

François Vallaeys



El
Autor

François Vallaeys es un filósofo francés, afincado en el Perú desde hace más de veinte años.

Especialista en Responsabilidad Social y Ética Aplicada a la Gestión Organizacional.

Doctor en Filosofía por la Universidad de Paris Este, con la primera tesis francófona de filosofía sobre los fundamentos éticos de la responsabilidad social (ganadora del primer premio de tesis del Consejo Regional de Val-de-Marne).

Ha concebido el concepto de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en América Latina, asesorando a muchas universidades del continente y organismos internacionales: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Organización de Estados Americanos (OEA) y Corporación Andina de Fomento (CAF).

Profesor investigador de la Escuela de Posgrado y Director del Centro de Ética Aplicada de la Universidad del Pacífico (Lima-Perú).

Sus investigaciones se desarrollan en torno a una ética compleja aplicada a la gestión organizacional que tome en cuenta las tres dimensiones de la virtud personal, la justicia social y la sostenibilidad planetaria.

Es autor principal del *Manual de Primeros Pasos en RSU* (BID - McGraw-Hill, 2009), que permite a las universidades emprender un camino de autorreflexión y mejora continua de su responsabilidad frente a los desafíos sociales y ambientales de hoy.

Miembro de la Red Internacional de Investigación sobre Organizaciones y Desarrollo Sostenible (RIODD-Francia) y consultor en el Observatorio Mexicano de Responsabilidad Social Universitaria (OMERSU-UADY).

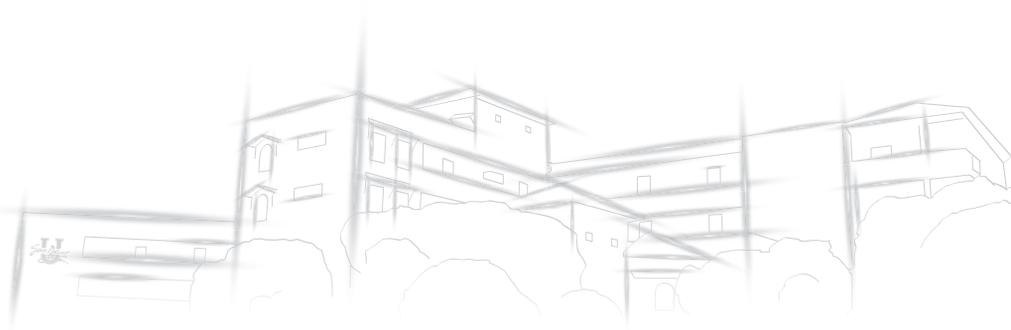
Introducción
a la
**RESPONSABILIDAD
SOCIAL
UNIVERSITARIA**
RSU

Introducción a la

RESPONSABILIDAD
SOCIAL
UNIVERSITARIA

RSU

Tomo 6





PRESIDENTA SALA GENERAL
ANA BOLÍVAR DE CONSUEGRA

RECTOR FUNDADOR
JOSÉ CONSUEGRA HIGGINS (q.e.p.d.)

RECTOR
JOSÉ CONSUEGRA BOLÍVAR

VICERRECTORA ACADÉMICA
SONIA FALLA BARRANTES

**VICERRECTORA DE
INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN**
PAOLA AMAR SEPÚLVEDA

VICERRECTORA FINANCIERA
ANA CONSUEGRA DE BAYUELO

SECRETARIA GENERAL
ROSARIO GARCÍA GONZÁLEZ

DIRECTORA DE INVESTIGACIONES
YANETH HERAZO BELTRÁN

JEFE DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES
CARLOS MIRANDA MEDINA

MIEMBROS DE LA SALA GENERAL
ANA BOLÍVAR DE CONSUEGRA
OSWALDO ANTONIO OLAVE AMAYA
MARTHA VIVIANA VIANA MARINO
JOSÉ EUSEBIO CONSUEGRA BOLÍVAR
JORGE REYNOLDS POMBO
ÁNGEL CARRACEDO ÁLVAREZ
ANTONIO CACUA PRADA
JAIME NIÑO DÍEZ
ANA DE BAYUELO
JUAN MANUEL RUISECO
CARLOS CORREDOR PEREIRA
JORGE EMILIO SIERRA MONTOYA
EZEQUIEL ANDER-EGG
JOSÉ IGNACIO CONSUEGRA MANZANO
EUGENIO BOLÍVAR ROMERO
ÁLVARO CASTRO SOCARRÁS
IGNACIO CONSUEGRA BOLÍVAR



Responsabilidad Social
Empresarial y Universitaria

François Vallaeys

Introducción a la
**RESPONSABILIDAD
SOCIAL
UNIVERSITARIA**

RSU



EDICIONES
UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR



RECONOCIDO POR
COLCIENCIAS
2014 - 2017

Vallaes, François
Introducción a la Responsabilidad Social Universitaria RSU / François Vallaes; pról. Jorge Emilio Sierra Montoya -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2016.

175 p.; 14 x 22 cm.
ISBN: 978-958-8930-65-7

Colección: Responsabilidad Social Empresarial y Universitaria ; 6

1. Universidades - Responsabilidad social 2. Responsabilidad social de los negocios 3. Ética de los negocios 4. Responsabilidad por el medio ambiente 4. I. Sierra Montoya, Jorge Emilio, pról. II. Tit.

658.408 V176 2016 cd 21 ed.

Universidad Simón Bolívar-Sistema de Bibliotecas

INTRODUCCIÓN A LA RSU **Introducción a la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)** *©François Vallaes*

ISBN: 978-958-8930-65-7

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma por medios electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros, sin la previa autorización por escrito de Ediciones Universidad Simón Bolívar y de los autores. Los conceptos expresados de este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente corresponden con los de la Universidad Simón Bolívar y da cumplimiento al Depósito Legal según lo establecido en la Ley 44 de 1993, los Decretos 460 del 16 de marzo de 1995, el 2150 de 1995, el 358 de 2000 y la Ley 1379 de 2010.

©Ediciones Universidad Simón Bolívar
Carrera 54 No. 59-102
<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>
dptpublicaciones@unisimonbolivar.edu.co
Barranquilla - Cúcuta

Impresión
Editorial Mejoras
Calle 58 No. 70-30
info@editorialmejoras.co
www.editorialmejoras.co

A este libro se le aplicó
Patente de Invención No. 29069

Noviembre de 2016
Barranquilla

Printed and made in Colombia

Contenido

Prólogo

RSU: Gestión de impactos universitarios	7
Por: Jorge Emilio Sierra Montoya	

I. FILOSOFÍA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

1. Hacia una verdadera responsabilidad social	15
2. Definir la responsabilidad social: una urgencia filosófica	27
3. La Responsabilidad Social de las Organizaciones	43
4. “En río revuelto, ganancia de pescadores”: Responsabilidad Social confusa y vanaglorias gerenciales	67

II. RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (RSU)

5. Breve marco teórico de Responsabilidad Social Universitaria	73
6. La Responsabilidad Social Universitaria en una página	85
7. RSU: Nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades	87
8. RSU: Un nuevo modelo universitario contra la mercantilización	123
9. RSU: Un modelo ético-político para reformar la universidad latinoamericana	143
10. RSU: ¿Cómo entenderla para quererla y practicarla?	149
11. Principales tareas de una Oficina de RSU	159
12. El <i>Ethos</i> oculto de la universidad	161
13. Una universidad que se observa a sí misma	171

Prólogo

RSU: Gestión de impactos universitarios

Por: Jorge Emilio Sierra Montoya

De mi libro “Maestros de la RSE”, Volumen 6 de la Colección RSE-RSU, sobre Responsabilidad Social Empresarial y Universitaria, reproduzco a continuación la entrevista a François Vallaey, autor de origen francés pero quien desde hace más de veinte años reside en Perú, donde desarrolla un auténtico liderazgo sobre Responsabilidad Social Universitaria en América Latina, con amplio reconocimiento mundial. Acá explica su modelo en tal sentido, con la visión crítica que le caracteriza.

Entre la RSE y la RSU

Según François Vallaey, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) tienen en común que abordan la responsabilidad social de sus respectivas organizaciones, sean empresas o universidades, por los impactos que tienen sobre la sociedad y el medioambiente.

Pero, cuando miramos en detalle sus impactos –aclara–, ahí surgen profundas diferencias, aunque ambas instituciones coincidan en dar empleo a muchas personas y estar situadas en lugares específicos, por lo cual tienen impactos laborales y ambientales que saltan a la vista.

En efecto –agrega, recurriendo a su formación filosófica y la corres-

pondiente experiencia académica—, las universidades, a diferencia de las empresas, generan otros impactos que les son propias, específicas, como los de carácter educativo o cognitivo, relacionados con el conocimiento.

Más aún, en su opinión el objeto específico de “la U” no es siquiera la formación, pues otros centros educativos la imparten; ni la investigación, porque numerosos laboratorios la hacen sin ser universitarios, sino el hecho de darle legitimidad al conocimiento, al saber, con base en los debates que tienen lugar en sus claustros.

Por eso rechaza, con energía, que se pretenda imponer el modelo empresarial, “de negocio”, en la universidad, dando al traste con su idea original, nacida en los lejanos tiempos medievales.

“Me opongo *ferozmente* a esto”, sentencia como si abriera la discusión, campo donde por lo visto se siente a sus anchas.

La legitimidad del conocimiento

En síntesis, Vallaey's plantea que los citados impactos de la universidad tienen que ver sobre todo con la legitimidad del conocimiento, que califica como el *core business* de la Responsabilidad Social Universitaria.

Y explica, a la manera de un profesor frente a sus alumnos: en las universidades, por ejemplo, se decide qué estudia un médico y qué no estudia, como sucede con cualquier otro profesional; qué es científico y qué no lo es; cuál es la metodología correcta para llegar al verdadero conocimiento y cuál es equivocada; si esto o aquello vale o no la pena de publicarse en una revista indexada...

Todas estas son decisiones —anota— con enorme impacto social porque conforman lo que profesionales, docentes y autoridades oficiales, desde ministerios hasta agencias de acreditación, conciben como la verdad, legitimando así el conocimiento.

Nadie más puede hacerlo, claro está. Y para adelantar dicho proceso –observa, de nuevo con espíritu crítico– se requiere la discusión permanente en los círculos universitarios, siempre en búsqueda de su mejoramiento continuo.

Discutir sobre todo –precisa– en torno al papel social y medioambiental que deben cumplir frente al desarrollo, como son verbigracia los Objetivos de Desarrollo Sostenible trazados en el presente año por la Organización de Naciones Unidas (ONU).

He ahí, ni más ni menos, la RSU que él concibe, por la cual viene luchando en diversos escenarios internacionales con un enfoque ético que no se cansa de subrayar, mientras pone en tela de juicio, con insistencia, cuando algunas universidades dejan a un lado tales aspectos, como si su única función fuera abastecer al mercado de profesionales desinteresados por completo de su responsabilidad social y ambiental.

Con razón, Vallaey ha llevado tan controvertidas posiciones a sus “cuentos orales” que él mismo representa, “no para hacer dormir a los niños –según explica– sino para despertar a los adultos”, cuyos videos consultan a diario millones de personas en todo el mundo a través de los modernos medios electrónicos, como *youtube*.

Otra forma, bastante original por cierto, de ejercer su responsabilidad social universitaria, ya no institucional sino personal.

Gestión de las universidades

Si bien algunos autores ven la Responsabilidad Social Universitaria como algo novedoso, aduciendo que lo social apenas ahora surge como esencial en la universidad junto a la formación y la investigación, él no lo piensa así, al menos en América Latina.

Antes bien, recuerda que las tres funciones sustantivas de “la U” son desde tiempo atrás la formación, la investigación y la extensión o proyección social, tanto que en la región latinoamericana se formuló esa concepción desde la Reforma Universitaria de Córdoba (Argentina) en 1918, hace un siglo.

A su modo de ver, lo nuevo de la RSU no es esto, ni que se hable de las tres funciones sustantivas, sino que se trate realmente de procesos, cuatro procesos para ser exactos, entre los cuales se destaca el de gestión, fundamental a todas luces.

Hay que gestionar, en fin, la formación, la investigación y la dimensión social de la Universidad, de modo que haya una verdadera articulación entre ellas a partir de sus impactos sociales y ambientales, como él había observado desde un principio.

Cuestiona, por tanto, el modelo universitario que en los años setenta pretendía convertir a la universidad en fortín revolucionario para transformar a la sociedad, así como el de las universidades católicas que promovían y aún promueven la filantropía para enfrentar el fenómeno de la pobreza, olvidando en ambos casos que la misma universidad se tiene que gestionar para alcanzar tan loables propósitos.

Algo similar sucede –arremete una vez más– con los trabajos de extensión universitaria, por ejemplo en la comunidad, cuando esto no se hace dentro de una política que abarca a la institución en su conjunto, desde la compra de papel (que sea social y ambientalmente responsable, aclara) hasta las decisiones sobre líneas de investigación, pasando por los programas académicos de los estudiantes y el debido aprendizaje comunitario a través de proyectos sociales.

“La RSU es una política de gestión integral de la Universidad en todos sus procesos”, insiste.

Modelo de Responsabilidad Social

Vallaey admite que este modelo de RSU sigue al que se ha adoptado en el mundo entero, el cual concibe la responsabilidad social de la Universidad por sus impactos y se traduce, además, en estándares internacionales como las normas SA8000 y AA1000 o la GlobalG.A.P. agrícola o la SGE 21 –Sistema de Gestión Ética– que obligan a las distintas organizaciones a ejercer estrictos controles para garantizar sus buenas prácticas, sin permitirles actuar como les venga en gana con sus cadenas de valor, de proveedores o de materiales, al margen de sus impactos.

Precisa, de otra parte, que él ha trabajado con dicho sistema de gestión en varias universidades latinoamericanas, cuyos resultados, dada la naturaleza de tales instituciones, no se dan de la noche a la mañana, a diferencia –repite– del sector empresarial.

Acepta, pues, que el proceso en cuestión es lento, si bien ya se presentan avances en aspectos como el ambiental (“la RSU ha permitido que esto llegue por fin a la Universidad”, dice) y la debida valoración del aprendizaje basado en proyectos sociales, entre otros.

Confía, asimismo, en que el progreso al respecto sea cada vez mayor porque el modelo tradicional –asegura– está condenado a fracasar en nuestros países, donde no podemos seguir con el culto a la internacionalización, o sea, la lucha estéril por llegar a los *rankings* de las mejores universidades del mundo a partir de indicadores como el número de exalumnos que han obtenido el Premio Nobel, y cosas por el estilo.

Y aunque también acepta que ese modelo tiende todavía a imponerse por doquier con la complicidad de organismos oficiales, sostiene que es creciente el número de directivos y profesores universitarios interesados en un trabajo genuino, basado en la citada legitimidad, que va

en busca de la verdad y no solo tras la expedición de títulos profesionales o las publicaciones en revistas indexadas, “donde hay –expresa sin rodeos– muchas trampas”.

A su modo de ver, hay que recuperar el espíritu primigenio de la universidad latinoamericana, orientada al servicio en beneficio de la sociedad, espíritu que en cambio pretende aniquilar el modelo de la internacionalización y la acreditación, donde “el trabajo social con los alumnos es un estorbo”.

“La situación es dramática”, concluye.

Del pesimismo al optimismo

Al terminar esta entrevista, François Vallaey celebra que en América Latina hayamos tenido una década de bonanza, relativamente tranquila en materia económica, sin golpes militares y con regímenes cada vez más democráticos, pero lamenta que persista la pobreza, avance la destrucción del ecosistema y se prolongue lo que él llama neocolonismo, en tácita alusión a la dependencia que aún padecemos.

Según eso, tiene motivos de sobra para ser optimista, pero igualmente para ser pesimista, no sin aclarar que, como Kant, él es pesimista en el análisis de la humanidad y optimista en el plano ético, consciente de que “si debemos hacer el bien, debemos creer que es posible hacerlo y que el bien finalmente va a vencer”.

“Es un deber de esperanza, como una decisión ética y política”, dice tras señalar que estamos obligados a ser social y ambientalmente responsables en este mundo que va hacia un desarrollo insostenible.

“Nos debemos a la esperanza de que otro modelo de desarrollo sí es posible”, concluye.

I. FILOSOFÍA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

1. Hacia una verdadera responsabilidad social

1. La situación: Somos insostenibles

Vivimos tiempos desconcertantes. Nunca antes la gente se ha beneficiado con tanto confort en todo el planeta. La sola clase media de la mayoría de los países del mundo accede hoy a más lujo que los reyes de Francia en el Siglo de las Luces. Estos reyes no tenían ni médicos eficientes, y sus medios de transporte, su capacidad de información, su cotidiano higiénico y energético, nos parecerían de una insoponible pobreza, a nosotros que tenemos aviones, electricidad, agua y desagüe, sistema de salud e internet. En los albores de la Revolución Francesa, 50 % de las niñas nacidas habían muerto a los ocho años y medio. Hoy, más del 50 % vive todavía a los 85 años.

Este “desarrollo” ocurrió en muy pocas décadas, si lo consideramos a escala de los doscientos mil años del *Homo sapiens*. Los cambios radicales a nivel político (la democracia), educativo (la escuela obligatoria) y cognitivo (la ciencia moderna) fueron decisivos; las tecno-ciencias aceleran cada día más las oportunidades de acceso a más confort. Sin embargo, sabemos que esta aceleración se vuelve cada vez más insostenible. Edgar Morin nos advierte: “Estamos en un Titanic planetario”.

Nuestro nivel de consumo no cabe en los límites bio-físicos del planeta y las inmensas inteligencias científicas en el detalle de las cosas se pagan por una tremenda ceguera en el conjunto del destino de la humanidad. Nuestra misma superpotencia colectiva nos pone en riesgo de

desaparecer en poco tiempo, en la era nuclear de las crisis ecológicas y del incremento de las desigualdades. En estos momentos, destruimos rápidamente la biodiversidad, el equilibrio de nuestro sistema inmunológico y la confianza en la repartición justa de los ingresos mundiales por percentil de población. Según el Informe OXFAM de 2014, 7 de cada 10 personas del planeta viven en un país donde la desigualdad económica es mayor ahora que hace 30 años. El espectro de la gran escasez y la gran violencia flota detrás de nuestro “desarrollo insostenible”.

2. Las soluciones: ¡Sí existen!

Las soluciones a esta insostenibilidad planetaria de la humanidad empiezan a vislumbrarse y promoverse:

- Transición desde una economía basada en *stocks* de petróleo y minerales (agotables por definición) hacia una **economía basada en flujos energéticos renovables**, provenientes del sol, los vientos, los ríos y la biomasa. Así, el uso de la energía de hoy no le confiscaría nada al mañana.
- Transición desde una economía lineal, basada en un proceso insostenible de extracción-fabricación-consumo-desecho, hacia una **economía circular** afinada en “re mayor”: reusar, reparar, refabricar, reaprovechar, reciclar... Así, la economía humana imitaría a la economía natural, la cual desconoce la noción de basura, al reutilizar todo en provecho del todo.
- Transición desde una economía del despilfarro y la obsolescencia programada, en la que se gana sólo si se vende más y más, hacia una **economía de funcionalidad**, en la que las empresas alquilan la función del producto al cliente, conservando su propiedad. Así, la maximización del beneficio incitará a fabricar productos duraderos, fáciles de mantener.

Esta transición es la de una economía de depredación hacia una de

reparación y armonización. Supone límites en las pretensiones al confort, pero no en las pretensiones a la felicidad. Pierre Rabhi nos invita a pensar la economía en términos de una “sobriedad feliz”, basada en la plena inteligencia de nuestra interdependencia, entre nosotros y con la naturaleza. Esto nos conduce a privilegiar soluciones locales autónomas y autorreguladas, ampliamente concertadas, con participación de todos los actores locales involucrados, en lugar de la expansión mundial actual de monopolios gigantescos. Por ejemplo, la agroecología permite la vida campesina digna y autónoma, acorde con cada ecosistema, utilizando la ciencia para hacer fructificar el suelo que hay, en lugar de “artificializarlo” con pesticidas para imponerle el monocultivo de plantas de laboratorio, explica Olivier de Schutter, relator especial de la ONU para el derecho a la alimentación.

Empresariado social, monedas locales, democracia participativa, ecosistemas industriales de economía circular, *fóruns* de inteligencia colectiva, sistemas educativos no violentos y colaborativos (Montessori, Steiner, Freinet), comercio justo, eco-concepción, permacultura... Miles de proyectos y métodos colaborativos ecológicos nacen y se desarrollan con un nuevo patrón de éxito: responder a las necesidades humanas con los medios más simples y sanos, cuidando de la interdependencia armoniosa entre los humanos y no-humanos, presentes y futuros (Rabhi). El deber de equidad articulado con la inteligencia de los límites de resiliencia de sistemas de vida, hacen nacer la nueva ética ecológica para el siglo XXI, una ética que desenmascara la vanidad infeliz del ciclo infernal producción-consumo individualista ilimitado e insatisfecho, y nos propone el camino de la alegría del compartir y cuidar de todos.

Entonces, ¿por qué no vamos todos rápidamente hacia este modelo ecológico de convivencia? Porque este modelo tiene poderosos enemigos...

3. Los tres problemas: El poder, la educación y la ética ciega

El primer problema es el **Poder**. Los grupos que tienen actualmente el poder, tanto económico como político, no quieren saber nada de una sociedad ecológica. Porque la vida implica diversidad y el poder exige monopolio. Porque la ecología dice *"Small is beautiful"*, demanda la diversificación de soluciones locales administradas en forma comunitaria y autónoma, mientras que los poderosos quieren individuos atomizados consumiendo soluciones monistas, orquestadas desde monopolios globales según una economía de escala mundial. Los poderosos dicen *"Big is beautiful"*. Se empeñan en hacernos construir la Torre de Babel, haciendo todos lo mismo al mismo tiempo, con el mismo lenguaje, los mismos gestos repetitivos compulsivos de poner ladrillos sobre ladrillos, hacia arriba. Niegan la pertinencia del Dios de Babel que quería al contrario humanos dispersos y horizontalmente distribuidos, hablando idiomas diferentes, teniendo que traducir constantemente los intereses de uno en el idioma del otro. El Dios de Babel era ecologista, temía por el "sin-límites" de los babélicos. El afán de dominio delira con lo ilimitado; por eso nos uniformiza a todos en la Torre de Babel.

De hecho, en la teoría sistémica se llama "crisis" la situación en que la mayoría de los elementos del sistema hacen lo mismo al mismo tiempo. Se aplica perfectamente a la economía, los sistemas de transporte, el agotamiento de los recursos... Sólo una sociedad vertical, con poder concentrado y control omnipresente, puede administrar multitudes que hacen lo mismo al mismo tiempo. Para el poderoso, es buena noticia el hecho de que vivamos épocas de crisis, así organiza nuestra producción y nuestro consumo para todos del mismo modo, asegurando el surgimiento de más crisis. Por lo que las soluciones locales, participativas y autónomas tendrán muy poca ayuda por parte de los poderosos, sólo si pueden asegurarse de controlar su uso y desarrollo, cosa en general contradictoria con la buena solución local y compartida. La uniformización planetaria actual es la enemiga de la universalización ética de la justicia y la sostenibilidad.

El segundo problema es la **Educación**. Como está en manos de los poderosos y de las mentes colonizadas por el poder, se diseña como molde educativo uniformizado para todos, con criterios de éxito individual atomizado. Es el alumno aislado quien tiene que ser “performante”, no su comunidad de jóvenes. Dominada por tecnologías pedagógicas positivistas y *rankings* internacionales reductores y estandarizadores, la “educación bancaria” (Freire) prevalece: los individuos alumnos van a la escuela o la universidad a comprar un servicio prefabricado de nivelación cognitiva y titulación profesional, cada vez menos atento a las particularidades locales y más ávido de internacionalización niveladora.

El resultado es patético: en la era del acceso a las inteligencias colectivas sinérgicas, los jóvenes se encuentran aislados y angustiados por su nota individual y su clasificación en un sistema educativo que los especializa en, según Edgar Morin, la “inteligencia ciega” (muy expertos en una sola cosa, muy ciegos en todo el resto). Asumen como normal que haya doctos por encima de ellos que estén calificados para juzgarlos y clasificarlos. Se agachan a temprana edad delante del poder cognitivo del poderoso, a quien desean agradecer individualmente, con aplausos de sus padres. Por lo demás, no es de extrañar que los manuales universitarios no hablen de economía circular, economía de funcionalidad o comercio justo; no es casual que Milton Friedman esté más presente en los programas universitarios que Georgescu-Roegen; tampoco lo es si las sabidurías autóctonas de los pueblos originarios americanos se ven reservadas para los antropólogos e ignoradas para todos los demás.

Aunque las soluciones sostenibles estén a dos clics en Internet, el patrón mental y los contenidos pedagógicos que imperan en la educación básica y superior siguen moldeados por el taylorismo educativo. “No puede haber ecología sana, mientras sigamos fabricando seres ávidos de venganza y destrucción” dice Alice Miller. Lo malo es que ambas ya-

cen solapadamente en la misma organización mobiliaria de los salones de clase, los manuales pedagógicos, las optimizaciones expertas de las especialidades profesionales. El currículo oculto de la escuela y la universidad es lo primero sobre lo que deberíamos tomar el tiempo de reflexionar juntos. Pero el *ranking* de Shanghái nos apura para publicar en inglés en revistas indexadas para mejorar el “prestigio” de la casa de estudios y obtener el reconocimiento de los “estimados colegas” de afuera.

