es el último paso y aspira a crear valor a largo plazo y a realimentar todo el proceso. No es creíble sin una implantación de los procesos anteriores, puesto que correría el riesgo de quedar en una mera campaña de marketing o como máximo en un *desideratum* bien intencionado.

1. Procesos de gestión de la RS de todas las partes

En un TSR todas las partes asumen su Responsabilidad Social, de forma que un número creciente de organizaciones tanto del sector privado, público como social gestionan y mejoran su responsabilidad ante la sociedad.

Con este motivo, hablamos de la Responsabilidad Social como un modelo que se concreta en Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas (RSA), Responsabilidad Social de las Organizaciones sociales (RSO), y también incluso de las Universidades (RSU) y de todas las diversas partes (sindicatos, profesionales....). En el caso de las empresas, específicamente de todas las empresas ya sea por sectores como por tamaños, y por lo tanto, de grandes corporaciones multinacionales, de Pymes, o de microempresas.

A menudo para explicar el sentido de un TSR hacemos referencia a la incorporación de la Responsabilidad Social en las Pymes. La incorporación de prácticas responsables dentro este tipo de empresas que son más del 95% del total favorece una economía más sostenible y competitiva, y permite consolidar empresas más innovadoras y adaptativas. Además, la generalización de las Pymes con políticas de RSE puede suponer una contribución altamente relevante para hacer frente a grandes retos que tenemos todos ellos de base territorial: el desarrollo de entornos de crecimiento sostenible, la competitividad regional, y la mejora de la calidad de la ocupación.

En general, la manera como los propietarios conducen las PYMES ya suele ir acompañada de una grande dosis de RS. El salto se da al descubrir que el comportamiento responsable puede ser una gran estrategia de creación de valor y de posicionamiento, y que, más allá del cumplimiento de las normas y la minimización de riesgos y litigios de futuro, le aporta la oportunidad de crear lazos de confianza con los interlocutores, desde los trabajadores, socios y clientes, hasta la administración, los financiadores y la comunidad. En este sentido, más allá del legítimo interés particular y de generar ventaja competitiva, el compromiso en las apuestas responsables por parte de las PYMES, aporta externalidades muy positivas como la cohesión de la sociedad, el fortalecimiento del tejido empresarial local y la creación de riqueza para el conjunto de la comunidad.

2. Procesos de diálogo entre las partes

En un TSR se establecen procesos de diálogo entre las partes y se gestionan de forma que creen el máximo valor. Las organizaciones aceptan que tienen unos grupos de interés (o agentes que toman parte en el interés de la organización) los cuales han de ayudar a la organización a definir los aspectos que tienen una mayor materialidad o relevancia de cara a la gestión de su propia RS.

La ordenación de estos procesos de diálogo y su incorporación a la estrategia de la empresa marcan una diferencia fundamental respecto disciplinas como la Ética de Negocio, más propensas a incorporar unos valores morales desde una visión presidencial unilateral.

Respeto a la comunidad, estos procesos facilitan la gobernanza puesto que crean capital social, mejoran la confianza entre las partes, limitan los costes de transacción, facilitan el rol de cada sector y muy especialmente del sector público.

Pese a la relevancia del diálogo dentro el modelo de la Responsabilidad Social de las Empresas, el cierto es que ésta no es todavía una línea plenamente desarrollada y en la cual hay muchas carencias e incluso dudas a la hora de abordarla.

Implicar el empresariado en la gobernanza

Tras la RSE hay la oportunidad de una serie de reflexiones muy profundas sobre cuál es el modelo de sociedad que queremos, y cómo debemos configurar el futuro y el país a partir de la introducción de sistemas de gobernanza.

El sector público se da cuenta de las limitaciones inherentes a su función y capacidades, y requiere inducir sinergias que le permitan provocar impactos por medio de la acción coherente y alineada de todos los agentes. Hace falta aproximar puntos de vista y generar modelos compartidos dónde sea posible este marco de colaboración. Ya no se trata de una colaboración económica para un programa público sino de un compartir estrategias que se puede concebir como una inversión social.

Este modelo de gobernanza es todavía más necesario cuando en el contexto de un mundo cada vez más global, se van estructurando comunidades diversas que no todas coinciden con los territorios ni políticos ni socioculturales, a la vez que comunidades territoriales no coinciden con fronteras políticas. Esta superposición de líneas relacionales e identitarias, a las cuales las propias grandes corporaciones, con una cultura corporativa muy fuerte, se añaden, suponen un reto para la gobernabilidad.

3. Procesos de innovación socialmente responsable en la creación de valor

En un TSR todas las partes atienden los retos de la comunidad y, más allá del papel regulatorio y las responsabilidades contraídas por el sector público, promueven el desarrollo de la sociedad proponiendo soluciones avanzadas e innovadoras, e integrando la triple dimensión social, medioambiental y económica.