El tercer problema que nos aleja de la solución sostenible a nuestra situación planetaria actual es la **estrechez de nuestra ética**. Ética significa espontáneamente para nosotros: patrón de conducta individual para buscar el bien en lugar del mal. Esto reduce automáticamente nuestra mirada moral al desafío de la virtud personal, el cumplimiento de buenos actos para el prójimo. Es cierto que no mentir, no robar, no agredir, no matar, ser generoso y solidario... serán siempre deberes morales guías de mi actuar personal. Pero la virtud no es más que la primera pequeña dimensión de una vida correcta que tiene que articular el comportamiento personal virtuoso con la justicia social y la sostenibilidad planetaria, lo que no se puede hacer a solas desde la intimidad de su propia voluntad, ni considerando sólo sus actos sino también los impactos de todos. Tres dimensiones a la vez, pues, para la ética: **Virtud, Justicia, Sostenibilidad**; o bien el enfoque exclusivo en una de las dimensiones termina tornándola en peligrosa.

¡Cuán absurda es la ayuda voluntaria al pobre (Virtud) que no desemboque en militancia ciudadana activa para más justicia social, con leyes equitativas y políticas públicas de redistribución e inclusión! ¡Cuán absurda es la lucha política para mayor justicia social que no desemboque en militancia para un sistema de producción y consumo más ecológico! ¡Cuán absurda es la defensa de la naturaleza que no desemboque en lucha política para instituir otro sistema económico más sostenible e incluyente, y militancia para otro patrón de consumo y otra definición

de la felicidad! Las dimensiones personal, social y planetaria están interrelacionadas y nos obligan a una ética compleja, ancha, compartida, lejos de la mera intimidad de la corazonada, el dogmatismo gremial o el apego a los animales.

Debemos alfabetizarnos en esa nueva ética en 3D, un tránsito generacional sin duda difícil, cuando se considera la focalización actual excesiva de los “temas morales” hacia la pulcritud del comportamiento individual y la sexualidad. Discutimos mucho del irrelevante tema del matrimonio gay, mientras las grandes empresas desarrollan un triple *dumping* fiscal, legal y social y la temperatura promedio del planeta aumenta peligrosamente. ¿Será que el hábito sexual de mi vecino me importa más que el destino laboral de los niños pobres, la recaudación fiscal para el sistema de salud y la supervivencia del género humano?

Alfabetizarnos en una ética en 3D significa no sólo cuidar de mis actos para con mi prójimo, sino de nuestros impactos colectivos sistémicos para con nuestros lejanos (los trabajadores del otro lado del planeta que fabrican mis prendas y las generaciones futuras que sufrirán de las escaseces producidas por mi confort). Cuidar de nuestros impactos colectivos lleva un nombre desde el año 2010, desde la salida de la guía normativa ISO 26000: se llama “responsabilidad social”. Porque estag define la responsabilidad social de una organización como su responsabilidad por los impactos que genera en la sociedad y el medioambiente. Haríamos bien en meditar más esta definición y sus implicaciones.

4. La ambigüedad: ¿Responsabilidad social es *fairwashing* o cambio radical?

Pero, el movimiento mundial de la “responsabilidad social” de las organizaciones es ambiguo. Primero porque ha nacido en las grandes empresas norteamericanas y se redujo al origen de una mera actitud ética de los directivos para con ciertas causas sociales. La responsabi-

lidad social, en el continente americano, tanto en el norte como en el sur, sigue oliendo a mera virtud personal de bondad del empresario, cumpliendo con actos filantrópicos muy vistosos que nada tienen que ver con el *core business* de la empresa, como para esconder todos los malos impactos que dicha empresa genera y reproduce a diario. ¡Cuán fácil es ayudar a un puñado de niños pobres cuando uno vive de explotar a trabajadores desprotegidos, destruir ecosistemas enteros y evadir impuestos en paraísos fiscales!

Es obvio que buena parte de lo que se llama todavía hoy “RSE” no es más que *fairwashing*, es decir unos cuantos actos *fair* para lavarse la cara de muchos impactos negativos. Si quieren distinguir una verdadera responsabilidad social de una falsa, es muy fácil: Pregúntense si la organización está esforzándose por reducir sus impactos sociales y ambientales negativos desde el propio corazón del negocio, o si está desarrollando iniciativas generosas fuera de su propio negocio. Este test vale para las empresas pero también para las universidades que suelen confundir su responsabilidad social académica con unos cuantos proyectos filantrópicos de voluntariado estudiantil fuera de la universidad.

Sin embargo, la última década ha visto un giro del movimiento de la responsabilidad social hacia la dirección correcta del cuidado de los impactos, principalmente bajo el liderazgo europeo y de las ONG que se apoderaron del tema de la RSE para obligar a las empresas a cumplir con sus propias declaraciones de intenciones, amenazando con campañas públicas su reputación. La ISO 26000, la nueva definición de la Unión Europea, habla de responsabilidad por los impactos desde el *core business* de la organización y fija un fin general para el movimiento: el desarrollo humano sostenible. Los consumidores más informados y más ciudadanos empiezan a hacer presión sobre las empresas, a medida que se destapan sus malos manejos invisibles a primera vista.

Esta responsabilidad social, más socializada, más politizada, más compartida entre sectores públicos y privados (puesto que las políticas públicas de incentivo son imprescindibles), más equilibrada entre sectores con fines de lucro y sin fines de lucro (ya que la vigilancia de la sociedad civil es importante), empieza a darle otro tono a la RSE, menos liberal-norteamericano, menos centrado en la virtud personal del dirigente, y más social-demócrata, más centrado en políticas públicas para la justicia social y la sostenibilidad ambiental. La cumbre de dicho cambio se muestra en los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU, que hablan claramente ahora de hacer jurídicamente responsables a las empresas para con su cadena de proveedores, con el concepto de “debida diligencia” en materia de cuidado de que sus operaciones no vayan a vulnerar los derechos de ningún trabajador en toda la cadena de valor. El espectro de la coacción jurídica nos aleja definitivamente de la muy blanda “voluntariedad” de una RSE filantrópica “más allá de las leyes”.

Pero el combate entre los que quieren hacer de la responsabilidad social una responsabilidad de verdad, y los que prefieren quedarse con la filantropía voluntaria, no ha terminado. El futuro nos dirá si la RSE habrá sido sólo un brote ideológico para enmascarar los malos manejos de los agentes de la economía depredadora con cosméticos de virtud, o si habrá sido el traductor de la ética de la justicia y la sostenibilidad para la gestión organizacional, reorientando poco a poco los negocios hacia una economía reparadora. Por el momento, el movimiento de la RSE no ha podido cambiar el rumbo global de los malos impactos de la economía. Es obvio que sin asociaciones amplias entre los cuatro sectores (empresarial, público, sociedad civil, educativo) en vastos movimientos de promoción territorial del desarrollo humano sostenible, no se puede esperar gran cosa de los afanes voluntarios de cada organización por su propia cuenta. La responsabilidad social efectuada en forma solitaria no funciona, ni funcionará.

5. Conclusión: Construir ecosistemas de responsabilidad social gracias a comunidades de aprendizaje mutuo

Nos queda trabajar, desde donde nos toque incidir en el rumbo del mundo, para que la responsabilidad social sea socializada y practicada, en forma integrada y seria, por todos los agentes sociales, desde el consumidor advertido hasta la gran empresa, pasando por el gobierno y las asociaciones de defensa de causas sociales justas. Las alianzas son claves, porque la sociedad no soy yo, ni tú, pero tú y yo hacemos sociedad juntos. Si la sociedad nos aparece individualmente como un gran conjunto anónimo que nos supera, debemos convencernos colectivamente de que ese conjunto es una construcción común que lleva nuestro nombre: Humanidad.

Nadie nos salvará, sólo la inteligencia colectiva mutualizada. Ningún Dios vendrá a salvarnos: ni el Mercado, ni la Ciencia, ni el Estado, ni la Ética. Articular en comunidades de aprendizaje mutuo las cuatro palancas del desarrollo que son la cultura ética, el sector público, los conocimientos científicos y las innovaciones empresariales, sí lo hará. El siglo XXI será político (en ese sentido noble de juntarse para contestar juntos a la pregunta: ¿Cómo debemos vivir juntos?) o no será.

El papel de la universidad es clave para el éxito de dichas comunidades de aprendizaje, como lo es el de los medios de comunicación (formales e informales). La nueva cultura de responsabilidad social que debemos promover desde la cátedra tiene que fundarse en la **visibilización de los impactos** que, sin querer, generamos al existir individualmente y juntos. No vivimos separados los unos de los otros, ni yo de ti, ni nosotros de los seres naturales. Todos los seres vivos del planeta Tierra están hechos del carbono fabricado en el corazón de antiguos soles. Mi ropa, mi computadora, me acercan a los lejanos trabajadores que las han fabricado, así como a los campos de algodón con sus pesticidas, y todas las minas del mundo con sus mineros maltratados. Nada está separado. Sólo la violencia mental separa, reduce y excluye, para “op-

timizar” resultados violentos basados en la separación, la reducción, la exclusión. La razón que optimiza no tiene razón frente a la razón que armoniza. ¡Qué venga a los salones de clase la razón que armoniza para suavizar y cuidar a la razón que optimiza!

Que las cosas no están separadas, que todos vivimos en una misma intersolidaridad local y galáctica, bajo el “Padre” Sol y sobre la “Madre” Tierra, eso era obvio para los pueblos originarios del vasto continente americano. Ellos, los olvidados del desarrollo, los excluidos analfabetos del prestigio universitario, han sabido sin embargo acrecentar los frutos científicos más importantes para la humanidad, en el transcurso de una paciente labor milenaria: las diferentes variedades de papas, las cientos de maíz, las decenas de tomates y de quínoa... Ningún occidental existe lejos de estos “biólogos agrícolas amerindios” que permitieron, entre otras cosas, terminar con el hambre en Europa.

No sirve seguir siendo modernos desagradecidos ignorantes de nuestras raíces. Dándole la espalda al pasado presente, no construiremos ningún buen futuro. Cuando hablamos de comunidades de aprendizaje mutuo, hay que saber reconocer quién está en ellas, quién participa y con qué esfuerzo, con qué colaboración. Es obvio que los pueblos originarios participan, han participado, deberían participar. Muy pocos han dado las gracias por su esfuerzo; nosotros sí lo haremos en runasimi, idioma andino de los creadores de la papa: *Anay! Sonqoy ukhumanta pacha!* [Gracias! Desde el corazón profundo de la Tierra! Desde tu igual, porque tú y yo somos tierra].

2. Definir la responsabilidad social: una urgencia filosófica

1. Carencia teórica de definición: ¿Cómo una responsabilidad podría ser “social”?

El movimiento de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) se desarrolló fuertemente durante las últimas décadas. Las normas de calidad integran ahora los aspectos sociales y medioambientales de los procesos de producción y gestión: no hay más “calidad” sin “responsabilidad”. Sin embargo, el concepto mismo ha sido muy poco analizado en cuanto a su sentido y alcances, lo que genera permanentemente confusiones y malentendidos, así como un debate sobre su idoneidad o carácter ilusorio. ¿La RSE no será acaso sólo un recalentado de la antigua filantropía empresarial, cuyo propósito sería suavizar un poco los efectos desastrosos de un capitalismo global sin regulación? ¿O se trata realmente de un nuevo modo de gestión racional de la economía en la era planetaria de la “sociedad del riesgo” (Beck, 1986)? ¿Debemos entender esta responsabilidad como un compromiso voluntario facultativo o instituirlo en forma obligatoria? Además de la confusión generada por un mercado pletórico de consultorías y normas en RSE, el empresario debe también enfrentar una **carencia teórica**: ¿Qué quiere decir realmente ser “socialmente responsable”? ¿Dónde está la teoría de la RSE que hace autoridad? ¿Cómo la “responsabilidad” que, jurídica y moralmente hablando, concierne a las personas autónomas (individuos o personas jurídicas) que pueden responder por sus actos, podría de pronto volverse “social”, es decir responsabilidad de todos y para todos? ¿Acaso se trata de pedir ahora a la sociedad entera ser responsable? ¡Pero ella no es un sujeto! ¿O serán los individuos que

tendrán que asumir la carga de toda su sociedad? ¡Pero ellos son parte de ella, inmersos en ella, y no tienen poder sobre ella! Una responsabilidad “social” sería tan amplia que no se entiende cómo podría evitar, al final, ser inaplicable, entonces incapaz de constituir ninguna coacción sólida para los ciudadanos y las organizaciones. A lo sumo, sería una mera invitación al “compromiso solidario” con causas sociales (pobreza, discriminación, contaminación, etc.), mas no una “responsabilidad” en cuanto tal¹.

Ninguna de estas preguntas filosóficas han sido resueltas, lo cual trae consecuencias en la práctica: no es casual si la reciente norma ISO 26000 de responsabilidad social no ha podido ser elaborada por unos cuantos expertos, como es costumbre, sino mediante un inusual proceso de negociación internacional entre numerosas partes interesadas provenientes de más de 90 países (empresarios, sindicatos, ONG, universitarios, representantes de los Estados, asociaciones de consumidores y organismos internacionales, todos discutiendo durante años qué es y debería ser la responsabilidad social). Esto demuestra claramente que sigue siendo una noción borrosa, que suscita una reflexión ética y política permanente acerca de nuestras prácticas económicas, técnicas, científicas y sociales. La responsabilidad social suele ser tratada como una noción del *Management* aunque, en realidad, es más bien una noción filosófica que pone al *Management* en tela de juicio, y si no en jaque. Entonces, es preciso hacer un poco de filosofía, para poder entender mejor de qué se trata. Pero, para no reflexionar en vano, necesitamos una definición brújula de responsabilidad social, que permita orientarnos y apuntar hacia las insuficiencias de las prácticas ac-

1 La diferencia es que los demás me pueden encarar y oponer mi “responsabilidad”, aunque no lo quiera, mientras que un “compromiso” depende estrictamente de mi querer, y nadie me puede obligar a querer. Por eso, de ninguna manera la responsabilidad social puede ser tratada en meros términos de compromiso social, sin decaer en buena voluntad facultativa: si quiero, cuando quiero y hasta donde quiero.

tuales que pretenden ser iniciativas de “RSE”. Nada más práctico que una buena teoría, dice la gente.

2. De la responsabilidad a la responsabilidad social

Ante todo, es preciso preguntarse: ¿qué es la “responsabilidad”? Es el hecho de responder por sus actos, frente a los demás, y responder por el futuro en general. Esta capacidad es la de un ser que tiene la facultad de **hacer promesas y cumplirlas**, es decir que puede “disponer por anticipación del futuro” (Nietzsche, 1887). Esto supone que la humanidad haya adquirido una potencia desconocida en el mundo animal, aquella de escapar de la inmediatez del presente para poder preocuparse, imaginar y orientar el futuro, actuar para seleccionar ciertos estados futuros del mundo y descartar a otros posibles. Tal **promesa de futuro deseado** nunca es solitaria ni unilateral. Uno no puede prometer en el aire, ni por sí solo. Prometemos a los demás y delante de los demás. Y, por eso mismo, ellos esperan algo de nosotros y nos juzgan en referencia a lo que hemos ofrecido cumplir: nuestras promesas nos “ligan” (*liability*) y nos obligan a la rendición de cuentas (*accountability*).

Ciertas promesas son libres, vale decir, facultativas (firmar un contrato, jurar amor eterno, etc.), mientras otras son obligatorias (cumplir con el contrato firmado, criar a sus hijos, etc.); pero todas responsabilizan al que promete, lo transforman en el encargado de una misión delante de los demás, luego en sujeto pasible de sanción si fracasa o traiciona. Nuestras responsabilidades son cargas, pero nos honran y nos dan dignidad: cualquier ser humano existe en un espacio social de reconocimiento en el cual es “deudor” porque se espera de él ciertos comportamientos en lugar de otros. Y esta deuda lo hace existir como persona y no como cosa. Un ser humano del cual no se esperarí nada, que no sería considerado como un ser de promesa, habría sido destituido de su humanidad. No hay humanidad sin responsabilidad.

Sin embargo, ninguna promesa es certeza, porque el futuro, por definición, rehúsa cualquier garantía. Por un lado, el ser humano es frágil, de ahí la necesidad de la amenaza de sanción para que las promesas hechas sean efectivamente cumplidas. No hay responsabilidad sin orden moral y jurídico instituido para dar una cierta continuidad de confianza social en general, con base en una coacción subyacente. Por otro lado, las contingencias y los imprevistos ocurren a menudo; los riesgos acechan. Es por eso que la promesa es hermana del perdón, que los humanos se organizan colectivamente para domeñar el futuro (no podrían nunca individualmente), y que las responsabilidades que se le atribuyen al individuo son limitadas porque no se le podría pedir más de lo razonable: controlar sus actos en forma racional, siguiendo reglas y misiones sociales preestablecidas dentro de los límites de su poder y saber. Si no sabía o no podía hacer de otro modo, entonces hay que perdonarle: “no fue su culpa”. La fatalidad disculpa:

“La fatalidad es nadie; la responsabilidad es alguien” (Ricœur, 1995).

No hay responsabilidad sin **imputación** de **alguien** en lugar de nadie. A la persona negligente que, por su comportamiento, aumenta los riesgos de daños, se le puede reprochar su irresponsabilidad, incluso si ella no lo ha hecho “a propósito”, porque su comportamiento ¡es ella! Al contrario, todo lo que ocurre por azar es culpa de nadie, o voluntad de los dioses. Es así como cada época arbitra los límites de las responsabilidades que reconoce, a la luz de su poder de control sobre el futuro, trazando la frontera entre el hecho de alguien y la ocurrencia de nadie, entre quién y qué. A menor poder técnico sobre el futuro, más importancia cobran los dioses o el azar; a mayor poder técnico, mayor responsabilidad de los humanos frente a lo que ocurre.

Y, de pronto, he aquí que está desapareciendo el azar; he aquí que los humanos empiezan a parecerse a los dioses: “Estamos haciendo cosas que todas las edades anteriores han considerado como prerrogativa

exclusiva de la acción divina” (Arendt, 1958). La era científica confunde la diferencia otrora nítida entre los poderes divinos y humanos, entremezcla naturaleza y cultura: desencadenar un Apocalipsis nuclear, crear quimeras vivas mediante manipulaciones genéticas, cambiar la composición de la atmósfera, perturbar los grandes ciclos geofísicos, comunicarnos entre nosotros instantáneamente sin límites espaciales... Nuestro actuar local, vuelto global, genera procesos que afectan a la totalidad del mundo humano y no-humano. Nos hemos vuelto una “bio-antropo-esfera” y habitamos en nuestros propios objetos que son ahora lo que Michel Serres llama “objetos-mundo”, es decir, objetos que alcanzan a cierta escala una dimensión mundial, lo que hace que provoquen impactos globales (satélites, OGM, Internet, nanotecnología, centrales nucleares, etc.). Ya no hay modo de externalizar los problemas en un mundo globalizado, sencillamente porque no hay un “afuera” donde externalizar. Todo rebota y se relaciona con todo, la acción humana con los procesos naturales y viceversa. Desde luego, no hay más fatalidad, no hay más “culpa de nadie”. Incluso la temperatura del planeta se volvió ahora un asunto político, porque ella se negocia entre jefes de Estado. Todo se ha vuelto humano, demasiado humano y tiene un impacto sobre todo: mi refrigeradora sobre la capa de ozono, mi pantalón sobre la escolaridad de los niños de la India, mis compras sobre las perturbaciones endocrinas de mis hijos, mi voto sobre la autonomía de mis descendientes... Cada quien, desde su pequeña vida cotidiana, se ha vuelto mundial y sistémico. Es difícil de controlar y soportar. De ahí la necesidad de **renegociar las estrechas fronteras de la responsabilidad** a la nueva medida del mundo entero, porque ha venido la época de Noé, el encargado de toda la vida en el planeta, y no sólo de su hermano, como Caín.

Quien tiene poder global debe tener responsabilidad global. Pero esta no puede ser imputada sin injusticia al individuo aislado o a ciertas personas de gran poder (jefes de Estado y/o directivos de multinacionales, por ejemplo), porque sería como dar demasiada responsabilidad a

quien no tiene real poder, o bien demasiado poder a quien no tendría que rendir cuentas a ningún contrapoder. Tenemos, pues, que **compartir** esta responsabilidad global, instituir la democráticamente como **promesa de corresponsabilidad entre todos**. Aquí nace la idea de una “responsabilidad social”, como exigencia de instituir una sociedad responsable en la que cada quien participe, según su poder (como directivo, empresario, ama de casa, consumidor, estudiante, profesional, etc.), en el futuro digno y sostenible de la humanidad, en coordinación con todos los demás, bajo promesa mutua de responsabilidad. Esta responsabilidad, colectiva por definición, no puede ser otra cosa que el fruto de un amplio consenso político para gerenciar razonablemente el mundo común: transformar el “Titanic planetario” (como dice Edgar Morin) en Arca de Noé mundial.

3. Definición de la responsabilidad social: Gestión de impactos y corresponsabilidad para la sostenibilidad

Se entiende bien la generosa idea de tal responsabilidad social colectiva y consensual. Pero, ¿qué puede significar concretamente? ¿Cómo operacionalizar esta responsabilidad “social” en las organizaciones? Es preciso resaltar que el movimiento mundial de la RSE, sin beneficiarse de las luces de ningún gurú que todos podrían seguir ciegamente, avanza sin embargo espontáneamente, lento pero seguro, hacia una definición cada vez más consensual y que no deja de ser pertinente: la responsabilidad social es **responsabilidad por los impactos sociales y ambientales de las decisiones y acciones de las organizaciones** (Vallaeys, 2008b, 2009). Es lo que dice la reciente definición largamente negociada de la norma ISO 26000:

*“[La Responsabilidad Social es la] **Responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medioambiente, a través de una conducta transparente y ética que:***

- *Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;*
- *Tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas (stakeholders);*
- *Cumpla con las leyes y sea compatible con las normas internacionales de conducta;*
- *Sea integrada en la totalidad de la organización y puesta en práctica en todas sus relaciones” (ISO 26000, 2010).*

La misma definición en términos de gestión de impactos fue también recientemente adoptada por la Comisión Europea, que, por fin, ha criticado y superado la pésima definición de RSE de su *Libro Verde* de 2001, en la cual la responsabilidad social se limitaba a un libre compromiso voluntario “más allá” de toda obligación jurídica, o sea a una pseudo responsabilidad siempre facultativa, dependiente del buen querer de las organizaciones, sin ninguna posibilidad de exigir rendición de cuentas. **Si la “responsabilidad social” fuera libre compromiso voluntario, no merecería ni siquiera el nombre de responsabilidad**, puesto que toda responsabilidad implica deber de rendir cuentas (*accountability*), deber oponible al sujeto responsable por los demás (Vallaeys, 2008a). Si nadie puede oponer al “promitente” su propia promesa, si nadie le puede exigir cumplir con ella, entonces no hay promesa ni responsabilidad, hay sólo declaraciones de buenas intenciones que pueden fácilmente esfumarse en fanfarronadas. Felizmente, la Comisión Europea, desde su Comunicación al Parlamento Europeo del 25 de octubre de 2011 (COM (2011) 681 final), ha redefinido la responsabilidad social en términos de responsabilidad por los impactos y la asocia claramente a la responsabilidad jurídica, en la misma línea que la norma ISO 26000:

“La Comisión presenta una nueva definición de la RSE, a saber, «la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad». El respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo

al cumplimiento de dicha responsabilidad. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de:

- *Maximizar la creación de valor compartido [shared value²] para sus propietarios/accionistas [owners/shareholders] y para las demás partes interesadas [stakeholders] y la sociedad en sentido amplio;*
- *Identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas [adverse impacts]” (Comisión Europea, COM (2011) 681 final).*

Ambas definiciones, de la norma ISO 26000 y de la Comisión Europea, permiten sentar las bases de la “Responsabilidad Social”:

1. Se trata de una responsabilidad de las organizaciones por sus **impactos**: los negativos (sociales y ambientales) de sus actividades deben (idealmente) progresivamente desaparecer. Esto constituye la promesa exigida.
2. Esta responsabilidad exige, pues, un modo de gestión cuya finalidad es la **sostenibilidad de la sociedad**, suprimiendo los impactos negativos insostenibles y promoviendo modos de desarrollo sostenibles (o sustentables, es lo mismo: *sustainable*).
3. La responsabilidad social **no está más allá y fuera de las leyes** sino que se articula con las obligaciones legales. Las leyes deben definir cuáles son los impactos negativos prohibidos y motivar a la responsabilización social de todos. Desde luego, este no empieza “más

2 Ver, para esta noción de “valor compartido”: Porter, M. & Kramer, M. (2011). “Creating shared value: How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth”. In *Harvard Business Review*, enero-febrero.

allá de las leyes”, como se suele escuchar, sino dentro de las leyes y para que estas se cumplan y vayan mejorando.

4. La responsabilidad social pide una coordinación entre las partes interesadas capaces de actuar sobre los impactos negativos diagnosticados, en situación de **corresponsabilidad**, a fin de buscar las soluciones mutuamente beneficiosas (construir valor para todos los actores sociales, soluciones “gana-gana”, y no sólo valor para algunos a costa de los demás).

4. De la RSE a la RSO, incluyendo a las ciencias y universidades

La consecuencia inmediata de esta definición es que se acaba la focalización exclusiva en las empresas: ¡La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) ha muerto! ¡Que viva la Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO)! En efecto, la responsabilidad social no concierne sólo a las empresas; es más bien la exigencia de construir una **sociedad responsable de sí misma**, finalidad a la cual deben colaborar todos los actores sociales privados y públicos, con o sin fines de lucro. Esto significa también: 1) que una organización jamás puede ser socialmente responsable sola, puesto que los impactos de su actuar la desbordan siempre hacia otras organizaciones, y 2) que ella nunca terminará de ser socialmente responsable, puesto que se necesitaría para eso que pueda garantizar no tener ningún impacto negativo, lo que es estrictamente imposible³.

Quedan dos puntos por aclarar: ¿Qué es la “sostenibilidad”? Y ¿qué es una responsabilidad por los “impactos” y no por los actos?

3 Esto último pone en tela de juicio a los “premios de responsabilidad social” de todo tipo que han florecido en las últimas décadas. Promover la responsabilización social de las organizaciones es un noble propósito, pero premiar a organizaciones que, de hecho, siguen teniendo muchos impactos negativos, da una mala señal hacia el público: le dice que el calificativo de “socialmente responsable” se puede otorgar a cualquiera, con tal que haga unas cuantas “buenas acciones”.

En cuanto al primer punto, nada mejor que la famosa definición de *sustainability* popularizada por el Informe Brundtland (ONU, 1987). Lo “insostenible” tiene que ver con lo absurdo, lo insoportable y lo injusto. Un argumento puede ser insostenible, así como un dolor o una situación política. Más allá, la noción de sostenibilidad articula la dimensión de la pertinencia en el funcionamiento de un sistema (un sistema sostenible logra mantenerse, perdurar, regenerarse, repararse, progresar, etc.) con la de la justicia de aquel sistema (un sistema sostenible es racional, justo, equitativo, merece existir, tiene legitimidad, etc.). La definición de “desarrollo sostenible” promovida por la exprimer ministra noruega Gro Harlem Brundtland, en la Comisión Mundial para el Medioambiente y el Desarrollo, resalta los aspectos de justicia ligados a esta noción, una justicia tanto hacia los pobres de hoy como hacia las generaciones futuras:

“El desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

Dos conceptos son inherentes a esta noción:

- El concepto de necesidad y, específicamente, las necesidades esenciales de los más vulnerables, que tienen la mayor prioridad,*
- Y la idea de las limitaciones que el estado de nuestras técnicas y organización social impone en relación con la capacidad del medioambiente para responder a las necesidades actuales y futuras” (Informe Brundtland: Our Common Future, ONU, 1987).*

Un modelo económico y social en el cual el bienestar de los unos está garantizado a costa de la pauperización presente y futura de los otros es, pues, “insostenible” (lo que no significa que no sea “durable”, desgraciadamente). La transformación de la economía mundial hacia una “Economía Verde” (PNUMA, 2011) más equitativa y más cuidadosa con

las capacidades de resiliencia de la biosfera es, desde luego, la meta final de la RSO, lo que significa mucho más que una mera corrección en el comportamiento de las empresas: la meta de la responsabilidad social es la transformación de nuestro modo de existir en el planeta. Somos responsables de asegurar la existencia digna y autónoma de nuestro prójimo y de nuestro lejano descendiente (justicia intra e inter-generacional), lo que nos obliga a asegurar el tránsito desde una economía basada en el agotamiento de **stocks** de energía fósil (despojando así a todas las generaciones futuras), hacia una economía basada en el uso de **flujos** de energías renovables que, por definición, no pueden robarse a las generaciones siguientes (utilizar al sol o al viento de hoy para producir nuestra electricidad no les quita nada a ellos para hacer libremente lo mismo mañana, o cualquier otra cosa).

Segundo punto, ¿qué es una responsabilidad por los impactos de los actos? Aquí reside el sentido profundo de esta curiosa responsabilidad “social”: Las responsabilidades moral y jurídica remiten a lo que las personas hacen (los actos); la responsabilidad social remite a **lo que hace lo que ellas hacen** (los impactos), los **efectos colaterales** de las acciones que, por definición, no son directamente percibidos ni deseados (efectos sistémicos, cruzados, globales). Los actos tienen un nombre propio, un autor imputable. Los impactos son anónimos, se parecen a la fatalidad, aunque la humanidad sea su causa, al menos en forma parcial (pensemos en el recalentamiento global). **Los impactos no son directamente imputables a autores precisos**; si no, serían actos. Tratar a los impactos negativos como si fueran “culpas” sería exagerado porque son “hechos sociales” que remiten a una **“imputación social”**. Por eso la responsabilidad social no es responsabilidad moral personal, ni responsabilidad jurídica.

El dilema era ya conocido en la Edad Media: O bien yo quiero ser responsable sólo de mis actos y me lavo las manos de todas las desgracias del mundo que estos actos inducen sin que yo lo quiera; con esa posi-

ción cómoda, me vuelvo un irresponsable. O bien, yo quiero también ser responsable de todas las lejanas consecuencias de mis actos, y ya no puedo asumir una responsabilidad que se ha vuelto excesiva para mis pequeñas fuerzas; con esa posición irrealista de querer asumir lo que no puede, me vuelvo otra vez un irresponsable. En ambos casos, al querer ser responsable, me vuelvo irresponsable. El dilema sólo puede ser zanjado con decisiones ético-políticas y la institución de una corresponsabilidad ampliada entre actores sociales dotados de suficiente poder y saber como para influir sobre los impactos negativos detectados. Esto es la responsabilidad social, nada más ni nada menos.

Hoy en día es **la ciencia**, y las relaciones de causa y efecto que revela, la que nos permite renovar este dilema, **transformando los impactos en saber**, luego en casi actos: Apenas empezamos a conocer la relación existente entre cierta práctica social y cierto problema público (por ejemplo, entre las emisiones de CO₂ y el cambio climático, entre la alimentación industrial y el aumento del cáncer, entre la desregulación económica y el chantaje social y fiscal entre los Estados), entonces el impacto ya no aparece como una fatalidad (la culpa de nadie) sino como el efecto colateral generado por un conjunto de interacciones sociales (nuestra responsabilidad, puesto que se trata de un efecto “social”). El impacto anónimo se vuelve “nuestro” impacto. Pierde su carácter anónimo y, al mismo tiempo, suscita el deber de asumirlo colectivamente, como nuestra corresponsabilidad. No se trata todavía de nuestro acto, pero ya no es el azar. Para designar esta paradójica categoría de actuar que no es ni acto, ni fatalidad, quizás podríamos inventar la palabra “**impacción**”: mitad impacto, mitad acto. Frente a las “impacciones” negativas del actuar social, es razonable que los deberes de justicia y sostenibilidad nos exijan responsabilidad y reparación, desde luego oponibilidad y rendición de cuentas (*accountability*).

He aquí la idea de “responsabilidad social”. Vemos que depende principalmente del avance del conocimiento científico y de su capacidad

de alertarnos sobre nuestros efectos colaterales sociales negativos. Es por eso que la responsabilidad social de las ciencias, desde luego la Responsabilidad Social de las Universidades (RSU) y su capacidad crítica, son tan importantes: no hay modo de responsabilizarnos por nuestros impactos si estos quedan en los limbos. Otra vez, hay que salir del estrecho enfoque de la RSE y considerar la responsabilidad social de todas las organizaciones, bajo el deber de reflexión, investigación y divulgación transparente de todos los impactos sociales y ambientales negativos de nuestro actuar. Los actores científicos, profesionales y académicos tienen un papel central que jugar en ese propósito.

Insistimos en el hecho de que la responsabilidad social, a pesar de basarse en una imputación social y no individual, constituye una verdadera responsabilidad imputable y susceptible de desembocar en sanciones, y no un mero “compromiso” unilateral voluntario para cumplir con acciones altruistas a favor de la sociedad, cuando quiero y como quiero, sin que nadie me pueda exigir ni reprochar nada cuando no hago nada, puesto que todo sería facultativo. La farsa del “compromiso social” de las organizaciones no es más que un pretexto para no obligarse a nada y sacar bombos y platillos cada vez que se hace algo. Mucho más exigente es el hecho de reflexionar sobre sus impactos negativos organizacionales e inscribirse en una red de corresponsabilidad para remediarlos. De hecho, la responsabilidad social tiene que ser fundada en un deber ético y político universal: el deber de justicia y sostenibilidad (Vallaey, 2011).

Pero, ¿cuál es la relación entre la “impacción” develada y la responsabilidad? Dos posibilidades: En ciertos casos, la relación causal entre la práctica y el problema puede ser establecida directamente mediante una investigación. Es posible entonces prohibir legalmente la causa, porque ésta equivale ahora a un acto culposos (por ejemplo, cuando un proceso industrial resulta ser dañino para la salud, aunque no se sabía

antes). Se aplica, pues, la lógica de la **responsabilidad jurídica**: prohibición del acto y sanción a los que, incumpliendo con la prohibición, son responsables ante la ley. En realidad, desgraciadamente, muchas veces hay que pelear durante años contra *lobbies* empresariales para hacer pasar la ley deseada y poder así responsabilizar a todos los actores sociales ante el riesgo. Una empresa que se dice “socialmente responsable” no debería nunca formar parte de estos *lobbies*, sino al contrario promover las leyes más exigentes posibles para acelerar la institución de una economía realmente sostenible y de paso poner en dificultad a sus competidores menos escrupulosos.

En otros casos, son modos enteros de producción, vida y consumo, los que están en juego y que intervienen en los problemas sistémicos diagnosticados (problemas ecológicos, económicos, culturales, etc.). La lucha contra los impactos negativos, en dichos casos, es cuestión de **responsabilidad social**, es decir, de corresponsabilidad públicamente promovida por organizaciones y activistas defensores de una causa, quienes van a utilizar todos los medios legítimos a disposición para regular y reorientar las prácticas sociales incriminadas (medios jurídicos, técnicos, culturales, educativos, deontológicos, normativos, económicos, políticos, mediáticos, etc.). La responsabilización social por los impactos sociales no es una ciencia sino un arte, el arte de la gobernabilidad (o gobernanza: *governance*), que trata de orientar a distancia sistemas que sabemos dotados de mucha inercia. Es el arte de la regulación compartida, de las certificaciones de calidad responsable (que son promesas que una organización hace delante de la sociedad entera por un alto nivel de calidad en sus prácticas), de la *soft law*, que utiliza también a la *hard law* cuando es posible, pero que no se reduce a un asunto de ley. La responsabilización social invita a practicar una **regulación híbrida**, pública y privada a la vez, utilizando los procesos del mercado como las decisiones voluntaristas, es decir, procesos de regulación espontánea como institución de auto y co-regulación.

5. Conclusión: ¡No perdamos más tiempo!

Si ahora pudiéramos no confundir más el compromiso piadoso unilateral con la verdadera responsabilidad con y delante de sus pares sociales, lograríamos menos superficialidad y autosatisfacción en la práctica de la responsabilidad social, tanto por parte de las empresas como de las universidades. Si pudiéramos empezar seriamente a diagnosticar y tratar los impactos negativos de cada organización, habría ciertamente más incomodidad al inicio en las iniciativas de responsabilidad social, pero más eficacia y felicidad al final, porque la responsabilidad social no es cómoda acción altruista para los necesitados afuera de la organización, sino incómoda reorganización de sus rutinas adentro para su mejora continua (supresión de sus “impacciones”). Si pudiéramos confundir menos los problemas que dependen de la responsabilidad jurídica de las organizaciones con aquellos que remiten a su (co)responsabilidad social, lograríamos ciertamente menos pelea ideológica alrededor del tema de la responsabilidad social, a la que muchos consideran todavía como un invento neoliberal. Podríamos avanzar más en el ámbito de la responsabilización jurídica de las empresas, sobre todo las transnacionales (que tienen por el momento demasiados derechos y muy pocos deberes), y también avanzar más en el ámbito de las innovaciones inter-organizacionales para el fomento de una economía global más justa y sostenible.

De ahí la utilidad de una buena teoría, para no perder tiempo en la práctica. La responsabilidad social es muy clara: 1) Debemos diagnosticar y gerenciar los impactos negativos generados por nuestras organizaciones; 2) lo debemos hacer en redes de corresponsabilidad con todos aquellos que nos pueden ayudar para disminuir hasta erradicar estos impactos negativos, con el fin de 3) construir juntos una sociedad más justa y sostenible, para nuestros prójimos y nuestros lejanos. Pues si está claro, ¡hagámoslo!

Referencias

- Arendt, H. (1958 [1993]). *La Condición Humana*. Barcelona: Paidós.
- Beck, U. (1986 [1998]). *La sociedad del riesgo*. Barcelona: Paidós.
- Morin, E. (2004 [2006]). *El Método 6: la ética*. Madrid: Cátedra.
- Nietzsche, F. (1887 [1996]). *La genealogía de la moral*. Madrid: Alianza Editorial.
- PNUMA (2011). *Hacia una economía verde: Guía para el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza - Síntesis para los encargados de la formulación de políticas*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, www.unep.org/greenconomy
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). "Creating shared value: How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth". In *Harvard Business Review*, enero-febrero.
- Ricœur, P. (1995 [1999]). *Lo justo*. Madrid: Caparrós.
- Serres, M. (1990 [2004]). *El contrato natural*. Valencia: Pre-Textos.
- Vallaey, F. (2008a). "Formación ética y responsabilidad social universitaria en la era de la globalización". En: J. Jongitud (comp.), *Ética del desarrollo y Responsabilidad Social en el contexto global*. Xalapa: Universidad Veracruzana.
- Vallaey, F. (2008b). "Responsabilidad Social Universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades". En *Educación Superior y Sociedad*, 13(2), septiembre. Caracas: Instituto Internacional de UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC-UNESCO).
- Vallaey, F. (2011). *Les fondements éthiques de la Responsabilité Sociale*. Tesis de doctorado. Universidad de París Este. Disponible en el siguiente enlace: <http://blog.pucp.edu.pe/eticarsu>
- Vallaey, F., De la Cruz, C. & Sasia, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria, Manual de primeros pasos*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, Banco Interamericano de Desarrollo. El Manual está disponible en el siguiente enlace: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35125786>

3. La Responsabilidad Social de las Organizaciones

¿Qué cosa será la Responsabilidad Social?

¿Una moda pasajera?

¿Un cambio de nombre para designar a la filantropía?

¿Puro cuento, puro marketing?

¿Un lujo reservado para las grandes empresas?

¿Una revolución socialista en el mundo neoliberal?

¿Una nueva concepción de la organización en la era de la globalización?

El auge de la Responsabilidad Social: confusión y necesidad

La Responsabilidad Social: Todo el mundo habla de ella. Y muchos tratan de ponerse al día, por diferentes razones:

- Razones éticas: Helio Mattar (dueño de Cosméticos NATURA, Brasil): “Si las empresas dependen de la comunidad y las inversiones que hace el Gobierno en educación, salud e infraestructura, tienen la obligación ética de retornar parte de lo que reciben”.
- Para penetrar nuevos mercados: Keiko Kodama (Gerente de Acción Empresarial, Chile): “Nuestra labor es ayudar a las empresas en cómo transformar la Responsabilidad Social en una herramienta de gestión estratégica e incorporar a la Pyme, que es parte de una cadena exportadora, que con los TLC estará sujeta a los estándares exigidos en los mercados de destino”.
- Para no perder mercados ya conquistados: Helio Mattar: “Hay factores en el ambiente del trabajo empresarial que hacen de esto una necesidad, como la visibilidad. Cuando estás expuesto al públi-

co, consumidores e inversionistas, ya no importan sólo los productos; las relaciones en todos los ámbitos son juzgadas”.

- Para diferenciarse de la competencia y cuidar su imagen: Gonzalo García (vicepresidente Sociedad de Fomento Fabril (SFF), Chile): “Al final del día, a uno como empresa le conviene ser serio, ser un buen ciudadano corporativo, tener las finanzas en orden, porque es tremendamente rentable. A veces uno incurre en mayores gastos, pero logra el premio del consumidor, del inversionista y conseguir al trabajador más capacitado y una tasa más baja. Es un factor de competitividad, un elemento diferenciador”.

Y muchas más razones que dependen tanto de la organización y de sus directivos como del país y la cultura. Es que no todo el mundo la interpreta del mismo modo. Segal describe cómo los británicos tienden a percibir la Responsabilidad Social Empresarial como una herramienta de competitividad y rentabilidad. En Alemania, el enfoque está centrado en la comunidad y la ciudadanía corporativa, mientras que los franceses desconfían de ella y la perciben como una manipulación de la opinión pública (Segal, 2004, citado en Wagenberg). En Estados Unidos, parece ser la buena reputación de la empresa el motor de la RSE (Matten & Moon, 2004).

En nuestra América Latina, todavía domina un enfoque de buena conducta católica que interpreta la Responsabilidad Social en términos de benevolencia voluntaria y caritativa. Lo dice la CEPAL: “El vínculo tradicionalmente reconocido como la primera relación entre la empresa y la sociedad es la filantropía” (Correa, Flynn, Amit, 2004).

Pero, a pesar de estas diferencias de interpretación, una cosa cierta es que la Responsabilidad Social está de moda. En 35 años, el cambio de mentalidad es notable: En los años 70, se podía darle el Nobel de Economía a un Milton Friedman que proclamaba que la única responsabilidad de la empresa es maximizar la rentabilidad de sus accionistas

(“The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”. The New York Times. Septiembre 13 de 1970). Hoy en día, cuatro de cada cinco empresarios alrededor del mundo piensa que la empresa tiene una responsabilidad social adicional a la de producir ganancias McKinsey, 2006). Hoy los premios Nobel van más para economistas como Sen o Stiglitz.

¿Qué pasó? ¿Por qué este giro? ¿Qué hace que se multipliquen las publicaciones voluntarias de balances sociales y ambientales en toda la economía de mercado global (en verdad, sin ser aún tan difundidos, puesto que sólo la mitad de las 500 empresas más grandes de Estados Unidos han publicado un reporte de Responsabilidad Social en 2005, <http://www.kpmg.com>)? Aunque todavía es posible hacer jugosos negocios sin enseñar al mundo lo muy responsable que uno es, el cambio ideológico es notable en el mundo de la empresa y, por capilaridad, está pasando rápidamente a otros tipos de organizaciones. Se habla de RSA (Responsabilidad Social de las Administraciones), mientras nosotros aquí nos referimos a la RSU.

Es obvio que la idea de redefinir las relaciones entre las empresas y la sociedad en la era de la globalización tiene que ver con los nuevos desafíos sociopolíticos y económicos de una economía de mercado mundializada:

1. La **complejidad** del tejido de las organizaciones a nivel planetario hace necesario un esfuerzo de coherencia y visibilidad para poder entender qué está pasando, quién es quién y qué cosa hace, lo cual conduce a un movimiento de estandarización de las prácticas por un lado, y de transparencia de estas mismas prácticas, por otro lado. Porque todo el mundo tiene finalmente interés en visualizar mejor el panorama del juego: los inversionistas para disminuir los riesgos; los Estados para poder controlar qué se está haciendo dentro (y entre) de sus fronteras; la sociedad civil, usuaria de estas organizaciones, y los mismos competidores en el mercado, que ne-

cesitan de referencias comunes y de un mínimo de *fair play* universalizable.

2. Los **riesgos** ligados con la acción colectiva en el mercado mundial que incrementan la fuerza de los impactos (predecibles o no, controlados o no), ahora que las organizaciones más poderosas superan el PBI de muchos países a la vez. Aquí también la necesidad de reglas de juego responsables se hace sentir.
3. Los **desafíos** del planeta Tierra: problemas ecológicos, riesgos nucleares, miseria persistente, equilibrios geopolíticos inestables, exigencias democráticas de la sociedad civil, etc., obligan a tratar de poner orden en la casa común (*oikos*), encontrar la ley del hogar (eco-nomía, eco-logía) que preserve el hogar. Y esto es el interés de todos, sin excepción¹.

Así que, a pesar de la aparente confusión en las definiciones y enfoques sobre Responsabilidad Social, su necesidad es innegable. Y, sin duda, ella explica los nuevos comportamientos que han aparecido en las últimas décadas en el mundo de las organizaciones. Cuidado: Los aspectos de relaciones laborales positivas, buenas relaciones con la comunidad y filantropía, no son nada nuevo en la historia de las organizaciones. Pero, sí lo son: la responsabilidad con la cadena de negocios, el enfoque medioambiental global, la ética en los negocios como tema de gestión y la bolsa de valores éticos, el marketing responsable, el comercio justo y el consumidor consciente, la estandarización de los sistemas de gestión de calidad a nivel mundial, el reporte de sostenibilidad, la consideración de los impactos globales, la cultura del diálogo con las partes interesadas (*stakeholders*), etc., es decir, todos los temas

1 “Las empresas no pueden triunfar en sociedades que fracasan”, cita de Bjorn Stigson, Presidente del “World Business Council for Sustainable Development”, se está transformando en el lema de la Responsabilidad Social. A nosotros nos recuerda un viejo proverbio Bantú: “La fuerza del cocodrilo es el agua”. La idea es la misma: si no cuidas tu entorno, morirás con él.

privilegiados de la Responsabilidad Social concebida como enfoque de gestión.

El riesgo cosmético

Sin embargo, aunque la Responsabilidad Social esté en auge y sea algo necesario, no garantiza que no sea una moda más del mundo empresarial, un cambio de nombre para designar de otro modo la vieja filantropía paternalista de los empresarios o, peor aún, una astucia cosmética para esconder las malas prácticas corporativas. El caso Enron es, otra vez, un caso paradigmático. Recordemos.

La séptima empresa más grande de Estados Unidos fue galardonada por la “Revista Fortune” como la empresa más innovadora, más admirada, y todo el mundo decía de ella que era uno de los mejores lugares para trabajar... Por supuesto que Enron se distinguía por sus balances sociales ejemplares que detallaban sus políticas anti-corrupción, sus hazañas medioambientales y sus benevolentes proyectos comunitarios. Se conoce el fin de la historia, la corrupción y el fraude, la crisis bursátil, la caída de la famosa auditora Arthur Andersen LLP, etc. Uno de los tantos impactos del caso Enron, es haber incrementado la sospecha alrededor de los reportes de RSE.

Sí pues, en materia de RSE, el riesgo de “bla bla” es real, que debe empujarnos en ser muy exigentes con los indicadores y protocolos de auditoría. ¡Una buena lección para la Responsabilidad Social Universitaria!

Otro tema de desconfianza es que muchas empresas que pretenden hacer Responsabilidad Social Empresarial concentran sus esfuerzos sólo en obras e iniciativas con la comunidad y en patrocinio de eventos, algo muy histriónico, es decir, rentable para la imagen de la empresa, pero poco congruente cuando, mientras estamos haciendo buenas

obras al exterior, en el interior de la empresa sigue ¡la misma explotación que en el siglo XIX! Por eso muchos denuncian la RSE como una mera estrategia de marketing.

Es el caso de la organización Christian Aid que publicó en 2004 un informe crítico sobre la RSE, titulado “Behind the Mask: The Real Face of Corporate Social Responsibility” (Detrás de la Máscara: La verdadera cara de la Responsabilidad Social Corporativa). La organización denuncia la RSE como una estrategia elaborada por las empresas para impedir el establecimiento de regulaciones internacionales, a partir del falso pretexto de la necesidad de conservar esta iniciativa ética su carácter voluntario para no desvirtuar las buenas intenciones. Según Christian Aid, la RSE es sólo un placebo insuficiente para contrarrestar el impacto negativo de las multinacionales. Peor aún, podría ser una estrategia para encubrir sus malos manejos sociales y ambientales con las comunidades pobres.

¿Cómo hacer para que la Responsabilidad Social no se transforme en una fachada?

Esta es una pregunta que nos importa a todos nosotros, los universitarios, responder de manera clara, empezando por casa: No hagamos de la Responsabilidad Social Universitaria una fachada de benevolencia fácil para encubrir prácticas académicas y administrativas incongruentes. Es todo el sentido del necesario esfuerzo de “diagnóstico del *Ethos* oculto” que promovemos en RSU.

Lo primero que debemos superar es el debate sofista de si la Responsabilidad Social puede ser obligatoria o si tiene que ser voluntaria. Es tan burdo como preguntar si la honestidad tiene que ser obligada por ley o si debe ser sólo un asunto ético personal. Mientras dependa casi exclusivamente del buen querer y la iniciativa de los directivos de la organización, la Responsabilidad Social no logrará escapar del patrón

de conducta voluntario y voluntarista de la filantropía, que, por muy buenas intenciones que se tenga, no dejará de ser: 1) Poco sostenible en el tiempo; 2) discutible en sus impactos; 3) de poca relación con la organización misma; y 4) siempre interpretable de distintos modos en cuanto a las reales intenciones que la animan.

Sólo tendrá solidez cuando logre penetrar la cultura de los actores de las organizaciones, principalmente los colaboradores internos y los usuarios directos (consumidores, clientes); cuando la mayoría de los consumidores sean conscientes, informados y exigentes; cuando la mayoría de los empleados estén formados en el tema y se comporten desde dentro como líderes vigilantes de las iniciativas, la Responsabilidad Social se volverá ya no un lujo, una excepción, sino lo “normal”, “lo que la gente hace”, es decir, el *Ethos* común de las organizaciones. Es por eso que el factor educativo e informativo es la clave y depende en gran medida de las universidades introducir el tema en la formación básica como avanzada de los estudiantes porque son los futuros consumidores conscientes y empleados responsables de las organizaciones.

Conjuntamente con este esfuerzo cultural y educativo, los Estados deberán fijar reglas más exigentes para las empresas; las normas y certificadoras deberán unirse, estandarizar sus criterios y procedimientos, e internacionalizarse hasta volverse indispensables para hacer negocios. Sí, efectivamente, Milton Friedman tiene razón: la Responsabilidad Social es una idea peligrosa, “una noción socialista”. Pero, que venga a universalizarse, y terminaremos con muchos de los problemas de nuestra Modernidad caótica.