El sentido más profundo de la responsabilidad social viene de sentirse corresponsables de los retos de la sociedad. Meritorias acciones altruistas a parte, la actuación más sostenible será la que **se integra en el propio modelo de negocio** y, incluso, intenta desarrollar nuevas líneas de negocio.

En este sentido, por ejemplo, para una caja de ahorros, una de las acciones más responsable en este momento podrían ser los **microcréditos**, dada su capacidad de vincular su misión y una necesidad lacerante de unos colectivos de la comunidad. Son soluciones innovadoras concebidas para ser sostenibles, atender retos sociales, y que se vinculan legítimamente con intereses de posicionamiento de marca y de desarrollo de futuras operaciones comerciales, hecho que confiere sostenibilidad a la operación.

Las **tecnologías** también ofrecen un mar de posibilidades de desarrollo de soluciones y adquieren un rol fundamental en el desarrollo de la humanidad. En la mayoría de las acciones de innovación social, e interviene la colaboración entre diferentes agentes.

El desarrollo de innovaciones, en este momento, también afecta a la creación de canales especializados de RS. Un TSR debería disponer de canales que faciliten los comportamientos responsables de las partes con mínimos costes de transacción, con información, canales de venta y contratación... asequibles y fiables.

4. Procesos de atribución de la RS al territorio

En un TSR los propios atributos de sostenibilidad y responsabilidad se gestionan, se promueven, se vinculan a la propia imagen y se ordenan de forma que se los puede poner en valor.

Los territorios son hoy un elemento fundamental de la economía, hasta el punto que las economías regionales suponen una gran oportunidad y activan grandes potenciales, si son capaces de articular las respuestas adecuadas, captar oportunidades, generar sinergias, gestionar no sólo sus infraestructuras sino también sus activos inmateriales de forma que permitan apalancar el esfuerzo de cada organización en particular.

En la nueva economía, los territorios tienen activos intangibles que hace falta gestionar. En consecuencia, un TSR debe disponer de instrumentos de gobernanza, estructuras de poder público y privado, así como aquellas estructuras que faciliten la generación de consensos alrededor de la gestión de territorio y la incorporación de la RS.

Ordenar los activos intangibles del territorio implica trabajar con los valores, las actitudes, los hábitos, la cultura organizativa, la estructura de los mercados, los criterios de valor y de reparto de la riqueza... Ponerlos en valor implica trabajar con la marca, la reputación del territorio, la contabilidad de intangibles y su transparencia, la elaboración de modelos y consensos...

TSR y competitividad regional

El concepto de TSR tiene un engarce conceptual fuerte con el concepto de competitividad regional, el cual también ha tenido que afrontar importantes dificultades para encontrar una definición precisa.

Si bien existe una comprensión clara acerca de la competitividad de una empresa, la cual se basa en su capacidad de competir, crecer y obtener beneficios, y específicamente de proveer productos/servicios que satisfagan los requerimientos de un mercado abierto en términos de precio, calidad, etc., en el caso de su transposición al ámbito de las regiones no recibe un consenso tan claro.

Podemos intuir, pues, que no será fácil intentar definir el concepto de TSR si partimos de un concepto todavía no lo suficiente consensuado como el de 'Responsabilidad Social de las Empresas' y si además lo pretendemos vincular precisamente a otro que también ha sido motivo de disensos como es el de 'competitividad regional'.

Esta es una razón más por la que, más que la definición precisa, nos interesará hacer una aproximación práctica al concepto, construyéndolo a partir de los intereses y consensos que pueda aglutinar y desarrollándolo a partir de los aspectos que comúnmente entendemos que lo conforman.

Aceptando la relatividad e imperfección de cualquier definición de un concepto complejo que intenta no sólo fotografiar una realidad sino además coadyuvar a crearla, a darle la forma y fomentarla, pondremos el máximo esfuerzo en determinar los inductores que hacen posible un TSR y la recopilación de variables que de alguna manera lo determinan.

Para elaborar esta conexión entre los dos conceptos, veamos una afirmación del Informe Europeo de Competitividad (2000):

"Una economía es competitiva si su población puede disfrutar de manera sostenible tanto de estándares de vida altos y crecientes como de altos índice de ocupación. En concreto, el nivel de actividad económica no debería comportar una balanza exterior insostenible ni comprometer el bienestar de las generaciones futuras".

Apreciamos que en esta, como en otras definiciones, la competitividad se suele definir más en términos de resultados que no de factores que la determinan, y que se ha asumido que hay una correlación entre la competitividad regional y la de las organizaciones.