Mientras ocurra, y para que suceda, es necesario un gran esfuerzo teórico para clarificar qué cosa DEBE SER la Responsabilidad Social y qué cosa NO. Tarea muy útil, puesto que, como se sabe, no hay nada más práctico como una buena teoría. Tratemos, pues, de contribuir al respecto.

¿Qué es la Responsabilidad Social?

Todos los documentos publicados y presentaciones en eventos públicos académicos o empresariales dicen lo mismo: **NO ES FILANTROPÍA**. Tanta insistencia merece nuestra atención. ¿Por qué sería tan importante distinguir la Responsabilidad Social de la benevolencia filantrópica si las dos se reclaman de las actitudes éticas? ¿Acaso “filantropía” (literalmente, el amor a los humanos) se habría vuelto una mala palabra, algo que ya no deberíamos buscar practicar? No. Lo que hay que entender detrás de esta distinción es que la Responsabilidad Social se refiere a un modo de comprender la ética diferente del habitual.

La ética de la Responsabilidad Social

1. La ética que le corresponde a la Responsabilidad Social no es una **ética de la intención** (soy bueno si tengo buenas intenciones) sino una **ética de la acción** y de la responsabilidad por las consecuencias inmediatas y a futuro de la acción (soy bueno si mis acciones tienen buenos efectos, sin importar mis intenciones personales, mis motivos para realizarlas).
2. La ética que le corresponde a la Responsabilidad Social no se refiere meramente a la relación **causa-efecto unidireccional** (será buena una acción cuya meta tendrá en vista un efecto directo y preciso bueno, y cumplirá con realizarlo eficazmente), es decir que no se limita al binomio medio-fines, sino que abarca al **campo de todos los efectos colaterales y retroacciones posibles** generados por la acción que ésta tenga como propósito explícito producir tales efectos o que los descubra casualmente una vez realizada (será buena una acción cuyos efectos en su determinado campo producirá retroacciones positivas para el campo).
3. Por eso, la ética que le corresponde a la Responsabilidad Social no es una ética en sentido tradicional, como en el caso de la filantropía, que sólo se preocupa por la buena voluntad del agente y su capacidad de emplear los medios adecuados para lograr un fin bueno en sí mismo, tal como lo había previsto el agente. La Responsabili-

dad Social parte de una **visión sistémica y holística del entorno del agente**. La intencionalidad unívoca del agente voluntario se diluye ahí en un sistema **complejo** de retroacciones múltiples, de impactos en cadena, que se trata de gestionar más que de querer realizar o controlar. Es la noción de “ecología de la acción” de Edgar Morin (2004), que se enuncia así:

Ecología de la acción

“Toda acción escapa cada vez más a la voluntad de su autor a medida que entra en el juego de las inter-retro-acciones del medio en el cual interviene”.

De esto se desprenden dos principios:

- a. “Los efectos de la acción dependen no sólo de las intenciones del autor, sino también de las condiciones propias del medio en el cual se desarrollan dichos efectos”.
- b. “Se pueden considerar o suponer los efectos a corto plazo de una acción, pero sus efectos a largo plazo son impredecibles”.
4. La ética que le corresponde a la Responsabilidad Social no es una ética solitaria en la que yo decido en mi fuero interno qué debo hacer y cómo, sino que se trata de una **ética organizacional dialógica**, basada en el trabajo en equipo, la escucha del otro, la negociación, la discrepancia, la voluntad de consenso, la búsqueda común de soluciones por medio de la expresión de los mejores argumentos, etc. Porque sólo a través del **campo del diálogo** interpersonal generalizado podremos hacernos responsables del campo ecológico de nuestras acciones colectivas comunes.

Las consecuencias de este desplazamiento de atención, desde el sujeto voluntario y sus fines, hacia el campo objetivo de los impactos de la acción, son considerables:

En buena cuenta, siguiendo el paradigma ético tradicional, yo sólo podría ser responsable, es decir, imputable, de las accio-

nes intencionales que haya generado, así como de sus efectos inmediatos directamente relacionados con los resultados inmediatos de mi actuar.

Dentro de la lógica sistémica compleja de la ética de la Responsabilidad Social, ya no es así: quizás una empresa no esté jurídicamente imputable (luego sancionable) de, por ejemplo, asociar sistemáticamente en sus comerciales televisivos mujeres en bikini al consumo de alcohol. Pero, debe ser considerada como socialmente responsable (luego, éticamente condenable) de promover el machismo y la ideología de la mujer-objeto con su marketing irresponsable, al mantener estos clichés en el campo simbólico e iconográfico de una determinada sociedad, por lo cual podría legítimamente ser castigada con un boicot de sus productos por parte de movimientos de consumidores conscientes. Y los egresados de nuestras Facultades de Comunicación y Escuelas de Marketing deberían tener cursos de deontología, donde se les explique lo que es la “violencia simbólica” (Bourdieu). Y si nuestras universidades no lo hacen, ni lo piensan, ni lo investigan, deben ser consideradas ellas también como socialmente responsables y éticamente condenables.

Este pequeño ejemplo demuestra toda la complejidad del tema. Por lo menos nos hace entender porqué la Responsabilidad Social tiene muy poco que ver con la filantropía, no tanto en las iniciativas que debe generar (porque amar a los humanos y tratar de hacer el bien ayudando a los que lo necesitan sigue siendo un deber moral universal ineludible), sino en la manera de pensarse en el entorno y pensar en la gestión de la organización.

En efecto, la ética que se desprende de la Responsabilidad Social, por las características que hemos visto, conduce a poner en la agenda de la organización nuevos temas como son:

- La consideración de su Responsabilidad Social en términos de **Gestión de Impactos** (y no de iniciativas buenas) porque se trata de analizar permanentemente el campo de inter-retro-acciones donde opera la organización y minimizar los impactos negativos diagnosticados, para lo cual es imprescindible:
 - Realizar **reportes diagnósticos regulares** de la organización con determinados **indicadores** para detectar los efectos no deseados en la trama compleja de la “ecología de sus acciones”. Aquí nace la famosa noción de **Reporte de Sostenibilidad** y sus instrumentos de gestión (Balance social, huella ecológica, etc.), lo que nos conduce a:
 - **Asociar todas las partes afectadas** por la acción de la organización en el levantamiento del diagnóstico y, obviamente, interesarlas en la solución de los problemas. Aquí nace la famosa noción de los *stakeholders*, grupos de interés o partes interesadas.
 - **Asociarse también con otras organizaciones**, teniendo los mismos impactos en el campo social, para ayudarse mutuamente en el diagnóstico de impacto (siempre difícil, por ser complejo), la elaboración de los buenos indicadores, y tener mayor impacto al momento de intentar solucionar problemas o revertir tendencias. Esto desemboca lógicamente en:
 - **Definir normas y estándares de gran difusión** para ponerse de acuerdo correctamente entre todos, poder comparar una situación con otra con instrumentos de análisis similares, lograr definir expectativas de comportamiento organizacional validadas por todas partes: la **buena ciudadanía corporativa global**.
 - Estos estándares comunes permiten finalmente el **reconocimiento y la difusión universal de los deberes de las organizaciones** en el gran público, así como la comunicación rápida de sus faltas éticas, con el fin de informar y

educar a los usuarios en su necesaria tarea de **vigilancia ciudadana**.

- El resultado final de toda la estrategia de la Responsabilidad Social es la constitución, en nuestro mundo globalizado complejo de acciones y retroacciones entramadas difíciles de prever y controlar, de una **trama global inteligente y consciente de ciudadanos e instituciones atentos y responsables de la sustentabilidad de la misma trama**, que es nuestro mundo, nuestra casa común, la única morada que tenemos.

El siguiente cambio que debemos considerar en la teoría de la Responsabilidad Social es acerca de la noción misma de “Responsabilidad”.

La “Responsabilidad” de las organizaciones

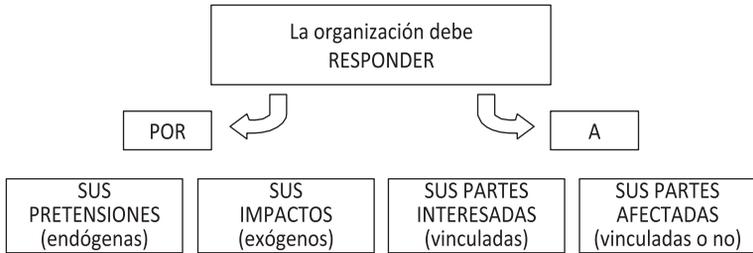
La “Responsabilidad” de la que se trata en una ética sistémica y holística, que toma en cuenta la ecología de la acción y parte de una visión compleja de la realidad humana; ya no corresponde exactamente a la noción intuitiva clásica que tenemos de ella. “Responsabilidad” no se refiere a una especie de **imputación reactiva** del agente (como cuando digo que soy responsable de mi perro), sino a un **compromiso proactivo** del agente que invita a asumir toda una serie de actos a favor de una causa (como cuando digo que trato de ser responsable por mis hijos). Pasamos de ser responsable *de* (sin hacer nada) a ser responsable *por* (reivindicando nuestra responsabilidad a través de determinadas iniciativas). ¿De qué compromisos estamos hablando en la Responsabilidad Social de las Organizaciones?

Según el Estándar de Aseguramiento **AA 1000** (Instituto AccountAbility), uno de los estándares de Responsabilidad Social más reconocidos actualmente en el mundo, la “responsabilidad” de una organización significa asumir la **rendición de cuentas** (*accountability*) de una serie

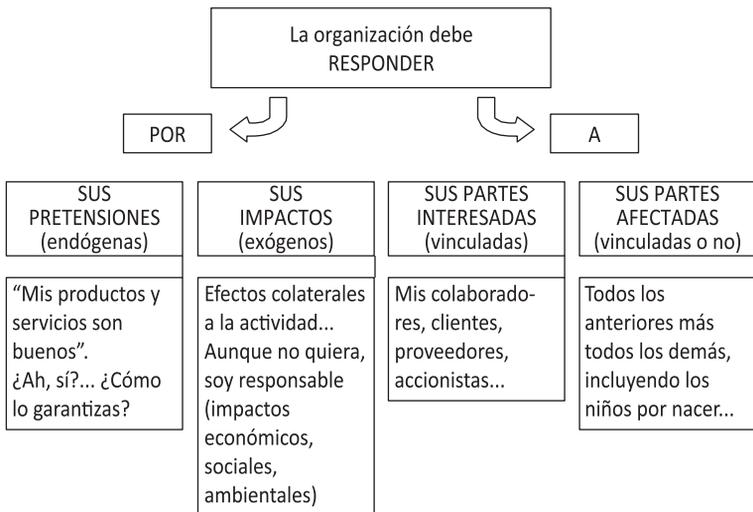
de hechos institucionales, desde una determinante actitud ética. La Responsabilidad Social, desde una perspectiva organizacional, es:

- Un Compromiso para identificar y comprender los efectos de sus acciones en el mundo, considerar los impactos social, ambiental y económico, y los puntos de vista de las partes interesadas y asociadas a estos temas (*stakeholders*).
- Un Compromiso para considerar, concertar y responder de manera coherente (sea negativa o positivamente) a las aspiraciones, preocupaciones y necesidades de todas las partes interesadas.
- Un Compromiso para rendir cuentas de sus decisiones, acciones e impactos a las partes interesadas, con transparencia.
- Un Compromiso para dar respuesta a los problemas que se presentan y cumplir con lo declarado y pactado en la Misión y Visión y los acuerdos firmados de la organización (ser confiable).

Es con base en esta definición precisa y exigente del término “Responsabilidad”, apoyada en una gestión transparente y participativa o mejor aún, “dialógica”, de la organización, que se podrá constituir el tejido de confianza que necesitamos para superar las legítimas sospechas acerca de la moda de la Responsabilidad Social como fachada cosmética. Esto implica que las organizaciones sepan **responder por** sus acciones (deseadas y planificadas) y los impactos de éstas (muchas veces no deseados ni planificados) y sepan **responder a** las partes interesadas directamente vinculadas con ellas (sus empleados, clientes y proveedores directos, accionistas, etc.) y, más allá, a todos los grupos que pueden estar afectados por los impactos de sus acciones, que estos grupos se constituyan en interlocutores vinculados con las organizaciones (como asociaciones de consumidores, instituciones públicas, ONG medioambientales, etc.) o queden en estado de interlocutores potenciales (como los televidentes, los niños residentes de una cuenca o las generaciones futuras...). El siguiente esquema permite visualizar mejor esta noción compleja:



Las pretensiones de la organización son obviamente los productos y servicios que quieren ofrecer en el mercado y que constituyen el contenido mismo planificado de su acción (son endógenos en ese sentido), que tiene que legitimar a los ojos del público. Sus impactos son “exógenos” en el sentido de que rara vez son parte de su propósito explícito y, sin embargo, forman parte de las consecuencias de su acción en el mundo: son impactos económicos (cadena de valores, etc.), humanos (vida del personal de la organización y de sus familiares), sociales (vida de los vecinos inmediatos, pago de impuestos, etc.), ambientales (desechos, transporte, contaminación, etc.)... La cadena de responsabilidades se complejiza del siguiente modo:



Como siempre, cuando se trata de ética, la exigencia es radical y categórica, y las organizaciones se encuentran frente a su Responsabilidad Social como nosotros, pobres individuos pecadores, frente a los 10 mandamientos! No hay motivo para desesperarse y declarar imposible la tarea, so pretexto de que jamás podremos responder *por* todos los impactos (a la justa, muchas empresas luchan por cumplir con sus pretensiones), y sobre todo *a* los interesados y afectados, puesto que son, literalmente, todos (!), tanto los que están ahora viviendo en la trama compleja de nuestro mundo globalizado, como los que vendrán después. Hay que recordar más bien que el camino hacia la virtud es justamente eso, un camino, y que lo que más importa es avanzar en el proceso de responsabilización social de la organización, paso a paso.

Esta aclaración no es anecdótica, sino que nos recuerda que la confianza que podemos dar a los demás en materia ética depende en primera instancia de nuestra humildad moral, en cuanto no nos vanagloriemos de las buenas acciones cumplidas y miremos a todas las que faltan. Esta humildad practicada será un excelente antídoto a una visión histriónica de la Responsabilidad Social en términos de marketing que es el camino seguro hacia la Responsabilidad Social como fachada cosmética de la que hemos hablado.

La cultura del reporte socialmente responsable

Ahora nos acercaremos más al tema de las habilidades y procedimientos que debemos desarrollar en el seno de las organizaciones para cumplir con la Responsabilidad Social. El meollo del asunto, si queremos evitar el lirismo cosmético y el “blabla” de los Balances sociales de fachada, se sitúa en la **calidad de los reportes y diálogos** que la gestión de la Responsabilidad Social de las Organizaciones debe producir, por lo cual es importante concentrarse en este punto y considerar a la ética de la Responsabilidad Social en términos de promoción de una **“cultura del reporte”**.

Siguiendo aquí los trabajos de la *Global Reporting Initiative* (GRI) y de la Serie AA 1000, podemos analizar las principales características de esta nueva cultura que nuestros estudiantes deberían incorporar ya a sus habilidades profesionales.

Se entiende por “reporte” todos los informes públicos que la organización puede producir con base en el levantamiento de información concerniente a su desempeño, siguiendo ciertos criterios determinados de procedimiento para la recopilación y exposición de los datos pertinentes. Los reportes deben demostrar la “sostenibilidad” (o no) de la acción de la organización, por supuesto ya no solamente a nivel financiero sino que debe incluir también los aspectos de calidad, social y ambiental.

La “cultura del reporte” es el triple hábito de:

- a) Buscar **saber** qué está pasando en la organización.
- b) **Dar cuenta a las partes interesadas** de lo que está pasando en la organización.
- c) **Comparar** una organización con otra para evaluar su desempeño relativo. Esto sirve para preocupaciones diversas:
 - Acerca de la **calidad** del desempeño de la organización para sus **clientes**.
 - Acerca de la **legalidad** y **moralidad** de la organización para su **personal**, sus **accionistas** y el **Estado**.
 - Acerca de la **huella ecológica** de la organización para el **medioambiente** (representado por asociaciones ambientalistas y las generaciones futuras).
 - Acerca de los **resultados y tendencias a futuro** de la organización para los **inversionistas** (gestión del riesgo).

La necesidad de estos reportes, como ya lo hemos mencionado, viene del proceso de globalización y de lo que significa en cuanto al incremento de la **complejidad** (falta de legibilidad del mundo de hoy), de

la **competencia** en el mercado mundial (necesidad de comparación y anticipación), de los **impactos y riesgos** (las consecuencias de las acciones organizacionales son cada vez más impredecibles, impactantes, potencialmente dañinas, irreversibles). Notemos que nos encontramos delante de una contradicción constitutiva de la Modernidad: la complejidad creciente impide la legibilidad de la historia del mundo y, al mismo tiempo, hace necesaria su lectura.

Esta tensión es el motor dialéctico de nuestros esfuerzos intelectuales y científicos de hoy, siendo la amenaza el riesgo de **insostenibilidad** a futuro de nuestro modo de vida, producción y consumo². En cada momento del avance de la civilización tecnocientífica planetaria hay un nuevo riesgo de **ceguera** (déficit de saber e inteligencia), **destrucción** (déficit de ética y razonabilidad política) e **incontrolabilidad** de los procesos (déficit de poder sobre la “megamaquinaria” social por parte de sus mismos actores y operadores).

Frente a estos peligros, la “**cultura del reporte**” de la Responsabilidad Social busca asegurar:

- **Confianza** hacia la comunidad corporativa.
- **Responsabilidad** de cada miembro de la organización.
- **Sostenibilidad** del conjunto del sistema organizacional.
- Un **Desarrollo**, un progreso de las partes y el conjunto de la organización.

Para la efectividad de esta cultura del reporte y aseguramiento con base en estándares de Responsabilidad, se necesitan instrumentos diagnósticos que sean creíbles, transparentes, relevantes, exhaustivos, efectivos para una toma de decisión ilustrada, comunicables, capaces

2 Se calcula que si todo el mundo viviera hoy como viven los norteamericanos, se necesitarían varios planetas Tierra para satisfacer todas las necesidades. Desgraciadamente, sólo tenemos uno, lo que hace insostenible por definición el *one way of life* y todas las políticas irresponsables que se fijan como meta imitarlo.

de incluir a muchos interlocutores y lograr consensos sostenibles entre ellos. Por lo tanto, cualquier reporte que valga la pena tendrá que:

- Evaluar de modo fidedigno el desempeño de la organización (cientificidad y credibilidad).
- Ayudar a la organización a mejorar (proceso de aprendizaje).
- Ser comunicado públicamente para asegurar tanto la credibilidad como el aprendizaje. La mejora continua depende de la transparencia en la comunicación de los datos y su criticabilidad.

Para lograr este propósito complejo, la estrategia debe seguir los pasos siguientes:

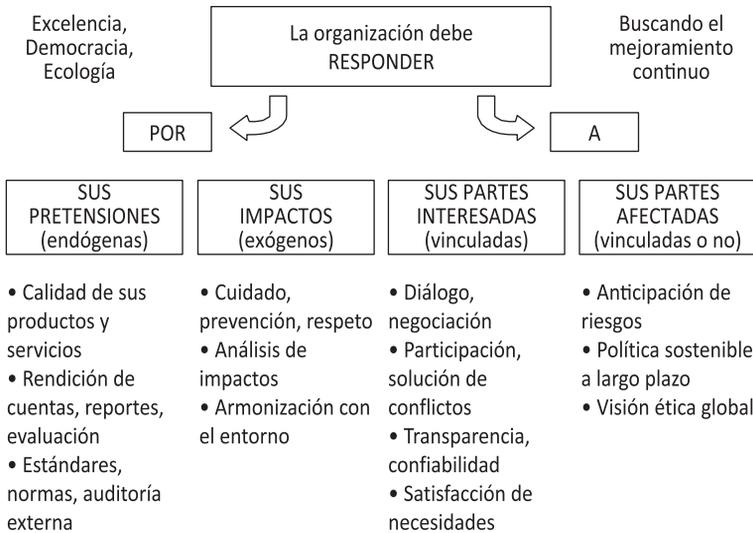
El proceso del reporte debe:

1. Cubrir todos los aspectos del desempeño organizacional.
2. Determinar todas las partes interesadas por el desempeño de la organización.
3. Fijar compromisos y estándares de desempeño entre la organización y las partes interesadas.
4. Definir indicadores precisos para calificar el desempeño y el logro de los compromisos.
5. Asociar las partes interesadas en la redacción del reporte, su evaluación y el cumplimiento del compromiso.
6. Orientar la mejora continua de la organización gracias a la corrección de sus carencias, la asimilación de las críticas, la generación de nuevas metas y la determinación de nuevos estándares y compromisos a futuro.
7. Asegurar la comparabilidad de los resultados de la organización con otros de su entorno.
8. Garantizar la credibilidad de toda la información y la calidad del proceso completo.

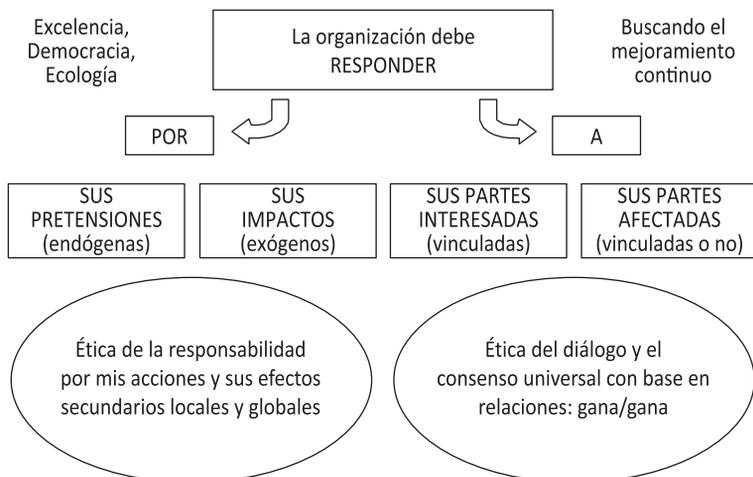
No es descabellado pensar que si hubieran seguido este procedimiento en Enron, se hubieran descubierto mucho antes los malos manejos de

los directivos y evitado la crisis dramática que generó. Evidentemente, en el proceso de aseguramiento de AA 1000, por ejemplo, estamos lejos de un mero Balance social autocomplaciente escrito por unos cuantos colaboradores directos del gerente general o del de marketing...

Retomando la presentación de la teoría de la Responsabilidad Social mediante el esquema anterior, podemos ahora completarlo del siguiente modo:



Los valores de **Excelencia** (Calidad) para asumir la pretensión para con los productos de la organización, de **Democracia** (participación y transparencia) para asumir el compromiso con las partes interesadas, y de **Ecología** (Sostenibilidad global) para asumir la gestión responsable de los impactos de corto, mediano y largo plazo, son los que guían la ética de la Responsabilidad Social.



Ética de la responsabilidad y del diálogo son los dos pilares de un compromiso organizacional a favor del Desarrollo Humano Sostenible de todos (juego de suma positiva: si tú ganas, yo gano también), es decir, la superación de la visión del entorno social en términos darwinianos de la selección natural del más fuerte, de la guerra de todos contra todos, toda la lírica del neoliberalismo que no puede conducirnos a otro resultado, con su afán de analizar todo en términos de juegos de suma nula (si tú ganas, yo pierdo; si yo gano, tú pierdes), que a aquel de la derrota de todos (suma negativa). Otra vez vuelve la evidencia del proverbio africano: “La fuerza del cocodrilo es el agua”.

Pero, el último eslabón de la cadena de la Responsabilidad Social lo constituye sin duda la sociedad civil, el público de usuarios y consumidores en el entorno de las organizaciones.

Necesidad de un consumidor responsable

Este tema nos retrotrae a la problemática del conocimiento, es decir, de la educación y de la Responsabilidad Social Universitaria: aquel de la información y transformación del público de usuarios de las organi-

zaciones en un público culto, consciente de sus derechos y deberes, conocedor de los grandes peligros y desafíos de nuestro mundo, preparado para ejercer su ciudadanía de modo activo.

“Los consumidores tienen un enorme potencial para redirigir la acción de las empresas. La condición para que eso ocurra dependerá de la conciencia que tengan de ese poder y de que cuando eligen productos, incluyendo en los atributos de su elección el cuidado para con los temas sociales y medioambientales, están eligiendo las características del medio en que quieren vivir ellos y las generaciones siguientes”, opina Mattar.

Sandra Novoa (*El Mercurio*, 23 de noviembre de 2003) precisa el carácter político de la problemática del consumo: “El acto de consumir se transforma en acto político que redefine los atributos de éxito empresarial, contribuyendo a dar una fase más humana a los elementos que componen la misma lógica financiera del capitalismo global”.

Esto nos conduce a establecer una relación intrínseca entre el nivel de conciencia ciudadana adquirido por un pueblo y el nivel de Responsabilidad Social alcanzado por sus organizaciones. Es inútil precisar que estamos todavía muy lejos de un mundo de consumidores cultos. Datos españoles mencionan que, según un estudio realizado por el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (OBRSC) para la CECU, entre octubre y noviembre de 2004, más del 70 por ciento de los españoles encuestados “no dispone de información sobre la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa nunca o casi nunca para guiar sus compras” y cerca del 57 por ciento no ha oído hablar nunca de los productos de inversión éticos y solidarios (<http://www.responsables.biz>).

Está claro que el gran público está todavía muy dependiente de los noticieros de los medios de comunicación masivos que son general-

mente financiados por... las mismas empresas que deberían fiscalizar. Esta constatación confirma nuestra idea de que los diversos tipos de organizaciones que componen la sociedad contemporánea deben juntarse absolutamente en pro del esfuerzo de responsabilización social: Empresas, Tercer sector, instituciones públicas e instituciones educativas (colegios y universidades). El futuro de la Responsabilidad Social Empresarial (y, más ampliamente, de la Responsabilidad Social de las Organizaciones) está también ligado al futuro de la Responsabilidad Social Universitaria y al de la Responsabilidad Social de la Administración pública.

En ese sentido, es preciso mencionar cómo en España el movimiento de adhesión al Pacto Mundial ha dado lugar a la creación de un original instrumento de trabajo, la Mesa Cuadrada, desde la que se desarrollan actividades de aprendizaje, de diálogo y de extensión de la red a favor del Pacto Global de la ONU, hacia otras regiones y otros países.

“La **Mesa Cuadrada** es un instrumento puesto al servicio de la **Asociación Española del Pacto Mundial** y de las entidades españolas adheridas, que tiene como objetivo el progreso en la implantación de los diez Principios del Pacto Global por medio de la vía del diálogo. Se trata de un **instrumento de trabajo** en el que todos los participantes, pertenezcan al lado de la mesa al que pertenezcan, trabajan de forma conjunta y bajo la premisa de igualdad. Por ese motivo, uno de los principales objetivos de **ASEPAM** es que la Mesa Cuadrada constituya un instrumento **accesible a todas** las entidades adheridas, que sirva para trabajar unánimemente en la divulgación e implantación de los diez Principios del Pacto Global”.

“La Mesa Cuadrada recibe ese nombre debido a los cuatro grandes grupos de interés que están representados en cada uno de los lados de la misma: **empresas, ONG, entidades educativas**

e **instituciones públicas o sociales**. El primer lado de la Mesa lo ocupan las **empresas**, que cuentan tanto con miembros de las grandes empresas como con miembros de las Pymes. En el segundo lado se sitúa el **Tercer Sector** y, en particular, las ONG, que suponen un alto porcentaje del mismo. El siguiente lado de la Mesa Cuadrada lo ocupan las **entidades educativas**, cuyo papel de soporte en la creación de una cultura de la responsabilidad empresarial a largo plazo y en la organización de foros de aprendizaje en el corto plazo, es fundamental. Y, por último, el cuarto lado de la Mesa Cuadrada está formado por representantes de **instituciones sociales y políticas**" (<http://www.pactomundial.org>).

Una excelente iniciativa que expresa la necesidad de desarrollo del Capital más importante de todos en la actualidad: el **Capital Social**.

Referencias

- Aid, C. (2004). *Behind the Mask: The Real Face of Corporate Social Responsibility*. Disponible en: <http://www.christian-aid.org.uk/indepth/0401csr/index.htm>
- Correa, M. E., Flynn, S. & Amit, A. (2004). *Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: Una Visión Empresarial*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Chile. Disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/MedioAmbiente/4/LCL2104P/lcl2104.pdf>
- Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. En: www.grig3.org y www.globalreporting.org
- Instituto AccountAbility (Institut of social and ethical accountability). Ver: www.accountability.org.uk
- Matten, D. & Moon, J. (2004). "A Conceptual Framework for Understanding CSR". A. Habish, R. Schmidpeter, J. Jonker, M. Wegner (Eds.), *Corporate Social Responsibility Across Europe: Discovering National Perspectives of Corporate Citizenship*. Berlin: Springer-Verlag.

McKinsey (enero, 2006). The McKinsey Global Survey of Business Executives: Business and Society.

Morin, E. (2004). *La Méthode 6: Éthique*. Seuil, París.

Segal, J.-P. (2004). "Pluralité des lectures politiques de la responsabilité sociale de l'entreprise en Europe". Documento de Trabajo. Citado en A. Wagenberg, "La narrativa de la Responsabilidad Social Empresarial". Documento de trabajo.

"The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". The New York Times. Septiembre 13 de 1970.

<http://www.kpmg.com/NR/rdonlyres/66422F7F-35AD-4256-9BF8-F36FACCA9164/0/KPMGIntICRSurvey2005.pdf>

<http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=4&MS=3>

http://www.responsables.biz/REPORTAJES/A_FONDO/a_fondo_desarrollo01.html

4. “En río revuelto, ganancia de pescadores”: Responsabilidad Social confusa y vanaglorias gerenciales

Después de más de medio siglo de la publicación del primer libro sobre el tema (Bowen, 1953), la responsabilidad social de las organizaciones sigue siendo un concepto muy confuso en el mundo empresarial e incluso en el mundo académico en general. A primera vista, parece un concepto fácil que permite a todo el mundo opinar y dar su parecer, al igual que los temas de “ética” o “educación”. Esta aparente facilidad constituye toda la dificultad de pensar y hacer pensar en un concepto que nadie quiere profundizar porque juzga que ya lo entiende. Pero, si del error se puede sacar mucho provecho, de la confusión no se puede sacar nada, puesto que nadie sabe distinguir el camino correcto de los callejones sin salida.

El valioso esfuerzo de clarificación de la guía de responsabilidad social ISO 26000 (2010), al parecer, no ha logrado despejar las dudas, puesto que cada uno busca y encuentra en su definición lo que le interesa para predicar en su respectiva capilla:

“Responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento ético y transparente que:

- Sea consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad;
- Tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas (*stakeholders*);

- Esté en conformidad con la legislación vigente y congruente con las normas de conducta internacionales, y
- Sea integrada en toda la organización y practicada en todas sus relaciones”.

Frente a esta noción, los más cautelosos y renuentes resaltan el “comportamiento ético”, luego la dimensión voluntaria de la responsabilidad social, y el diálogo con los *stakeholders*. Los más impacientes reclaman un cambio de rumbo económico hacia la sostenibilidad social y ambiental, luego insisten en la necesidad de un marco normativo internacional coactivo. Y como la RSE se ha vuelto un negocio para consultoras empresariales, el *mainstream* del “mercado de la virtud” (Vogel, 2005) tiende a consensuar alrededor de algunos temas como “Buen Gobierno”, “medioambiente”, “Derechos Humanos en la cadena de proveedores”, etc. Las herramientas de gestión y reporte vienen a apoyar el *management* de la RSE, con el fin de que cada empresa pueda mejorar su puntaje en los indicadores y comprarse la buena conciencia de ser una “empresa socialmente responsable”.

Mientras tanto, siguen incrementándose los problemas ambientales y sociales, la destrucción, sobreexplotación, mala redistribución y hasta esclavización... El mismo exDirector ejecutivo del Pacto Mundial lo confesaba en conferencia de prensa en 2012: “Estamos decepcionados con el hecho de que el movimiento [de la RSE] no está creciendo más rápido. Por supuesto, es un gran movimiento, pero no es transformador todavía” (George Kell, director del Pacto Global, *ComunicaRSE*: 29/02/2012). Entonces, ¿qué no funciona en la RSE si no logra transformar la economía hacia la sostenibilidad y el bienestar social?

Sobre un plano conceptual, la sempiterna confusión entre responsabilidad moral por los actos (de cada uno) y responsabilidad social por los impactos (de todos) hace que cada gerencia piense que la RSE se trata de “actuar bien”. Sobre un plano práctico, cada quien ejerce

“su” responsabilidad social en “su” organización, con “sus” grupos de interés. Es lo que podemos llamar la “Responsabilidad Social Solitaria” (Vallaey, 2013), en la que cada organización benevolente trata de cumplir con los estándares y realizar su reporte de buenas prácticas por su propia cuenta.

Desgraciadamente los *impactos sociales y ambientales* frente a los cuales debemos responsabilizarnos no son el mero agregado de los actos de cada actor social, sino los efectos sistémicos colaterales de la actividad social total. Desde luego, tienen una inercia propia y una resiliencia sistémica que no pueden ser controladas mediante acciones generosas de un conjunto de organizaciones bien intencionadas (y obviamos aquí el problema de la RSE cosmética y mentirosa: *greenwashing*). Pensemos en el cambio climático o en las redes de evasión fiscal: se trata de un conjunto de fenómenos crónicos sistémicos del tipo de la “tragedia de los comunes” (Hardin, 1968) que son, más allá de malas prácticas de ciertos actores, los impactos negativos de nuestros anodinos actos cotidianos de compra y producción.

La responsabilidad social es “social” porque nos enreda a todos como inter-actores de un sistema social que producimos sin querer y que nos regresa en patologías sistémicas difíciles de controlar nuestras propias decisiones. Es la razón por la cual sólo una gran alianza mundial entre científicos, Estados, empresas, ONG y sociedad civil activa, puede abordar el espinoso tema del cambio climático, por ejemplo, con alguna posibilidad de control eficaz. La batalla no está ganada. Pero, ¿quién no ve que el problema requiere una articulación entre leyes internacionales y nacionales, innovaciones tecnológicas y empresariales, sistemas de alertas científicas y ciudadanas, movimientos políticos amplios, cambios culturales? Si este conjunto de fuerzas no se logra, no se detendrá el cambio climático, ni ningún impacto social negativo. Es obvio que los reportes GRI y la política RSE de algunas o muchas empresas no serán transformadores como tales.

Entonces, si el problema va más allá del comportamiento empresarial, ¿qué le toca a cada empresa en particular? Veamos: 1) Asociarse en grandes confederaciones de empresas, siguiendo estándares de responsabilidad capaces de pesar sobre el mercado con buenas prácticas (local, nacional, regional); 2) aliarse con los aparentes “enemigos” que son las ONG militantes y los sindicatos para encontrar juntos soluciones eficaces a los impactos negativos generados por la industria; 3) juntarse con los Estados para emprender políticas públicas con apoyo de los sectores privados y la sociedad civil, y exigir (¡sí!) leyes más duras para recompensar el buen comportamiento empresarial y castigar a los pasajeros clandestinos; 4) innovar en temas como la eco-concepción, la economía circular que pide crear alianzas industriales ecológicas, la economía de funcionalidad, las cadenas de comercio justo, la transición energética hacia los renovables, etc. Mil métodos sostenibles existen ya, pero nadie invierte en ellos por seguir con los viejos paradigmas del *business as usual*. Es tiempo de atreverse a lo nuevo porque el desarrollo industrial, hasta ahora, nunca fue muy humano, ni muy sostenible, desgraciadamente. Pero, los caminos nuevos no se descubren haciendo lo mismo de siempre.

Referencias

- Bowen, H. R. (1953). *The Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Hardin, G. (1968). “The Tragedy of the Commons”. *Science*, (162), 1243-1248.
- Kell, G. (2012). Director del Pacto Global, ComunicaRSE.
- Vallaey, F. (2013). *Pour une vraie responsabilité sociale. Clarifications, Propositions*. Paris: PUF.
- Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue. The potential and limits of Corporate Social Responsibility*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.

II. RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (RSU)

5. Breve marco teórico de Responsabilidad Social Universitaria

1. Antecedentes: Sed de ética y Responsabilidad Social Organizacional

Reivindicación de los derechos humanos, sociedad civil organizada, vigilancia ciudadana, transparencia y lucha contra la corrupción, promoción de una economía con rostro humano, exigencia de estándares de calidad para las empresas, lucha contra la pobreza, protección del medioambiente, democratización de la vida pública, logro de acuerdos internacionales para promover un desarrollo global sostenible y equitativo... El mundo actual tiene cada vez más “sed de ética”, como lo subraya, entre otras muchas voces, Bernardo Kliksberg (<http://www.iadb.org/etica>).

En el mundo de las organizaciones, esta sed de ética se encarna hoy en lo que llamamos “Responsabilidad Social”, concepto que ha ido ganando cada vez más importancia en los últimos años. La idea básica es que, no obstante la libertad de acción e iniciativa que debe caracterizar a las organizaciones en nuestro mundo democrático y de libre mercado, no podemos contentarnos con sólo defender nuestros intereses corporativos propios dentro del marco legal vigente, abandonando a su suerte las consecuencias secundarias, los impactos que generan nuestras acciones en el entorno social y ambiental: la **Ética de la Responsabilidad** por los efectos (tanto cercanos como lejanos) que nuestra presencia en el mundo genera nos exige preocuparnos por el mundo presente y futuro, ser actores partícipes de la solución de los más agudos problemas de nuestra sociedad. “La fuerza del cocodrilo es el agua”, dice un

proverbio bantú. El interés corporativo bien entendido no puede dejar de ser sensible a la sociedad en la cual se desarrolla la organización y tiene que reconocer las “intersolidaridades” –como dice Edgar Morin– que nos unen a todos (<http://www.complexus.org>). Por lo tanto, la Responsabilidad Social es a la vez una exigencia ética y una estrategia racional de desarrollo para la inteligencia organizacional.

2. De la RSE a la RSU: Gestión socialmente responsable de impactos

Era obvio que las Universidades no podían quedarse alejadas de la reflexión sobre Responsabilidad Social que ya muchas empresas han desarrollado durante los últimos años, no sólo porque también son organizaciones sino porque además les toca formar a los futuros profesionales que laborarán en ellas, a los ciudadanos que tendrán que promover democráticamente los derechos humanos, y a los futuros funcionarios que tendrán a su cargo el bien común en nuestro mundo globalizado. Es por eso que hoy en día cada vez más las universidades quieren promover y practicar la **Responsabilidad Social Universitaria** (RSU), sobre todo en nuestra región, y podemos decir sin temor que está en pos de volverse uno de los temas prioritarios en la agenda universitaria latinoamericana.

Pero, debemos reflexionar cuidadosamente qué significa la Responsabilidad Social Universitaria y sobre todo qué cambios implica en el modo habitual considerar a la “participación y proyección social” desde la Universidad. Y aquí la comparación con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) puede ser muy útil:

Las estrategias de RSE, en las décadas anteriores, han logrado superar poco a poco el enfoque filantrópico que limitaba la participación social de la empresa a un conjunto de obras de caridad para poblaciones necesitadas, promovidas gracias al uso de recursos residuales, pero sin relación intrínseca con la actividad productiva cotidiana de la organi-

zación. En realidad, **la Responsabilidad Social es un modo de gestión integral de la empresa, que podemos caracterizar como Gestión de Impactos** (<http://www.analitica.com>) (humanos, sociales y ambientales), generada por la actividad de la organización en un esfuerzo constante por abarcar y satisfacer los intereses de todos los afectados potenciales.

Así, podemos intentar definir la Responsabilidad Social de las Organizaciones en los siguientes términos:

- No es ni filantropía, ni mero gasto de inversión social, fuera del ámbito de acción de la organización, para redimir las “malas” prácticas de la organización (o la mala conciencia de sus dirigentes). La Responsabilidad Social no se entiende bajo el lema: ¡“Las sobras para las obras”!
- **La Responsabilidad Social es una estrategia de gerencia ética e inteligente de los IMPACTOS que genera la organización en su entorno humano, social y natural.**

Gerencia ética: Todos los potenciales afectados por la actividad de la organización deben retirar los mayores beneficios y menores daños de ella. La organización debe *servir* al mundo, no sólo *servirse* del mundo.

Gerencia inteligente: La gestión responsable de los impactos de la organización debe **retornar**¹ en beneficios para la organización. Al ser socialmente responsable, la organización se desarrolla mejor en un entorno mejor.

1 Esta noción de “retorno en beneficios” de las iniciativas sociales emprendidas es la más importante de todas, no porque ya no supiéramos ser solidarios de modo desinteresado, dar sin nada a cambio, sino porque la función de retorno del acto solidario en beneficios para la organización es la que asegura la capacidad de ésta de aprender a ser cada vez más solidaria. El retorno en beneficios es la única garantía gerencial de que la organización se transforma realmente en un ente socialmente responsable, y no practica la solidaridad como un *hobby*. Luego, se trata de una garantía de sostenibilidad de la Responsabilidad Social en el tiempo, porque pasa a integrar la estructura misma y el funcionamiento diario de la organización.

3. Definiendo cuáles son los impactos de la organización universitaria

Ahora bien, para especificar qué es la Responsabilidad Social Universitaria y distinguirla de la Responsabilidad Social Empresarial, es preciso reconocer cuáles son sus principales actividades y cuáles son los **IMPACTOS** específicos que genera la Universidad al operar en su entorno.

Los dos principales propósitos de la Universidad son ante todo: 1) La **formación humana y profesional** (propósito académico) y 2) La **construcción de nuevos conocimientos** (propósito de investigación), sabiendo que estos dos fines se relacionan estrechamente porque es a partir de las investigaciones de sus profesores que la Universidad construye los contenidos académicos que se transmiten a los estudiantes para su formación. Notemos que la Universidad no está naturalmente destinada a jugar un papel de ONG de Desarrollo, ni de sustituto del Estado, por lo que su “misión social” no puede ser confundida con dotarse de una oficina de ayuda social.

En cuanto a los impactos que genera la Universidad en su actuar cotidiano, nos parece que estos pueden ser agrupados en cuatro rubros:

- a) **Impactos de funcionamiento organizacional:** Como cualquier organización laboral, la Universidad genera impactos en la vida de su personal administrativo, docente y estudiantil (que su política de Bienestar Social debe gestionar) y también contaminación en su medioambiente (desechos, deforestación, polución atmosférica por transporte vehicular, etc.). La Universidad deja “huellas” en las personas que viven en ella y tiene también su “huella ecológica”.
- b) **Impactos educativos:** La Universidad tiene, por supuesto, un impacto directo sobre la formación de los jóvenes y profesionales, así como en su manera de entender e interpretar el mundo, comportarse en él y valorar ciertas cosas en su vida... Influye asimismo sobre la deontología profesional al orientar (de modo consciente o no) la definición de la ética profesional de cada disciplina y su rol social.

- c) **Impactos cognoscitivos y epistemológicos:** La Universidad orienta la producción del saber y las tecnologías e influye en la definición de lo que se llama socialmente “Verdad, Ciencia, Racionalidad, Legitimidad, Utilidad, Enseñanza, etc.”. Incentiva (o no) la fragmentación y separación de los saberes al participar en la delimitación de los ámbitos de cada especialidad. Articula la relación entre tecnología y sociedad, posibilitando (o no) el control social de la ciencia. Genera actitudes como el elitismo científico, la “expertocracia” o, al contrario, promueve la democratización de la ciencia. Influye finalmente sobre la definición y selección de los problemas de la agenda científica.
- d) **Impactos sociales:** La Universidad tiene un impacto sobre la sociedad y su desarrollo económico, social y político. No sólo tiene un impacto directo sobre el futuro del mundo en cuanto forma a sus profesionales y líderes, sino que ella es también un referente y un actor social que puede promover (o no) el progreso, que puede crear (o no) Capital Social y vincular (o no) la educación de los estudiantes con la realidad social exterior, etc. Así, el entorno social de la Universidad se hace una cierta idea de su papel y su capacidad (o no) de ser un interlocutor válido en la solución de sus problemas.

Estos cuatro impactos definen cuatro ejes de gestión socialmente responsable de la Universidad:

1. La gestión socialmente responsable de la organización misma y, en particular, de sus recursos humanos y ambientales.
2. La gestión socialmente responsable de la formación académica y la pedagogía.
3. La gestión socialmente responsable de la producción del saber y los modelos epistemológicos promovidos.
4. La gestión socialmente responsable de la participación en el desarrollo humano sostenible de la comunidad.

4. De la mera Proyección Social Voluntaria hacia la RSU: Los desafíos de la gestión universitaria socialmente responsable

Podemos resaltar el hecho de que la Responsabilidad Social compene- tra y articula todas las partes orgánicas de la Universidad, incluyendo en una misma estrategia de gestión a la Administración, la Docencia, la Investigación y todos los demás servicios universitarios vinculados con la comunidad fuera de la organización (servicios de consultorías, aso- ciaciones estudiantiles de voluntariado, servicio de extensión y proyec- ción social, oficina de comunicación institucional, etc.). En este senti- do, el nuevo enfoque dista mucho del modelo clásico de la Proyección Social Voluntaria que sólo abarcaba al cuarto rubro de impactos (el im- pacto social). Este desplazamiento de la atención desde *el exterior* de la Universidad (hacer proyectos sociales hacia afuera) hacia la *gestión integral* de la organización académica es la clave para comprender de modo maduro lo que puede (y debería) significar la Responsabilidad Social Universitaria, más allá de cambios cosméticos de nombres para seguir haciendo lo mismo de siempre.

Asumiendo el riesgo de esquematizar demasiado los conceptos (y lue- go caricaturizar las prácticas), queremos oponer en el siguiente cuadro el modelo de la Proyección Social Voluntaria (PSV) y el modelo de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), con el único afán de esbo- zar el camino que conduce hacia una gestión cada vez más socialmente responsable de la Universidad, indicando por dónde va el progreso y apuntando hacia el “horizonte de radicalidad” al cual nos lleva el muy exigente concepto de RSU. Cada quien se reconocerá en algún lugar entre la muy clásica PSV y la nueva RSU, pero lo importante es saber hacia dónde debemos dirigirnos todos.

Para el buen entendimiento de este cuadro, es importante precisar an- tes lo siguiente:

- Entendemos a la Universidad como una estructura basada en **cuatro funciones básicas** que son: la Administración (Gestión institu-

cional), la Formación académica (Docencia, Carreras y Pedagogía), la Investigación (Producción de conocimientos) y la Participación social (Extensión, Proyección).

- El **currículo oculto** es un concepto central para la problemática ética en la enseñanza. Apple lo ha definido como “el conjunto de normas y valores que son implícitamente pero eficazmente enseñados en las instituciones escolares y de los que no se acostumbra a hablar en las declaraciones de fines y objetivos de los profesores” (Apple, 1986). Sólo una reflexión sobre la Gestión institucional y el clima laboral y académico vivido cotidianamente en la Universidad permite develar y transformar poco a poco el currículo oculto.
- En ese mismo sentido del currículo oculto, debemos considerar que la Administración de la Universidad tiene un rol educativo para toda la comunidad académica que alberga. En efecto, las personas aprenden continuamente de la institución en la que viven, no sólo en los momentos explícitos de enseñanza. Desde luego, una de las responsabilidades éticas y sociales de la Universidad es **gestionarse a sí misma como una comunidad socialmente ejemplar** (siguiendo valores democráticos y ecológicos y cumpliendo con criterios de calidad social y ambiental), lo que permitirá a los estudiantes beneficiarse con una doble fuente de aprendizaje: el estudiante aprende **en** la Universidad su carrera, pero también aprende **de** la Universidad los hábitos y valores ciudadanos. Más que los cursos de ética, cuyo impacto actitudinal es muchas veces problemático, es la práctica cotidiana de principios y buenos hábitos comunes que forma a las personas en valores. Al ser un modelo de desarrollo sostenible y gobernabilidad ciudadana democrática, una Universidad imprime estos valores en el corazón de sus egresados.

Después de estas precisiones, podemos presentar el camino que va desde la Proyección Social Voluntaria hasta la Responsabilidad Social Universitaria gracias al siguiente cuadro de oposición:

	Proyección Social Voluntaria	Responsabilidad Social Universitaria
La concepción	Se concibe la Proyección Social a partir de la voluntad institucional de expresar valores de solidaridad con los más necesitados y motivar los estudiantes a encarnar estos valores en su persona.	Se concibe la Formación y la Investigación académica a partir de las “intersolidaridades” diagnosticadas en el mundo actual, que los estudiantes necesitan aprender profesional y humanamente para su carrera y vida ciudadana, al participar en proyectos de desarrollo social.
Los actores	Un grupo voluntario (docentes y/o estudiantes) decide emprender un proyecto social fuera de la Universidad, con pleno o parcial respaldo institucional. Se crean lazos entre la comunidad beneficiaria y los voluntarios del proyecto.	La Universidad pasa convenios con actores externos (Municipios, Instituciones, Asociaciones civiles, etc.) para crear programas solidarios mutuamente beneficiosos: La comunidad se desarrolla y la Universidad mejora su formación académica (estudiantil y docente) y produce nuevos conocimientos (investigación aplicada).
Los impactos	Las rutinas de enseñanza e investigación de la Universidad no están afectadas por las iniciativas de proyección social. La Participación social no tiene impacto sobre la Formación académica ni sobre la Producción de conocimientos, que siguen concibiéndose como actividades intramuros sin vínculo necesario con la sociedad. La Proyección social no ingresa realmente en la malla curricular ni en la agenda de la investigación académica.	Cada iniciativa social significa creación de una comunidad de aprendizaje que enriquece la enseñanza en las diversas Facultades y posibilita nuevas investigaciones gracias a los proyectos emprendidos. Se multiplican los cursos de aprendizaje-servicio y aprendizaje basado en proyectos sociales. Se crea una sinergia entre Formación, Investigación y Participación social.