Tal y como se destaca en un estudio reciente sobre los factores de la competitividad regional europea¹, se dan tres concepciones sobre como abordarla: a) regiones como lugares de especialización exportadora; b) regiones como fuente de retornos incrementales y c) regiones como 'hubs' de conocimiento.

Dado que hemos justificado que la eclosión de la RSE ha tenido lugar como consecuencia de la Sociedad del Conocimiento, concepto con el cual guarda una relación fuerte, es coherente que establezcamos un enlace conceptual con la tercera aproximación a la competitividad regional, la que hace referencia a las regiones como 'hubs' de conocimiento.

¹ "A Study on the factors of Regional Competitiveness. A draft final report for the European Commission Directorate-General Regional Policy"

Por otro lado, queremos hacer un desarrollo del concepto de TSR que no se vincule unívocamente o restrictivamente a la idea de competitividad entre regiones, sino que más bien se plantee desde la visión del desarrollo regional, hecho que es más fácilmente abordable desde una comprensión que focalice la relación con las estrategias del conocimiento que no la especialización productiva y la competencia para atraer ciertas localizaciones.

Para los territorios del conocimiento no solamente son relevantes el personal especializado, las empresas de apoyo especializado y las oportunidades para la división de trabajo entre empresas, sino que hay otros elementos que adquieren un peso fundamental como por ejemplo la acumulación de conocimiento y know-how y su socialización en una atmósfera industrial local que fomenta la creación de nuevas ideas y métodos de negocio. Un medio innovador local, en definitiva, que facilite los procesos de aprendizaje colectivos.

La vinculación con el sentido de territorio es evidente si añadimos la perspectiva de Schumpeter sobre el factor innovación, según la cual la innovación es concebida como un proceso de aprendizaje que requiere interacciones entre una gama de actores (proveedores, subcontratistas, clientes o usuarios, competidores, investigadores...). Creemos, además, que en un contexto social en evolución, marcado por la complejidad, y con tendencias estratégicas a explorar nuevos segmentos de mercado, otros actores sociales se añaden de manera creciente y determinante en este proceso de aprendizaje permanente de las empresas.

La innovación puede ser doblemente responsable, pues. De una parte porque garantiza la sostenibilidad del propio proyecto empresarial y su competitividad en los mercados, elemento que constituye según la visión europea un elemento de responsabilidad social en la medida que tiende a garantizar el impacto económico de la empresa en el medio. Pero la innovación también tiene otro sentido de responsabilidad cuando se orienta específicamente a resolver necesidades de carácter social y medioambiental y a afrontar los nuevos retos de sostenibilidad.

Ecorys-NEI desarrolló una metodología de benchmarking para medir la calidad del clima regional para la inversión, y que afronta los factores que impactan en el rendimiento empresarial, tanto basados en las relaciones de mercado como en los factores medioambientales productivos. Entre los primeros hay el acceso a clientes, disponibilidad de proveedores, emprendedurismo e innovación, niveles de competitividad y niveles de cooperación. Entre los segundos, los mercados laborales, infraestructuras territoriales, infraestructuras del conocimiento, calidad de vida y gobierno regional. En algunos de estos factores ya se intuye el enlace que se podría establecer con materias de RS.

De hecho, si observamos los factores que generalmente se consideran que afectan a la competitividad regional, algunos de ellos están íntimamente relacionados con factores de RS:

- Con respecto a las infraestructuras: aspectos de movilidad y de calidad de vida (vivienda, entorno natural y cultural, seguridad...)...
- Con respecto a los recursos humanos: captación de talento, riqueza de la diversidad...
- Con respecto al ambiente productivo: cultura emprendedora, I+D, relaciones universidad-empresa, capacidad institucional y de gobernanza...

En conclusión, la competitividad de un territorio no equivale meramente a productividad, sino que está afectada por otros aspectos de la estructura del mercado y por aspectos institucionales. A la vez que una acumulación de ciertas

empresas con alta productividad o competitividad no tiene porque traducirse en un mayor bienestar o competitividad territorial.

Por entender los factores que explican el desarrollo de la competitividad regional no podemos limitarnos a aquellos que refuerzan únicamente los de una empresa singular. La competitividad regional reside tanto en la competitividad de sus constituyentes particulares y sus interacciones como en los activos generales del territorio y sus atributos sociales, medioambientales, económicos e institucionales.

Por lo tanto, intuimos que el concepto de TSR puede ser un atributo que permita complementar la noción de competitividad regional en la actual sociedad del conocimiento.

Josep Maria Canyelles jmcanyelles@collaboratio.net

Resumen de la Versión 1.0

Vilanova i la Geltrú, 23 de abril de 2007