<p>La sostenibilidad</p>	<p>Las iniciativas descansan enteramente sobre los hombros de sus promotores (déficit de sostenibilidad temporal). Sólo aprenden los estudiantes voluntarios de los proyectos, pero fuera generalmente del currículum oficial de su carrera y sólo se beneficia la población concernida por el proyecto. La comunidad universitaria en su conjunto queda marginada de los beneficios, por lo que la Proyección social se entiende como gasto de inversión extra académico sin o con poco retorno (déficit de sostenibilidad financiera).</p>	<p>Las iniciativas sociales perduran y se multiplican por la misma dinámica de la Formación académica sostenida desde la Administración central de la Universidad y estimulada desde la Investigación. Todos los estudiantes participan en su respectiva carrera y los beneficios de los proyectos son para todos (comunidad externa y académica). Los profesores investigan y mejoran permanentemente los procesos de aprendizaje basado en proyectos sociales. Los gastos de proyección forman parte de la inversión académica normal de la Universidad (sostenibilidad temporal y financiera).</p>
<p>El papel de la administración universitaria</p>	<p>La Administración de la Universidad está excluida del proceso de Proyección social. No se la reconoce tampoco como ente teniendo un papel educativo y no es objeto de investigación. Aunque el discurso oficial diga lo contrario, se sigue separando la Gestión institucional de la Formación profesional y de la Participación social. (Así, el currículo oculto vivido permanece ocultado).</p>	<p>La mejora de la Administración de la Universidad es el objetivo final y privilegiado de las iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria. La meta es la calidad de la gestión social y ambiental de la Universidad, puesto que se reconoce a la Administración central como el modelo ético primordial de educación para la comunidad académica: la vida cotidiana institucional y la imagen que proyecta a sus miembros educa éticamente tanto como los cursos. (Así, el currículo oculto se desvela constantemente).</p>
<p>Estrategia de formación ética</p>	<p>La “formación integral” de los estudiantes se reduce a cursos de ética y humanidades agregados al currículum de cada carrera. La proyección social depende de la actitud voluntaria del estudiante a participar en las iniciativas extracurriculares.</p>	<p>La sinergia creada entre Formación académica, Gestión institucional y Participación social asegura un clima laboral ético en la Universidad y la afirmación en la vida cotidiana y académica de los valores de solidaridad y desarrollo sostenible. Así la ética está presente por todas partes y no precisa de cursos específicos¹.</p>

1. No queremos decir que los cursos de ética son inútiles, sino que difícilmente podemos encargarles la tarea de “mejorar la buena voluntad” de nuestros estudiantes. La ética es siempre un problema global en una institución o una comunidad humana, y que no se resuelve con una mera capacitación. Por eso nunca bastan los cursos de ética, hay que considerar la parte gerencial del problema, y evitar cualquier doble discurso entre lo que profesamos y lo que hacemos realmente.

5. Dos aclaraciones y cuatro desafíos para terminar

- Si queda ahora claro que la RSU es una estrategia de gestión universitaria, hay que tratar en lo posible de mantener un enfoque holístico sobre la propia organización universitaria y concebir iniciativas a la vez **interdisciplinarias** (en cuanto crean sinergia entre varias carreras o Facultades académicas) e **interinstitucionales** (en cuanto asocian varias funciones de la estructura institucional universitaria: Administración, Formación, Investigación, Participación social).
- Si queda claro que el papel de la Universidad no es sustituir al Estado o a las ONG de desarrollo, sino de asumir cada vez mejor su rol de formación superior integral con fines éticos y en pro del desarrollo sostenible de su comunidad, será preciso no concebir las relaciones entre la Universidad y la comunidad exterior en términos de donación o ayuda unilateral, sino en términos de **asociación** y creación de una **comunidad de aprendizaje** en la que los socios externos ayuden a la Universidad a cumplir con su papel académico y educativo. Siempre es bueno recordar que el asistencialismo no es desarrollo y que la horizontalidad en las relaciones es un buen remedio para evitarlo: *“La mano que recibe siempre está por debajo de la mano que da”* (Amadou Hampaté Ba).

Desde luego, podemos mencionar cuatro desafíos que tendrán que enfrentar necesariamente todos los protagonistas de iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria.

- a) El desafío del “retorno” de la iniciativa en beneficio de la Universidad:** Implica un sólido trabajo de institucionalización, liderazgo compartido y comunicación interna. La pregunta es: ¿En qué medida nuestra iniciativa de bien social constituye un aporte a la labor de formación e investigación de nuestra Universidad?
- b) El desafío de la inclusión de la Administración central en la dinámica académica de la Universidad:** Implica convencer al personal administrativo y las autoridades de su genuino papel educativo, y dejar de separar por un lado la academia y la investigación, y, por

otro lado, la gestión organizacional. Exige entender que la “ética” es el cuidado de la morada común y de lo que la gente hace en ella, no una serie de lindos discursos declamados desde la cátedra. Exige también superar los patrones mentales de la burocracia que tienden sistemáticamente a separar y jerarquizar las funciones y personas.

- c) **El desafío de la creación de comunidades de aprendizaje:** Implica descentrar y deslocalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, abriendo la formación a nuevos espacios y actores fuera de las aulas y del campus. No se trata sólo de “abrir la Universidad hacia la sociedad”, sino de pensar de otro modo la actividad pedagógica y tener confianza en el hecho de que otros actores no universitarios, así como situaciones no académicas, puedan muy bien constituir genuinas dinámicas de aprendizaje para todos. Como sea, el aprendizaje basado en proyectos sociales desplaza el rol del docente: de maestro a facilitador.
- d) **El desafío de una gestión social del conocimiento:** Implica darnos cuenta del papel fundamental de la Universidad como actor para el progreso social y económico en la “era del conocimiento”. La nueva organización tecnocientífica de la producción y el enorme impacto social de la “Ciencia” obligan a la creación de articulaciones entre la actividad científica especializada y la sociedad civil, con el fin de lograr un adecuado control social de dicha Ciencia gracias a una Sociedad del Aprendizaje, es decir, una sociedad en la que los ciudadanos sepan y puedan aprender permanentemente, y no sean las víctimas de una incomunicabilidad social de la Ciencia. La Universidad es, en la actualidad, la organización más apropiada para facilitar estas articulaciones.

Referencias

- Apple, M. W. (1986). *Ideología y currículo*. Madrid: Akal.
<http://www.analitica.com/va/sociedad/articulos/5900497.asp>
<http://www.iadb.org/etica>

6. La Responsabilidad Social Universitaria en una página

Ser socialmente responsable es entender que todos nuestros actos tienen impactos sistémicos en la sociedad y el medioambiente, potencialmente negativos, que perpetúan las injusticias e incrementan los riesgos planetarios. Dichos impactos no son inmediatamente perceptibles y controlables, por lo que nos exigen 1) investigar para revelarlos y 2) asociarnos en acciones colectivas de envergadura para controlarlos. Por lo tanto, la responsabilidad social no es personal sino colectiva, no se agota en actos bondadosos sino que pide cambios sistémicos, y exige el aprendizaje de competencias específicas: pensamiento sistémico, conocimiento científico y compromiso mutuo entre muchos actores sociales, tanto públicos como privados, para la innovación social.

La Universidad juega un papel central en la promoción de la responsabilidad social porque puede dotar a los profesionales de las competencias adecuadas y producir los conocimientos necesarios al diagnóstico de los impactos negativos, así como encontrar las soluciones innovadoras necesarias.

Pero, la Responsabilidad Social Universitaria empieza por casa, porque la Universidad no está inmunizada contra los impactos sociales y ambientales negativos. La RSU es una política de mejora continua de las rutinas universitarias hacia el cumplimiento efectivo de su misión social mediante cuatro procesos:

1. Gestión ética y ambiental de la institución para evitar impactos negativos;

2. Formación de ciudadanos conscientes, innovadores y solidarios;
3. Producción y Difusión de conocimientos socialmente pertinentes en comunidad;
4. Participación social en la promoción de un Desarrollo más equitativo y sostenible con los actores locales, organizando el encuentro de saberes y aprendizajes.

Las estrategias específicas socialmente responsables para lograr esta mejora son:

- La participación integrada de los grupos de interés internos y externos en el cometido de la Universidad;
- La articulación de los planes de estudios, la investigación, la extensión y los métodos de enseñanza con la solución de los problemas de la sociedad;
- El autodiagnóstico regular de la institución con herramientas apropiadas de medición para el mejoramiento continuo y la rendición de cuentas hacia los grupos de interés.

En cuanto a la academia, los tres procesos claves para el logro de un egresado socialmente responsable en una Universidad socialmente responsable son:

1. La promoción de cursos dictados bajo la metodología del Aprendizaje basado en proyectos sociales (Aprendizaje + Servicio Solidario).
2. La promoción de investigaciones basadas en la comunidad (*Community based research*) con participación estudiantil.
3. La redefinición de la Extensión solidaria en términos de construcción de comunidades de aprendizaje mutuo con actores externos para el encuentro de saberes y la mejora continua de las políticas públicas locales.

Noviembre, 2013, François Vallaëys

7. RSU: Nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades

(Tomado de la revista “Educación Superior y Sociedad” que publica el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe –IESALC–, con previa autorización del autor).

El propósito de este artículo es ayudar al lector a “entender” lo que significa la “Responsabilidad Social Universitaria” (RSU), es decir, comprender lo que hay que comprender, renunciar a lo que impide comprender, y saber cómo seguir después¹. Lo que nos guía en este propósito es nuestra fe en la bondad y necesidad del enfoque de RSU para las Universidades latinoamericanas de hoy, y el afán de seguir el consejo pedagógico del sabio Baba Dium:

*“Al final,
sólo recordaremos aquello que amemos,
sólo amaremos aquello que entendamos
y sólo entenderemos aquello que nos haya sido enseñado...
... con sabiduría”.*

Ojalá que las líneas que siguen contengan un poquito de sabiduría. Dejamos al lector juzgar de ello, con dos indicadores de evaluación: su capacidad de recordar y amar lo que habrá leído.

1 Según Wittgenstein, comprender es saber cómo seguir después.

1. Antecedentes teóricos de la Responsabilidad Social: Gestión de la ecología de las acciones

La “Responsabilidad Social” es una exploración colectiva mundial para definir y practicar una nueva filosofía de gestión de las organizaciones, tomando la palabra “gestión” en su noble sentido de lo que nos permite organizarnos, trabajar y convivir juntos, con grandes reglas y pequeños hábitos, hacer viables nuestras acciones, perennes nuestras instituciones, habitable nuestro mundo.

Hoy, esta misma habitabilidad del mundo se ve amenazada. La hiper-complejidad de los intercambios sociales a escala mundial y los efectos globales de toda la actividad humana, acumulada en siglos, empiezan a dar muestras de “insostenibilidad” a nivel del conjunto, tanto en el aspecto social como ambiental. Edgar Morin lo resume todo en una llamativa metáfora: “Estamos en un Titanic planetario” (<http://www.iadb.org>).

El problema no es sólo político sino que concierne también a las ciencias administrativas y su incapacidad de responder a los nuevos problemas con los métodos de ayer: A las organizaciones siempre se les ha dicho acerca de “gerenciar” sus actividades y recursos ocupándose de lo suyo, dentro del marco de la legalidad. Jamás han tenido que administrar también los efectos colaterales de sus actividades en el entorno. En Economía, los efectos colaterales de las transacciones económicas se llaman “externalidades”, y éstas no se facturan ni se administran. Se abandonan a su suerte en el campo “social”. Así como todas las organizaciones (con o sin fines de lucro, privadas como públicas) funcionan como buenos “sistemas de autoafirmación”, abandonan por definición lo que no les incumbe (o lo que aparentemente no les incumbe) a la suerte de la Providencia: el gobernante proveerá para la nación, la libre competencia armonizará el mercado, la dialéctica histórica nos conducirá a la liberación final, y Dios velará por todos sus hijos. Claro está que la ética personal nos obligó siempre a un

poco de altruismo y a tomar nuestras responsabilidades políticas de buen ciudadano, buen filántropo o buen militante. Pero, siempre se ha tenido hasta ahora que administrar una responsabilidad personal, jurídica o política, y para cada una de éstas se ha podido responder a las siguientes preguntas: ¿Responsabilidad de quién?, ¿ante quién?, ¿y hasta dónde?

El problema se vuelve más complicado cuando se trata de gerenciar lo “social”: ¿Qué puede significar una responsabilidad “social”? ¿Quién se puede o debe responsabilizar por el huracán Katrina y facturarlo como pérdida en sus estados de cuentas anuales? ¿Quién es responsable del retroceso de la lactancia materna en el mundo y se compromete frente a los efectos colaterales que esto podría significar para la quinta generación de bebés por nacer? ¿Quién es responsable de la delincuencia, la drogadicción o las migraciones clandestinas masivas? O bien una curiosa pregunta del filósofo Castoriadis: ¿Cuánto costaría la reglaciación de los cascos polares?

Está claro que no podemos seguir considerando que las organizaciones son sistemas de autoafirmación autistas para con su entorno, generando externalidades no administrables. La Responsabilidad Social es ante todo eso: un deber ético de internalizar las externalidades, una obligación moral y epistemológica de ya no limitar la problemática de la gestión organizacional a la mera administración de los procesos internos. También hay que considerar los impactos colaterales internos y externos de dicha gestión, para la sostenibilidad tanto de la organización como de su entorno, sabiendo la gran dificultad que significa en cuanto a la posibilidad de diagnosticar y medir dichos impactos, para poder gerenciarlos de verdad (lo que no se mide, difícilmente se puede mejorar).

La problemática de la “sostenibilidad” y de la Responsabilidad Social que le corresponde desafía nuestras necesidades mentales de nitidez

y nos obliga a desprendernos de muchos “lugares comunes”, en los que solíamos gozar de nuestras certezas y disfrutar de nuestras rutinas institucionales. Lo más urgente es abandonar el espíritu substancialista que busca siempre definir, distinguir, etiquetar, simplificar y acudir más bien al pensamiento complejo en el corazón mismo de nuestra reflexión ética y política.

Edgar Morin, otra vez, nos invita a hacerlo con lo que él nombra el principio de la “ecología de la acción” (Morin, 2004):

Principio de la Ecología de la Acción:

“Toda acción escapa cada vez más de la voluntad de su autor a medida que entra en el juego de las inter-retro-acciones del medio en el cual interviene”.

Este campo de las inter-retro-acciones en el cual entran nuestras iniciativas es justamente el campo “social”, que define la medida e intensidad de nuestras responsabilidades “sociales”. Inútil de precisar que se trata de un campo complejo y borroso por excelencia, que no se deja delimitar claramente, sobre todo desde el momento en que la influencia del ser humano sobre los grandes equilibrios de la biosfera ha podido ser comprobada, entretrejiendo para siempre los asuntos humanos (ético-socio-políticos) con los de la naturaleza (bio-físico-químicos). La “Responsabilidad Social”, en este sentido, es la disciplina ética que nos recuerda nuestros deberes no sólo para con nuestras acciones sino para con el campo en el cual se desarrollan, ensanchando así nuestras obligaciones morales hacia el cuidado de todo el sistema: la sostenibilidad de toda la casa Tierra, con todos sus habitantes y todas sus sociedades humanas.

De este principio de la “Ecología de la Acción”, Morin deduce dos corolarios:

“Los efectos de la acción dependen no sólo de las intenciones del autor, sino también de las condiciones propias del medio en el cual se desarrollan dichos efectos”.

“Se puede considerar o suponer los efectos a corto plazo de una acción, pero sus efectos a largo plazo son impredecibles”.

Las consecuencias del Principio de la Ecología de la Acción y sus corolarios son numerosas y fundamentales, pero vamos a resaltar aquí tres puntos:

Primero, la problemática de la voluntad y la intencionalidad del sujeto es sólo una pequeña parte de la problemática ética, y cada vez más pequeña a medida que se desarrollan las consecuencias del juego de las inter-retro-acciones del medio. Con esto, se supera un paradigma ético estrechamente centrado en la mera voluntad personal y la “pureza moral” de sus (buenas) intenciones. La ética que le corresponde a la Responsabilidad Social no es una ética personal de este tipo que limita la responsabilidad a la pequeña esfera de los actos voluntarios del individuo. Es una ética social, coordinada y consensuada entre actores sociales para la solución de problemas sociales.

Segundo, la Responsabilidad ya no puede seguir siendo concebida en relación estrecha con la Autoría. Con esto, las preguntas ¿responsabilidad de quién? y ¿ante quién?, pierden su pertinencia, y aprendemos a ser responsables por lo que no hemos “hecho”, pero que constituye un efecto colateral sistémico de todo lo que hacemos todos: el incremento de las desigualdades, la persistencia de la pobreza, los problemas medioambientales y sociales en general, etc. Luego, tampoco podemos limitar la responsabilidad del agente al poder de influencia del agente: la responsabilidad social no se mide más en relación con el poder sino con el deber. Aquí vale el lema kantiano: “Si debes, entonces puedes”.

Tercero, el carácter ético o no de una acción depende ahora dramáticamente del conocimiento científico global de las condiciones del entorno, pero este mismo conocimiento es, por definición, limitado y falible. El segundo corolario de Morin introduce la necesaria humildad en el conocimiento de las consecuencias e impactos a largo plazo de cualquier acción, por lo que la contradicción fundamental de la Ética de la Sostenibilidad reside en que nos es imprescindible el conocimiento total de los efectos colaterales de las acciones, para poder determinar si son “buenas” o no; pero, este mismo conocimiento total nos es imposible (por la complejidad insuperable de las condiciones del entorno). Por lo tanto, nunca podremos saber y decidir éticamente sin incertidumbre, apuesta y riesgo. Aquí reside la gran responsabilidad global del género humano en la Tierra Patria de hoy.

Antecedentes prácticos de la responsabilidad social: Experimento polimorfo y fronteras borrosas

Examinando ahora el desarrollo del movimiento de la Responsabilidad Social de las organizaciones, uno se da cuenta de que el “impresionismo teórico” se ilustra también en la práctica. La Responsabilidad Social, definitivamente, es un “experimento colectivo” (Minvielle, 2006), que surgió como un movimiento polimorfo y plural, sin la presencia de un gran teórico orientador (la Responsabilidad Social no tiene ni Gurú, ni Biblia). No es un movimiento propiamente “empresarial” como parece, sino que sus actores vienen de muchos sectores sociales como ONG, Organismos internacionales, Empresas, Sindicatos, etc. No es un movimiento primordialmente ideológico sino resueltamente práctico y pragmático que quiere realizar iniciativas, lo que explica la pobreza conceptual y la pluralidad de enfoques. Es difícil encontrarle una fecha de nacimiento²: actores venidos de la sociedad civil, el mundo empre-

2 La Enciclopedia Wikipedia es muy ilustrativa al respecto: “Algunos autores señalan el origen del movimiento por la RSC en la década de los treinta y otros en los setenta, pero lo cierto es que desde los años noventa este concepto ha ido cobrando fuerza y evolucionado constantemente, tras el advenimiento de la globalización, el

sarial, la academia y los organismos internacionales, han empezado a focalizar la atención sobre la necesidad de un manejo más racional de las organizaciones ligado a una ética de la sostenibilidad global y herramientas operativas de gestión. Cada quien llega a la Responsabilidad Social desde diversas corrientes y tiene intereses diferentes, desde la filantropía empresarial y la beneficencia social, hasta la gestión de la calidad, pasando por las reivindicaciones laborales, los derechos humanos, la ecología o el comercio justo.

Uno podría fácilmente desconfiar de tal mezcolanza, pero hay que resaltar al contrario que esta profusión polimorfa es un buen signo, porque indica que el movimiento global de la Responsabilidad Social es integrador de diversos intereses y se autofiscaliza y critica permanentemente desde una dinámica dialógica, y, aunque nadie lo conduzca, esto no ha impedido que tenga una gran capacidad de autoorganización en las últimas décadas. En efecto, si la característica de la Responsabilidad Social es ser una exploración entre muchos actores de diversos sectores sociales, la verdad es que han sabido encauzar el movimiento hacia:

- Temáticas comunes consensuadas que expresan, por ejemplo, los diez principios del Pacto Global de la ONU (Derechos Humanos, Normas laborales, Respeto al medioambiente, Lucha contra la corrupción, etc.);
- Herramientas de gestión de gran difusión como, por ejemplo, las memorias de sostenibilidad construidas con referencia al *Global Reporting Initiative (GRI)* que fija pautas para la rendición de cuentas de las organizaciones;
- Problemáticas innovadoras que ramifican las iniciativas de Responsabilidad Social y juntan actores sociales muy diferentes en cuanto

aceleramiento de la actividad económica, la conciencia ecológica y el desarrollo de nuevas tecnologías” (citado en: http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa#Historia).

a su origen ideológico como son las Inversiones Socialmente Responsables (ISR) para los medios financieros, el Consumo Socialmente Responsable (CSR) para los consumidores, los Territorios Socialmente Responsables (TSR) para los gobiernos locales;

- Institucionalización diversificada de la Responsabilización Social para Empresas: RSE, Universidades: RSU, Administraciones públicas: RSA, dinámica que se encarna hoy en la vasta negociación mundial emprendida por la ISO para elaborar una norma de Responsabilidad Social aplicable a cualquier tipo de organizaciones: la ISO 26000, y que agrupa a todos los sectores sociales en la discusión.

Esta capacidad de organización y consenso se expresa también en la alta capilaridad del movimiento de la Responsabilidad Social, que logra transitar fronteras entre los sectores sociales gracias a principios éticos universales e intereses comunes, provocando inéditas asociaciones:

La empresa multinacional IKEA se asocia con WWF, UNICEF y Save The Children, para gerenciar su cadena de proveedores en tal forma que no tenga mano de obra infantil en los productos que vende, ni maderas provenientes de tala ilegal de bosques. Las Organizaciones Internacionales sin fines de lucro aprovechan ahí una eficaz fuente de financiación y persuasión para sus programas sociales y ambientales.

Al revés, la ONG SETEM compra 120 acciones para hacerse un hueco en la junta de accionistas de la empresa española del sector textil INDITEX. El objetivo era adquirir el derecho de exigir a la empresa información sobre las condiciones laborales de los trabajadores en los países en desarrollo que fabrican sus productos. La empresa contesta integrando las exigencias de la ONG en su quehacer empresarial, desarrolla una verdadera política de Responsabilidad Social, se vuelve socio fundador de la Mesa Cuadrada, etc.

La “Mesa Cuadrada” en España es un instrumento puesto al servicio de

la Asociación Española del Pacto Mundial y de las entidades españolas adheridas, que tiene como objetivo el progreso en la implantación de los diez Principios del Pacto Global por medio de la vía del diálogo. Recibe ese nombre debido a los cuatro grandes grupos de interés que están representados en cada uno de los lados de la mesa: empresas, ONG, entidades educativas e instituciones públicas o sociales.

La Fundación Empresarios por la Educación (ExE) en Colombia ayuda al Ministerio de Educación de dicho país en la gestión de centros educativos públicos en muchas regiones, canalizando así fondos privados de más de cien empresas para fines públicos educativos (que es exactamente lo contrario de la definición de “corrupción”: utilizar fondos públicos para fines privados).

Otros muchos ejemplos podrían demostrar cómo las fronteras entre sector lucrativo y sector no lucrativo, sector público y sector privado, sector nacional y sector internacional, se ven permanentemente transitadas en un sentido u otro por el movimiento de la Responsabilidad Social, articulando los diversos intereses particulares de los “sistemas de autoafirmación” que son las organizaciones, con intereses universales, y sobre todo promoviendo la visibilidad pública de las acciones privadas de las organizaciones, a través de la práctica de la “rendición transparente de cuentas” (en inglés: *Accountability*)³. Parece ser que, dos siglos después, se va realizando el principio de “publicidad” de Kant que, en su ensayo sobre la Paz Perpetua, señalaba que un propósito que necesita de publicidad para lograr su fin, tiene toda posibilidad de ser justo, mientras que un propósito que necesita del secreto para lograr su fin tiene mucha posibilidad de ser injusto.

3 Dos de las más importantes organizaciones internacionales promotoras de la Responsabilidad Social llevan este concepto clave en su mismo nombre: *Social Accountability Internacional* (SAI), que maneja la Norma de derechos laborales SA 8000, y *AccountAbility* (AA), que promueve la norma AA 1000.

Estas tendencias articuladoras entre sectores hasta ahora separados no deben conducirnos a ningún entusiasmo ingenuo. La Responsabilidad Social no armoniza los intereses sociales en conflicto por acto de magia⁴, no reemplaza los necesarios sistemas de regulación jurídicos y políticos, sino que se conjuga con ellos. Pero, con todo, se expresa en este movimiento un esfuerzo de recomposición y articulación entre lo público y lo privado, entre lo particular y lo universal, en momentos en que las leyes del Estado-Nación pierden poco a poco su influencia y que los problemas globales se incrementan (tanto social como ambientalmente), exigiéndonos inventar nuevas fórmulas de auto y hetero-regulación tanto locales como globales. Las urgencias éticas globales actuales hacen caducar la oposición estricta entre intereses privados e interés general. Cada vez más el interés privado tiene afán por no privarse del interés general. O, dicho de otro modo, con un proverbio bantú: “La fuerza del cocodrilo, es el agua”.

Saliendo de la nebulosa: Definición de la Responsabilidad Social

La dinámica polimorfa y multisectorial de la Responsabilidad Social ha sabido consolidarse en los últimos años alrededor de principios rectores, tanto temáticos como estratégicos, que permiten hoy por hoy distinguir entre las múltiples iniciativas hacia donde se dirige el “experimento colectivo”, cuáles son los callejones sin salida, y por qué caminos se orientará en el futuro, a la luz de las mejores definiciones y herramientas de gestión socialmente responsables de las organizaciones.

Vamos a tratar de destacar ahora los principales conceptos de la Responsabilidad Social, que nos permitirán definir después las grandes orientaciones de la Responsabilidad Social Universitaria. La idea no

4 Y tampoco todas las iniciativas que se reivindican como “socialmente responsables” lo son, empezando por la tremenda confusión, típica en nuestra América Latina, entre Responsabilidad Social y Acción social filantrópica, que conduce a alabar el asistencialismo, el paternalismo y las corazonadas de poco alcance. Por eso mismo necesitamos clarificar (pero sin encasillar), consensuar (pero sin dogmatizar), lo que es y no es la Responsabilidad Social de las organizaciones y, en particular, de las universidades.

es encasillar la propuesta en una definición rígida y dogmática, sino brindar un concepto comprensivo que evoque cómo podemos seguir después, de acuerdo con el dicho: “No hay nada más práctico que una buena teoría”.

¿Qué no es Responsabilidad Social?

Existen dos errores muy comunes en cuanto a la definición de la Responsabilidad Social:

El primer error consiste en confundirla con la “acción social solidaria”. Aunque mucha gente lo siga creyendo, Responsabilidad Social no es sinónima de “ayuda social”. En ningún caso una organización que practique la beneficencia social puede pretenderse por ese solo hecho ser “socialmente responsable”. Al operar esta confusión, la Responsabilidad Social termina en el mismo blabla de los valores y las buenas intenciones de siempre, pero puramente verbal. Confundir Responsabilidad Social y Acción social benéfica despierta las legítimas sospechas que siempre ha generado la “filantropía” puntual, acusada de ser más un paternalismo asistencialista que una verdadera promoción del cambio social y, en todo caso, una máscara cosmética para darle buena conciencia a los directivos de las organizaciones gracias a algunos actos de ayuda a los necesitados⁵.

5 En el mundo empresarial europeo, está cada vez más claro que la “Responsabilidad Social” (o Corporativa) no puede seguir siendo confundida con la ayuda social: El Editorial del Boletín español de Responsabilidad Social “RESPONSABLES.BIZ” del 19/02/2008 dice: “Hace algunos años, afirmar que la Responsabilidad Corporativa era la Acción Social de la compañía podría pasar inadvertido en medio del nebuloso debate que ha rodeado a la Responsabilidad Corporativa. Sin embargo, mantener hoy esta óptica, cuando hay un importante número de empresas españolas implicadas en el Pacto Mundial, incluidas en los índices de sostenibilidad, desarrollando Mecanismos de Desarrollo Limpio o sumándose a iniciativas internacionales en este ámbito, denota sin duda una notable ausencia de criterio. Así, una actividad oportuna, que podría tener un interesante rédito social y económico, se convierte en todo lo contrario: un coste de oportunidad y una iniciativa de comunicación que, en el mejor de los casos, confunde y, en el peor, transmite desconocimiento. Mejor abstenerse” (<http://www.responsables.biz/editoriales/Accion-Social-la-parte-por-el-todo>)

Este primer error es muy común. Podemos decir que ya forma parte de los hábitos lingüísticos de la gente y, sin embargo, es preciso resistir a esta tendencia porque, si seguimos confundiendo la Responsabilidad Social con estos borrosos conceptos de “sensibilidad social”, “solidaridad social”, “compromiso social” (palabras fofas que pueden justificar cualquier tipo de conducta, desde las más apropiadas hasta las más paternalistas y demagógicas), nunca vamos a poder en el ámbito académico distinguir adecuadamente la RSU de la Extensión social, diseñar las innovaciones institucionales que necesitamos, emprender las reformas universitarias que debemos en vista a los problemas sociales que tenemos.

El segundo error acerca de la Responsabilidad Social es tomarla en forma ideológica según la oposición derecha-izquierda. Aquí, según el color político del locutor, a la Responsabilidad Social se le acusará de ser la astucia del Gran Capital para hacerse pasar por buena gente e impedir que se impongan controles sociales universales a su hegemonía, o bien se la denunciará como la astucia de los Sindicatos, ONG y movimientos izquierdistas para derrocar a la sociedad capitalista e instituir el Socialismo mundial⁶. En ambos casos, una visión ideológica dicotómica de la Responsabilidad Social negará su aspecto más valioso: ser un intento de promoción del diálogo y consenso entre todas las partes interesadas en el campo social.

Este segundo error, en el ámbito académico tradicionalmente inclinado hacia la izquierda, provoca el rechazo *a priori* de la RSU, tildada de ser un discurso “empresarial”, en el mal sentido de la palabra por supuesto. Esto se pudo notar en recientes eventos universitarios internacionales como en el Congreso Internacional de rectores de Belo Horizonte (septiembre del 2007) o en el IX Congreso Iberoamericano

⁶ Las esferas ultraliberales tienen tanta resistencia en contra de la Responsabilidad Social como ciertas corrientes de izquierda.

de Extensión Universitaria en Bogotá (noviembre del 2007). Al abordar la Responsabilidad Social con tales prejuicios, los académicos se condenarían sin embargo a dejar el “compromiso social” sin fuerza de gestión institucional, limitándolo muchas veces a la mera Extensión universitaria sin impacto hacia dentro, y a repetir así los problemas de disgregación de siempre entre la proyección social solidaria por un lado, y la docencia e investigación, por otro. Renunciar a la Responsabilidad Social Universitaria sería también renunciar a instituir los estándares internacionales de buenas prácticas laborales y ambientales en la Universidad. Este problema por lo general lo han visto muy bien los estudiantes y personal administrativo de las Universidades que hemos podido estudiar, quienes resaltan con mucha razón las incongruencias de la institución que habla de ciudadanía, democracia y medioambiente, pero no sabe muchas veces practicar lo que profesa. En las entrevistas, lo que más señalan los grupos de interés internos a la Universidad es que la Responsabilidad Social Universitaria debe empezar por casa, o no sirve para nada.

¿Qué es la Responsabilidad Social?

La Responsabilidad Social se define en relación con tres puntos esenciales, que no nos encasillan en temas específicos sino que dibujan estrategias y protocolos para la responsabilización social continua de la organización:

A. La responsabilidad social es acatamiento de Normas éticas universales de gestión para el desarrollo humano sostenible (Buenas prácticas organizacionales reconocidas internacionalmente)

La Responsabilidad Social es un nuevo modo de gestión de las organizaciones que se basa en estándares éticos internacionalmente reconocidos para la promoción de “buenas prácticas”, tanto en la administración interna de la organización (gestión laboral y medioambiental) como en su vínculo con la sociedad (gestión de la relación social). La “bondad” de estas prácticas organizacionales se relaciona con la bús-

queda de un Desarrollo más humano y sostenible, tal como las Naciones Unidas lo definen. Las mejores herramientas y normas de Responsabilidad Social ilustran perfectamente esta afirmación. Por ejemplo, la Norma SA 8000 sobre buenas prácticas laborales exige, por parte de la organización que decide certificarse con ella, el cumplimiento del marco normativo internacional siguiente⁷:

Declaración Universal de los Derechos Humanos

Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño

La Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de toda forma de Discriminación contra la Mujer

Las siguientes Convenciones y Recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT): Convenciones 29 y 105 (Trabajos forzados y esclavitud), Convención 87 (Libertad de asociación)

Convención 98 (Derecho de negociación colectiva), Convenciones 100 y 111 (Igual remuneración para trabajadores y trabajadoras, por trabajo de igual valor; Discriminación), Convención 135 (Convención sobre los representantes de los trabajadores)

Convención 138 y Recomendación 146 (Edad mínima), Convención 155 y Recomendación 164 (Salud y seguridad en el trabajo)
Convención 159 (Rehabilitación vocacional y empleo de personas discapacitadas)

Convención 177 (Trabajo en el hogar)

Convención 182 (Peores Formas de Trabajo Infantil).

7 SAI: Responsabilidad Social 8000: Norma SA 8000, N.Y, 2001.

B. La responsabilidad social es gestión de los impactos y efectos colaterales que genera la organización

La Responsabilidad Social focaliza la atención de los directivos y miembros de una organización hacia los impactos (o efectos directos y colaterales) que sus decisiones y actividades generan hacia dentro y fuera de la organización. Se trata de diagnosticar, cuidar y prevenir los impactos negativos posibles, y de maximizar los positivos, para que la organización pueda ser considerada como socialmente pertinente (útil y beneficiosa para la sociedad en todas sus operaciones).

Esta noción fundamental de gestión de impactos es lo que permite pasar de una ética personal limitada a las buenas intenciones a una ética sistémica que tome en cuenta el Principio de la ecología de la acción de Morin. Al estudiar y cuidar sus efectos colaterales en el entorno, una organización evita el “autismo social”, internaliza sus “externalidades”, empieza a entender cómo ella es parte del problema que denuncia y también cómo puede ser parte de la solución. Esta visión sistémica de los problemas por resolver explica por qué razón ciertas normas de Responsabilidad Social como la SA 8000 exigen no sólo que la organización certificada cumpla con buenas prácticas laborales, sino también toda su cadena de proveedores: porque si mi organización “laboralmente responsable” hace vivir otras empresas “laboralmente irresponsables”, pues se vuelve ella también irresponsable.

Gerenciar bien el campo total de las relaciones sociales que la organización abarca, en la medida de lo posible, conduce a buscar nuevas herramientas de gestión e indicadores de medición. Es ilustrativo al respecto el caso de la empresa Patagonia que estudia la huella ecológica de sus productos y hace su crónica resaltando tanto los puntos positivos como negativos de sus efectos colaterales⁸. La “huella ecológica”

⁸ Esta empresa expresa su comprensión del Principio de la Ecología de la acción de Morin en términos claros: “Cada uno de nosotros comete cada día actos que dañan

se perfila como una herramienta de medición para la gestión y toma de decisión medioambiental de suma importancia en el siglo XXI.

C. La responsabilidad social es participación de las partes interesadas o stakeholders en el quehacer de la organización

Asimismo, la Responsabilidad Social invita a integrar, dentro de la política de gestión de la organización, el punto de vista de todos los grupos de interés (en inglés: *stakeholders*) que pueden, en forma directa o indirecta, estar afectados por la organización y/o afectarla. Desde luego, es una filosofía de gestión profundamente orientada hacia la democratización de los procesos de toma de decisión y la lucha contra el “egocentrismo organizacional”.

Otra vez aparece aquí la radical incertidumbre ligada a la ética de la Responsabilidad Social: no es siempre fácil designar cuáles son las “partes afectadas e interesadas” de la organización, ni escuchar su voz y hacerles partícipes de las grandes decisiones que las afectan. Por ejemplo, un grupo de interés afectado por todas nuestras organizaciones, pero con muy poca capacidad de hacerse escuchar, es nada menos que el de “las generaciones futuras”.

La teoría de las partes interesadas conduce a muy interesantes herramientas de gestión socialmente responsables como, por ejemplo, la “Licencia Social para Operar” que la Agencia *Business for Social Res-*

la buena salud de nuestro planeta. No se trata de actos deliberados, sino sólo del hecho de que no le prestamos atención”. El impacto de estas actitudes irreflexivas es mucho más importante hoy que antes y, desgraciadamente, si no actuamos, esto arriesga sernos fatal. (...) Vamos a analizar en nuestro sitio de Internet las prácticas y hábitos de Patagonia como empresa. La idea es prestar atención y reflexionar a la manera como podemos transformar nuestros procesos industriales y sus efectos concomitantes para tener un menor impacto. Estamos comprometidos desde tiempo atrás con el medioambiente como para saber que cuando reducimos o eliminamos un impacto ambiental, logramos atraer a otras empresas tras de nosotros, multiplicando así el efecto positivo de nuestra acción a una mayor escala” (Traducción del autor) <http://www.patagonia.com/web/eu/contribution/patagonia.go?assetid=23437>

possibility (BSR) definió para el sector minero (<http://www.bsr.org>). BSR construyó una serie de requisitos para obtener esta “licencia social” que demuestran que la empresa ha logrado el respaldo de las partes interesadas comunitarias para la ejecución del proyecto, además de cumplir con los requisitos legales para su explotación. Los principales requisitos para obtener esta licencia implican que:

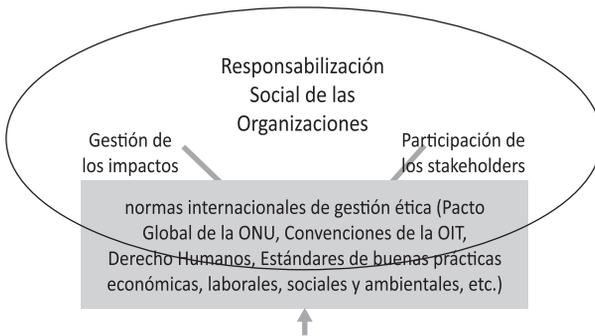
La empresa informe completamente sus operaciones a la comunidad.

La empresa comunique la información necesaria según las necesidades de la comunidad local.

La comunidad tenga la oportunidad de participar en las decisiones que la afectan.

El proyecto se lleve a cabo teniendo en cuenta un desarrollo sostenible.

Proceso de responsabilización social de las organizaciones



Normas de conducta internacionales, Gestión de impactos y Participación de los grupos de interés son, pues, los tres pilares de la Responsabilidad Social que permiten una definición procedimental (no doctrinaria sino orientadora de los procesos aplicativos).

Hablamos de “Responsabilización” social porque es obvio que nunca una organización termina de gerenciar perfectamente todos sus im-

pactos, ni puede agotar el diálogo participativo con todas sus partes interesadas. Luego, debemos entender la Responsabilidad Social en términos de mejora continua de la organización, no como un estatus o un calificativo que uno podría adquirir para siempre.

Los tres puntos que estamos mencionando no son frutos de nuestra imaginación o de una definición idiosincrásica de la Responsabilidad Social, sino que corresponden al consenso mundial que todos los sectores sociales (públicos o privados, con o sin fines de lucro, incluyendo ONG y Sindicatos) están alcanzando actualmente dentro de la dinámica de negociación de la norma ISO 26000, cuyo último borrador (27/10/2007) definía a la Responsabilidad Social como:

Responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades⁹ en la sociedad y el medioambiente, a través de una conducta ética y transparente que:

- Sea consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad;
- Tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas (*stakeholders*);
- Cumpla con la legislación vigente y sea compatible con las normas de conducta internacionales, y
- Sea integrada en toda la organización y practicada en todas sus relaciones (ISO 26000).

En esta definición, se resalta nítidamente la gestión de impactos como dimensión básica de la Responsabilidad Social, la participación de los *stakeholders* como medio, y el Desarrollo sostenible y el Bienestar social como fin. Asimismo, se subraya la importancia de que cada organización cumpla con normativas internacionalmente reconocidas en todas sus actividades, incluyendo la zona de influencia indirecta de la

9 Incluyendo productos y servicios, esfera de influencia y responsabilidad en la cadena de producción.

organización, como puede ser la cadena de sus proveedores, por ejemplo. Esto último es un aspecto importantísimo de la Responsabilidad Social: debe abarcar toda la organización. Sería bueno que las Universidades que quieran practicar la RSU no olviden esto antes de reservarla a la Dirección de Extensión.

Como tal, la Responsabilidad Social es aplicable a cualquier tipo de organizaciones, públicas o privadas, con o sin fines de lucro. Conciérne a todos en todo el mundo, porque promueve una gestión justa y sostenible de nuestra vida en el planeta. El hecho de que haya nacido primero para el medio empresarial no la reserva exclusivamente a las empresas. Nuestras administraciones públicas, nuestras casas de estudios, nuestras asociaciones del Tercer Sector, ellas también deben ser socialmente responsables en cuanto organizaciones. Es como la Democracia: nació en Grecia, pero no está hecha solamente para los griegos.

Tengamos aquí mucho cuidado de no caer en la trampa de decir: “Nosotros somos por definición desde siempre socialmente responsables porque el fin esencial de la Universidad es su misión social de atender a los problemas sociales con sus funciones de docencia, investigación y extensión”. ¡Pues, no! Ninguna institución está *a priori* inmunizada contra la “irresponsabilidad social”, puesto que, sin querer, puede generar impactos sociales negativos, aunque sus fines sociales sean positivos. La Universidad, al igual que las ONG o la Iglesia, no tiene ninguna situación privilegiada *a priori* en cuanto a su Responsabilidad Social. Dependerá de su capacidad de diagnosticar sus impactos, dialogar con sus partes interesadas (con transparencia y *accountability*), y cumplir con estándares internacionales, cosas que por lo pronto no constituyen un hábito institucional tan difundido en nuestro medio.

¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?

Aplicada a la Universidad, la Responsabilidad Social permite reformular el compromiso social universitario hacia una mayor pertinencia e

integración de sus distintas funciones, tradicionalmente fragmentadas entre sí. Así, la Responsabilidad Social Universitaria procura alinear los cuatro procesos universitarios básicos de Gestión, Formación, Investigación y Extensión con las demandas científicas, profesionales y educativas que buscan un desarrollo local y global más justo y sostenible.

Si quisiéramos definir la Responsabilidad Social Universitaria en pocas palabras, podríamos hacerlo de este modo¹⁰:

La Responsabilidad Social Universitaria es una política de mejora continua de la Universidad hacia el cumplimiento efectivo de su misión social mediante cuatro procesos: Gestión ética y ambiental de la institución, Formación de ciudadanos responsables y solidarios, Producción y Difusión de conocimientos socialmente pertinentes, Participación social en promoción de un Desarrollo más humano y sostenible.

Las estrategias específicas socialmente responsables para lograr esta mejora son:

1. La participación integrada de los grupos de interés internos y externos en el quehacer de la Universidad;
2. La articulación de los planes de estudios, la investigación, la extensión y los métodos de enseñanza con la solución de los problemas de la sociedad;
3. El autodiagnóstico regular de la institución con herramientas apropiadas de medición para la rendición de cuentas hacia los grupos de interés.

10 Aquí sí asumimos la responsabilidad personal de esta definición. Existe hoy un consenso internacional acerca de las dimensiones básicas de la Responsabilidad Social. No existe ningún consenso generalizado todavía en cuanto a la Responsabilidad Social Universitaria. Abogamos por una definición que permita evitar tanto el dogmatismo y la rigidez, como el relativismo y la dejadez, y logre indicar cómo debemos seguir después (por eso incluimos a las principales estrategias dentro de la definición).

Ahora bien, tenemos que justificar el porqué de esta definición, centrada en el enfoque de la gestión de impactos. Lo primero que tenemos que hacer cuando queremos comprender de qué trata la RSU es contestar a la pregunta: ¿Cuáles son los impactos universitarios? Puesto que son estos los que debemos administrar en forma ética y transparente.

Nos parece que podemos agruparlos en cuatro grandes rubros:

1. Impactos organizacionales: Aspectos laborales, ambientales, de hábitos de vida cotidiana en el campus, que derivan en valores vividos y promovidos intencionalmente o no, que afectan a las personas y sus familias (¿Cuáles son los valores que vivimos a diario? ¿Cómo debemos vivir en nuestra universidad en forma ciudadana y responsable, en atención a la naturaleza, a la dignidad y bienestar de los miembros de la comunidad universitaria?).
2. Impactos educativos: Todo lo relacionado con los procesos de enseñanza-aprendizaje y la construcción curricular que derivan en el perfil del egresado que se está formando (¿Qué tipo de profesionales y personas vamos formando? ¿Cómo debemos estructurar nuestra formación para formar ciudadanos responsables del desarrollo humano sostenible en el país?).
3. Impactos cognitivos: Todo lo relacionado con las orientaciones epistemológicas y deontológicas, los enfoques teóricos y las líneas de investigación, los procesos de producción y difusión del saber, que derivan en el modo de gestión del conocimiento. (¿Qué tipo de conocimientos producimos, para qué y para quiénes? ¿Qué conocimientos debemos producir y cómo debemos difundirlos para atender las carencias cognitivas que perjudican el desarrollo social en el país?).
4. Impactos sociales: Todo lo relacionado con los vínculos de la Universidad con actores externos, su participación en el desarrollo de su comunidad y de su Capital Social, que derivan en el papel social que la Universidad está jugando como promotora de desarrollo humano sostenible. (¿Qué papel asumimos en el desarrollo de la

sociedad, con quiénes y para qué? ¿Cómo la Universidad puede ser, desde su función y pericia específica, un actor partícipe del progreso social a través del fomento de Capital Social?).



Es importante subrayar que, en este esquema, el eje vertical de los impactos organizacionales y sociales es común a todo tipo de organizaciones (las administraciones públicas, las empresas, las asociaciones sin fines de lucro, etc.), puesto que todas emplean personas, tienen una huella ecológica y se relacionan con un entorno social, mientras que el eje horizontal es, en buena medida, específicamente universitario, puesto que las Universidades son las principales organizaciones encargadas de la formación profesional de la nueva generación y de la definición y evolución de la ciencia. En todo caso, el falso debate sobre si la Responsabilidad Social Universitaria se confunde o no con la Responsabilidad Social Empresarial encuentra aquí su final: cada tipo de organización debe preocuparse principalmente por sus propios impactos. La diferenciación de los impactos hace la diferencia en los procesos de responsabilización social. Practicar la RSU no significa entonces, nunca, confundir la Universidad con una empresa; significa asumir sus responsabilidades sociales como universitarios.

Si analizamos los posibles riesgos de impactos universitarios negativos,

quizás aparecerán los siguientes puntos (sin pretensión de exhaustividad):

Posibles impactos universitarios negativos



Al contrario, una gestión responsable de la Universidad se vería reflejada en la promoción de estos posibles impactos positivos (otra vez sin pretensión a la exhaustividad):

Gestión responsable de los impactos universitarios



En todo caso, si dicho análisis de los impactos universitarios es válido, podríamos diseñar cuatro políticas articuladas para la promoción de la RSU, que cada Universidad formularía después en programas específicos, en vista de sus propias características y visión institucional:

1. Calidad de vida institucional ejemplar (laboral y medioambiental) al promover comportamientos éticos, democráticos y medioambientalmente adecuados para tener un “Campus Responsable” y congruente con los valores declarados de la Universidad.
2. Formación académica integral de ciudadanos responsables y capaces de participar en el desarrollo humano sostenible de su sociedad (mediante la enseñanza de los conocimientos esenciales a la vida ciudadana responsable en el siglo XXI, uso de métodos de aprendizaje relacionados con la solución de problemas sociales, Aprendizaje-Servicio, etc.).
3. Gestión social del conocimiento capaz de superar la inaccesibilidad social del conocimiento y la irresponsabilidad social de la ciencia, en un mundo en el cual la calidad de vida depende cada vez más del acceso al conocimiento pertinente (selección y producción de conocimientos socialmente útiles y difundidos adecuadamente hacia la comunidad, con métodos de investigación participativos y democráticamente elaborados).
4. Participación social solidaria y eficiente (creación de conocimientos y procesos participativos con comunidades para la solución de problemas urgentes de la agenda social del Desarrollo, proyectos sociales y medioambientales, Comunidades de Aprendizaje mutuo para el Desarrollo, creación de nuevas redes de Capital Social para la toma de decisión ilustrada a favor del Desarrollo Humano Sostenible, etc.).

En cuanto a la problemática de las “partes interesadas” de la Universidad (sus *stakeholders*), la verdad es que es mucho más difícil designar-

las *a priori* para el ámbito universitario que para otros tipos de organizaciones, puesto que el carácter “universal” de la Universidad hace que casi todos los grupos de interés tengan algo que ver con ella, directa o indirectamente, y puedan sentirse “afectados” e “interesados” en ella, incluso las generaciones futuras, puesto que son ellas las que van a sufrir o beneficiarse con la formación que los líderes del mundo habrán recibido en su respectiva casa de estudios.

Obviamente, se puede mencionar *a priori* a las partes interesadas internas a la Universidad, como son los estudiantes, docentes, personal administrativo y obrero, autoridades. Pero, más que nombrar grupos de interés, nos parece útil situar zonas de influencia y niveles de Responsabilidad Social Universitaria.

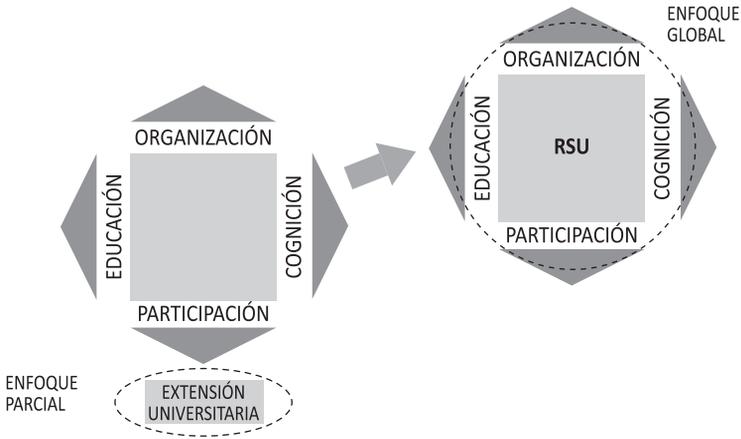
Así, por ejemplo, una línea de investigación dedicada al tema del Desarrollo sostenible (nivel externo 2) puede luego dar lugar a la formalización de un convenio de la Universidad con una red de municipalidades (nivel externo 1) para que estudiantes y docentes hagan estudios de impacto ambiental desde su carrera (nivel interno).

Es obvio que la inclusión de los grupos de interés internos (estudiantes, docentes, administrativos) en la gestión de la Universidad es muestra de coherencia institucional con el afán de formación ciudadana democrática. Pero también lo es la inclusión de los egresados, empleadores, comunidades locales, en el diseño de los planes de estudios y las líneas de investigación de una Universidad que quiere estar al servicio de la sociedad. La decisión de incorporar tal o cual grupo de interés en el quehacer universitario será fundamental a la hora de definir el estilo y el espíritu de RSU de cada institución.



¿Qué aporta de nuevo la RSU frente al “compromiso social” tradicional de la Universidad y la extensión? De la trilogía al cuarteto

Después de este rápido panorama teórico, esperamos que quede claro que la RSU supera por mucho el mero enfoque de la Extensión universitaria y que, como política institucional global, debe abarcar todos los procesos académicos y administrativos de la Universidad, lo que no hace de la RSU una “enemiga” de la Extensión sino, al contrario, el motor de una política universitaria que pueda legitimarla, consolidarla y alinear los demás procesos académicos con ella. Al final, la reintroducción de la problemática de la Gestión universitaria (siempre olvidada en el discurso clásico de los “tres pilares de la Universidad”) permite integrar hacia una misma misión los otros tres procesos que son la Docencia, la Investigación y la Extensión.



También debe quedar claro que la RSU introduce nuevos temas en la agenda universitaria como son, por ejemplo, la huella ecológica universitaria, los Comités de ética y transparencia institucional¹¹, y la problemática del Campus como fuente importante de formación ciudadana y ética de la comunidad universitaria. Hacer del Campus un lugar responsable y sostenible es una prioridad ética y educativa de la RSU.

Si la RSU puede aportar un nuevo campo de estudio y de práctica, es porque promueve estrategias de autodiagnóstico y participación de los grupos de interés en la vida de la Universidad, estrategias que plantean retos de congruencia (acordar las acciones con el discurso), transparencia (diagnosticar qué está pasando en la institución) y rendición de

11 El mismo exdirector del IESALC, Claudio Rama, subraya los problemas éticos que la Universidad actual (pública y privada) ha dejado generar en su seno. Ver su artículo: Ética y Educación superior en el contexto de la mercantilización, disponible en: <http://www.iesalc.unesco.org.ve/pruebaobservatorio/documentos%20pdf/articulos%20rama%20para%20el%20observatorio%20y%20web/Art%EDculo%20-%20Etica%20y%20educaci%F3n%20superior.pdf>. Claudio Rama resalta en dicho artículo que si la educación superior fue durante mucho tiempo libre de cualquier sospecha ética, puesto que se asociaba naturalmente el ejercicio académico con el humanismo ilustrado y la pureza moral, hoy en día, ya no podemos dejar de ver que el ámbito universitario está también contaminado por la corrupción y toda una serie de prácticas que necesitamos vigilar y mejorar.

cuentas (comunicar los resultados institucionales a las partes interesadas y promover la vigilancia ciudadana dentro de la Universidad).

Frente al discurso tradicional del “compromiso social” de la Universidad, lo que aporta el enfoque de la Responsabilidad Social es el reconocimiento de que la Universidad forma parte del problema tanto como de la solución a las situaciones de injusticia, inequidad e insostenibilidad sociales. La Universidad, siendo una organización social al lado de otras, no puede artificialmente alejarse de la estructura social y echarle la culpa a otros actores de la sociedad, eximiéndose de todo reproche en cuanto a su participación en la producción y reproducción de los problemas sociales, para aparecer solamente del lado de los “buenos” que quieren ayudar, mientras los “malos” serían siempre los otros.

En realidad, frente al mal desarrollo que caracteriza a nuestras sociedades, los impactos educativos, cognitivos y sociales de la actividad universitaria son también poderosos factores que retroalimentan a los problemas sociales, puesto que los líderes sociales (gobernantes, empresarios, directivos) salen casi todos hoy en día de las Universidades y “piensan” como se les ha enseñado a pensar en ellas, con los prejuicios y presupuestos cognitivos adquiridos allí, con los hábitos deontológicos afianzados desde su formación profesional universitaria.

Antes que precipitarse para ayudar en la solución de los problemas sociales, las Universidades no pueden dejar de reflexionar sobre sí mismas y reconocer sus responsabilidades en cuanto a la existencia de estos problemas: Para poder ayudar a transformar las sociedades injustas, la universidad debe primero transformarse a sí misma, en sus propias incongruencias solapadas que reproducen silenciosamente las injusticias sociales. Se trata de una tarea política de largo alcance, que pide mucha autorreflexión institucional.

La Responsabilidad Social Universitaria facilitará tal autorreflexión institucional a través de las herramientas de autodiagnóstico participativo que se logrará elaborar poco a poco. Desde luego, la RSU no se presenta en sí misma como un cuerpo doctrinario que se impone a las Universidades. Cada Universidad sigue siendo autónoma en la definición de su responsabilidad y misión dentro de la sociedad. Pero, la RSU ayuda a encauzar los procesos de mejora continua hacia el cumplimiento efectivo de la misión institucional y la firma del nuevo contrato social universitario, facilitando no sólo la apertura hacia la sociedad sino la congruencia en el cumplimiento de los deberes para con la sociedad, tanto en el plano académico como en el administrativo.

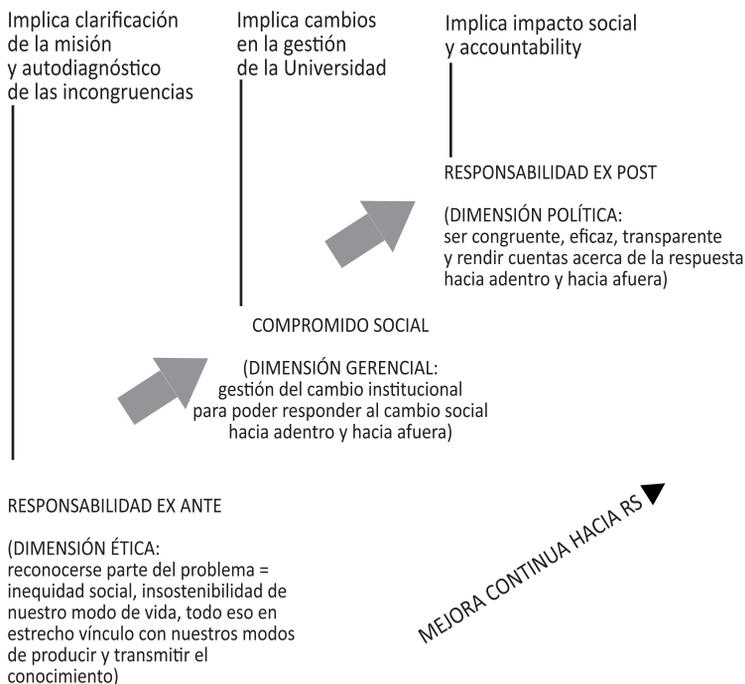
Después de aclarar la responsabilidad social *ex ante* de la Universidad (su “culpabilidad compartida” en cuanto a los problemas sociales existentes), otra novedad de la RSU frente al discurso del “compromiso social” universitario concierne a la responsabilidad *ex post* por la efectividad de la respuesta institucional congruente frente a la promesa dada: salir de las meras declaraciones de buenas intenciones o de las acciones aisladas sin efecto institucional de conjunto y empezar un verdadero camino sin retorno que garantice cada día más la responsabilización social de la Universidad.

Si algo caracteriza a la filosofía de la Responsabilidad Social es su insistencia en ser un enfoque de gestión que “aterrija” al discurso ético en soluciones concretas dentro de la organización, con capacidad de medir los avances, diagnosticar las resistencias, y garantizar, con instrumentos pertinentes, la mejora continua de la calidad del desempeño de la institución. El acento, pues, está puesto en la gerencia efectiva del compromiso social.

Siempre existe el riesgo de que el “compromiso social de la Universidad” sea sólo unilateral. El hecho de comprometerse no necesariamente implica el diálogo con el otro, sino sólo la expresión hacia el otro

de una promesa nuestra. Luego, el compromiso social no es inmune al riesgo de paternalismo, asistencialismo, y no necesariamente rinde cuentas acerca del cumplimiento de su promesa (riesgo de lirismo o retórica del discurso ético). En cambio, en la Responsabilidad Social está implicado necesariamente el diálogo con el interlocutor, con escucha previa de lo que él nos dice, y afirmación posterior de lo que nosotros le contestamos, puesto que se trata de una “respuesta”. Luego, no podríamos decidir unilateralmente qué vamos a hacer por el otro y declarar que esto constituye nuestra “Responsabilidad Social”. La Responsabilidad Social rehúsa por definición el asistencialismo unilateral y condescendiente, y obliga a la rendición de cuentas en forma transparente, como garantía de confianza para seguir el diálogo social. Esto implica que la Responsabilidad Social no puede ser sólo un discurso.

Compromiso y responsabilidad social universitaria



También es preciso confesar que quienes se están comprometiendo cada día más con el enfoque de Responsabilidad Social Universitaria no dejan de tener ciertos reparos frente a la “Extensión universitaria” tal como se suele practicar.

Tradicionalmente se habla de las tres funciones sustantivas de la Universidad latinoamericana en términos de “Docencia, Investigación y Extensión”, y se le encarga prioritariamente a la Extensión la tarea de expresar la “función social” de la Universidad. Claro está que los actores universitarios encargados de la Extensión han criticado desde hace buen tiempo las limitaciones de un enfoque que compartimentalice las tres funciones en forma de estancos, dificultando la articulación entre la enseñanza, la producción de conocimientos y la participación social. Se dice que el compromiso social de la Universidad abarca todas sus funciones, se lamenta la falta de recursos y/o de reconocimiento para la Extensión, se añora más sinergia entre los tres pilares universitarios, etc. Pero, los problemas institucionales y la compartimentalización perduran, a tal punto que uno se puede preguntar si sirve todavía pedir más de lo mismo en los mismos términos (más Extensión, más recursos, más compromiso social, etc.). No es que la RSU se oponga a la Extensión universitaria sino que, por el contrario, duda de que pueda “extenderse” bien hacia fuera si ni siquiera logra “extenderse” bien hacia dentro de la Universidad.

¿Qué esfuerzos reales hace la Universidad para vincular sus tres funciones? ¿Qué nivel de inteligencia organizacional logra para cumplir con su Responsabilidad Social en forma efectiva? ¿Qué procesos exitosos emplea la Universidad para flexibilizar sus estructuras rígidas y permitir la “capilaridad” de la Responsabilidad Social en su seno? ¿La trilogía “Docencia, Investigación, Extensión” es adecuada para definir la Universidad que queremos, con el nivel de responsabilización social que queremos?

En realidad, no nos parece casual si, desde un inicio, los primeros en hablar explícitamente de RSU en América Latina, la Red chilena “Universidad Construye País” (<http://www.construyepais.cl/home.php>), definieron su enfoque en relación no con las tres funciones sustantivas de la Universidad, sino con los cuatro procesos: Gestión, Docencia, Investigación, Extensión, reintroduciendo así el cuarto pie que le faltaba a la mesa, para poder entender la problemática de la función social universitaria desde dentro como desde fuera de la Universidad.

Es que la “gestión” universitaria no es un mero problema técnico de apoyo y sustento a las funciones académicas. La gestión cotidiana del campus representa al contrario una muy importante fuente de formación ética de la comunidad universitaria, mediante la implementación de hábitos rutinarios de convivencia. Desde luego, la Gestión forma parte de la función académica de la Universidad. También tiene muchos impactos sociales directos e indirectos, a través de su modo de considerar la convivencia entre las personas (estructuras y procedimientos políticos de toma de decisiones y solución de conflictos), su modo de tratar al personal contratado, seleccionar a los proveedores, decidir del diseño del campus (arquitectura, materiales empleados, acondicionamiento del espacio universitario, etc.), ni qué decir de su impacto ambiental. Desde luego, la Gestión forma parte de la función social de la Universidad.

Este desplazamiento que opera la RSU, desde las tres funciones sustantivas hacia los cuatro procesos, permite redefinir la problemática de la función social y académica de la Universidad en forma nueva, reintegrando la Universidad consigo misma en todos sus procesos, en forma compleja, holística y hologramática (no sólo la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte). Como tal, la Responsabilidad Social quiere “colorear” la totalidad de la Universidad, y rehúsa ser un mero “órgano” institucional encargado de ciertas metas parciales y separadas. En todo caso, si la función de responsabilización social de

la Universidad tuviera que ser definida en términos de órgano, tendría que ser un “sistema inmunológico”.

¿Qué itinerario seguir para el cambio institucional hacia la RSU?

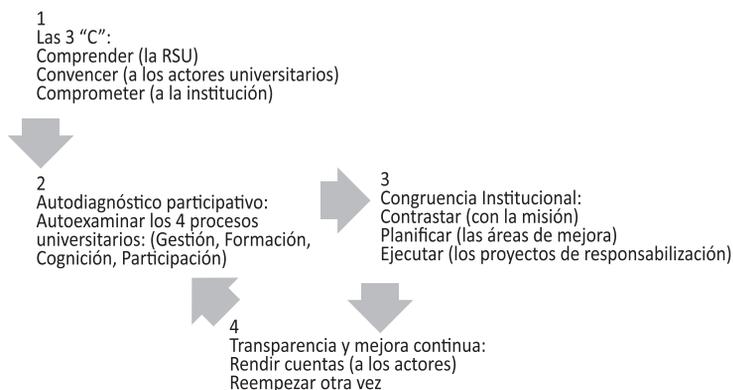
Lo primordial es comunicar de la manera más amplia a la comunidad universitaria el enfoque de RSU para que las personas puedan entenderlo, quererlo, discutirlo y automotivarse para emprender iniciativas RSU. El tránsito del paradigma de la extensión universitaria hacia la responsabilización social universitaria debe ser claramente explicado a los diversos actores, autoridades, docentes, administrativos, estudiantes, socios externos...

Después, el camino a seguir se basa en la práctica permanente de tres habilidades por parte de los actores universitarios:

1. Preguntarse siempre: “Al hacer lo que estamos haciendo ¿qué estamos realmente haciendo?”, que desarrolla nuestra habilidad para investigar y diagnosticar los efectos colaterales de nuestras rutinas institucionales.
2. Decir lo que se hace: practicar la transparencia institucional y la rendición pública de cuentas (*accountability*).
3. Hacer lo que se dice: ser congruentes con nuestras declaraciones de principios, la Misión y Visión universitaria.

El siguiente itinerario¹² en cuatro pasos puede ser útil para visualizar el camino de mejora continua hacia la responsabilización social de la Universidad, sabiendo que el mismo esfuerzo de autodiagnóstico dará lugar a interesantes proyectos de investigación-acción en el mismo campus, proyectos en los cuales los estudiantes pueden participar desde sus mismos cursos de carrera.

12 Concebimos este itinerario con base en la propuesta original de Cristina De la Cruz y Pedro Sasia, investigadores en la Universidad de Deusto (Bilbao) con quienes hemos elaborado recientemente un “Manual de Primeros Pasos para la Responsabilización Social Universitaria” para la “Iniciativa Interamericana de Ética, Capital Social y Desarrollo” del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).



A partir del contraste entre lo que diagnosticamos y lo que declaramos (el discurso misional), podemos planificar las áreas de mejora, siempre con participación de las partes interesadas, en prioridad los estudiantes, docentes y administrativos, y siempre con espíritu de mejora continua, poco a poco, porque ninguna organización puede volverse “socialmente responsable” de un día para otro, ni afirmar que tiene controlados todos sus impactos negativos posibles. Pero toda organización puede mejorar constantemente, responsabilizándose y respondiendo cada día mejor a sus diversos grupos de interés y a los llamados de su sociedad.

Finalmente, también debe quedar claro que la Responsabilidad Social, siendo un compromiso institucional con deberes éticos, no es algo necesariamente cómodo que conforta nuestros hábitos organizacionales cotidianos, sino todo lo contrario. La filantropía empresarial es siempre placentera, la extensión solidaria universitaria también lo es, porque ambas aportan con generosidad algo a los demás, lo que nos enorgullece sin ponernos en tela de juicio. Al contrario, la Responsabilidad Social siempre duele. Pero debemos elegir entre asumir y cumplir con nuestra Misión universitaria declarada (formación integral profesional y ciudadana y compromiso social con el desarrollo y la justicia) o

seguir con declaraciones bien intencionadas, pero con pocas ganas de averiguar si realmente hacemos lo que decimos¹³.

Referencias

- Castoriadis, C. Reflexiones sobre el Desarrollo y la Racionalidad, disponible en: <http://www.fundanin.org/castoriadis7.htm>
- ISO 26000, Working Draft 3 Rev: "Guidance on Social Responsibility", 27-10-2007 (Traducción del autor).
- Minvielle, A. (2006). "Les parties prenantes: un objet frontière". In M. Bonnafous-Boucher & Y. Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*. Paris: La Découverte.
- Morin, E. "Estamos en un Titanic" en: <http://www.iadb.org/ETICA/SP4321/DocHit.cfm?DocIndex=77>. Siguiendo la metáfora naval, lo que la humanidad debe hacer es cambiarse de barco: pasar del Titanic al Arca de Noé. Hemos tratado este tema en nuestro blog académico de Ética y RSU: <http://blog.pucp.edu.pe/item/15253>
- Morin, E. (2004). *La Méthode 6: L'Éthique, (El Método 6: La Ética)*. Paris: Seuil.
- SAI: Responsabilidad Social 8000: Norma SA 8000, N.Y, 2001.
<http://www.patagonia.com/web/eu/contribution/patagonia.go?assectid=23437>
- <http://www.bsr.org/>
- <http://www.iesalc.unesco.org.ve/pruebaobservatorio/documentos%20pdf/articulos%20rama%20para%20el%20observatorio%20y%20web/Art%EDculo%20-%20Etica%20y%20educaci%F3n%20superior.pdf>. Ver su página institucional en: <http://www.construyepais.cl/home.php>

13 Hemos concebido un Blog académico para tratar el tema de la ética aplicada a la Responsabilidad Social Universitaria, que puede ser consultado en: <http://blog.pucp.edu.pe/eticaRSU>. También se puede consultar nuestro CD sobre RSU, realizado con Luis Carrizo en el año 2006 para la "Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del BID", en el siguiente enlace: <http://www.udlap.mx/rsu/Default.aspx>

8. RSU: Un nuevo modelo universitario contra la mercantilización

Resumen

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es una nueva política de gestión universitaria que se va desarrollando en Latinoamérica como responsabilidad frente a los impactos organizacionales y académicos de la universidad. Se distingue tanto de la tradicional Extensión solidaria como de un mero compromiso unilateral declarativo y obliga a cada universidad a ponerse en tela de juicio en vista de sus presupuestos epistémicos y su currículo oculto. Como tal, la RSU no es cómoda, puesto que fuerza a la autocrítica institucional, pero es la mejor alternativa que tenemos para arraigar la pertinencia y legitimidad académica frente a la crisis del saber científico en la sociedad del riesgo, así como la decadencia de la enseñanza socialmente anclada en la era de las multinacionales universitarias (MOOC).

Palabras clave: *Responsabilidad Social Universitaria, gestión de impactos, Massive Open Online Courses (MOOC), política universitaria, currículo oculto.*

1. Responsabilidad Social Universitaria: Responsabilidad por los impactos

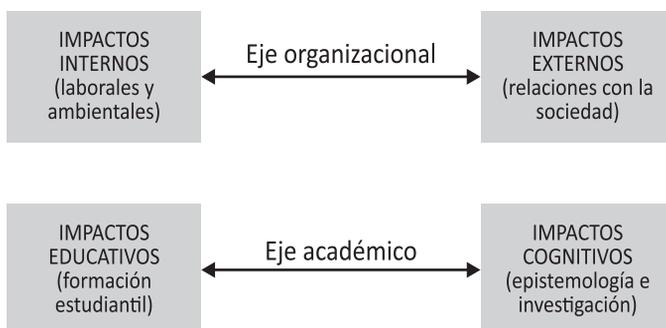
A inicios del año 2000 se construyó explícitamente el concepto de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en América Latina alrededor de los esfuerzos teóricos y prácticos de la Red chilena “Universidad Construye País” y de la Red Latinoamericana de Universidades animada por la “Iniciativa Interamericana de Ética, Capital Social y Desarrollo”,

iniciativa promovida por el Gobierno noruego en el seno del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y que dejó de funcionar en 2009.

Tuve la oportunidad de participar en ese movimiento de búsqueda de un nuevo paradigma universitario latinoamericano, construyendo y consolidando un concepto de universidad socialmente responsable basado en la gestión de los cuatro impactos que genera siempre una institución de educación superior al existir, desde sus mismas rutinas, y que ella se debe cuidar para que no se tornen negativos para con la sociedad y el medioambiente: los impactos devenidos de la organización misma desde su campus y su personal (impactos laborales y medioambientales); los impactos devenidos de la formación que imparte hacia los estudiantes; los impactos devenidos de los conocimientos que construye desde sus centros de investigación y sus presupuestos epistemológicos subyacentes a sus decisiones académicas, y, finalmente, los impactos que brotan de sus relaciones con el entorno social, sus redes, contrataciones, relaciones de Extensión y de vecindario, participaciones sociales, económicas y políticas, anclaje territorial (Vallaey & Carrizo, 2006; Vallaey *et al.*, 2009).

¿Qué es la RS Universitaria?

Es la gestión justa y sostenible de los impacto universitarios



Son cuatro tipos de impactos los que la Universidad debe gestionar en forma socialmente responsable, divisibles en dos ejes, uno organizacional y otro académico. La especificidad de los impactos universitarios prohíbe toda confusión entre la Responsabilidad Social Universitaria y la de las empresas:

Entre más pasan los años, más universidades adoptan este enfoque, no sólo en América Latina sino ahora también en España, y más me parece que este concepto de RSU es robusto, porque tiene varias ventajas:

En primer lugar, corresponde a la evolución actual del concepto general de “responsabilidad social”, tal como lo define ahora la norma ISO 26000 (la responsabilidad social de una organización es responsabilidad por los **impactos** de la organización en la sociedad y el medioambiente). Al mismo tiempo, no es una mera aplicación a la universidad de los procesos de responsabilidad social empresarial, puesto que los impactos universitarios son genuinos y se cuidan desde las propias competencias académicas de la universidad.

En segundo lugar, es más complejo y amplio que los enfoques venidos de América del Norte y Europa, ambos demasiado limitados por la dimensión medioambiental (Campus sostenible), una escasa atención a los procesos formativos o de vinculación y ninguna atención a los procesos cognitivos y epistemológicos¹. Nuestra concepción latinoamericana de la RSU es más radical que la del Norte, porque se apoya en la tradición latinoamericana de la misión social universitaria que las universidades del Norte han descuidado ampliamente.

1 Véase, por ejemplo, los referenciales de gestión universitaria *LIFE (Learning In Future Environments)* de la Universidad de Gloucestershire en Gran Bretaña; el *Plan Vert* de la Conferencia de Presidentes de Universidades en Francia, o también los sistemas de gestión de la sostenibilidad del campus universitario *STARS* (Estados Unidos) y *AISHE* (Holanda). Ninguna de estas guías de RSU tiene un enfoque universal, integrador de todas las dimensiones universitarias, incluyendo a los presupuestos epistémicos que subyacen a la reflexión académica.

En tercer lugar, permite desarrollar una crítica integradora frente a la estrechez del paradigma latinoamericano de la Extensión, el cual tiende a reducir la responsabilidad social de la universidad al mero compromiso solidario con poblaciones necesitadas, velando por completo todos los problemas **internos** a la universidad (administrativos y académicos) que, sin embargo, reproducen a menudo las patologías sociales y medioambientales visibles afuera de la universidad. Digo que la crítica es integradora porque la Extensión se beneficia en realidad mucho de una gestión universitaria socialmente responsable, puesto que ésta coloca a los proyectos sociales solidarios en el corazón de los procesos educativos (aprendizaje-servicio, metodología de enseñanza basada en proyectos sociales), evitando por primera vez hacer de la Extensión la última rueda del coche universitario.

Y finalmente, en cuarto lugar, me parece que este paradigma de RSU constituye una excelente arma para enfrentar una novedosa tendencia a la **mercantilización digital de la educación superior**. Desde las universidades más “prestigiosas” del mundo (MIT, Stanford, Harvard...) se está desarrollando recientemente una oferta gratuita, o casi gratuita, de cursos en línea bajo el modelo MOOC (*Massive Open Online Courses*). Coursera, Udacity, edX..., estos programas ponen a prueba el sentido mismo de lo que llamamos universidad y de lo que valoramos como universidad. Por un lado, podemos leer esta tendencia como una profunda democratización del conocimiento, puesto que todos tendrán acceso gratis² al “mejor conocimiento” (¿?), y, por otro lado, podemos considerarla como una feroz **mercantilización y desarraigo de la educación**, reducida a conocimientos estandarizados para

2 En realidad, la gratuidad es muy relativa, puesto que se puede vender no el curso tomado, sino el certificado de obtención del mismo. También las universidades en cuestión podrán beneficiarse de un monopolio mundial de la enseñanza, vender informaciones sobre los alumnos a empresarios cazadores de talentos, etc. Una vez el proceso se desencadena con éxito, son múltiples las posibilidades de negocios con base en la demanda cautiva.

cualquier persona en cualquier lugar Vs. el proceso de formación presencial personalizado anclado en un lugar preciso y relaciones de enseñanza-aprendizaje entre personas.

Podemos preguntarnos si el proceso de formación es reducible y asimilable a un proceso de adquisición de conocimientos. Podemos preguntarnos también si el impacto a largo plazo de estas multinacionales de la formación superior no será la desaparición de las universidades de los países pobres y la desaparición también de sus idiomas, barridos por un inglés estándar tipo “*globish*”. En todo caso, nuestro modelo de RSU propone **una alternativa política a esta universidad global desarraigada**: Comunidades de aprendizaje mutuo entre actores académicos y actores sociales externos, relaciones interpersonales con pertinencia social, protección de un patrimonio local tejido de un lenguaje común y una convivencia... Una universidad socialmente responsable significa por definición una universidad **anclada** en su territorio, o sea, todo lo contrario de este modelo multinacional del conocimiento masivo desanclado.

El concepto de “Responsabilidad Social”, por su parte, ha venido forjándose poco a poco durante la segunda mitad del siglo XX, principalmente en torno a los efectos colaterales de las empresas sobre la sociedad, y la manera de gestionar dichos efectos de modo ético y sostenible, en el contexto de una mundialización industrial social y ambientalmente arriesgada. La entrada en una “sociedad global del riesgo” (Beck, 1986), así como el fracaso de la pretendida auto-regulación del mercado frente a los desequilibrios sociales y medioambientales, han puesto en la agenda mundial el tema de la regulación ética y política responsable de los procesos desencadenados por la sociedad tecno-científica (Ostrom, 1990). Nuestra sostenibilidad planetaria depende hoy de la responsabilidad para con nuestra propia evolución (Jonas, 1979) y el movimiento de la “Responsabilidad Social de las Organizaciones”, aunque polisémico, se inscribe en esta lógica ética y política de regulación.

Pero se consolidó recién una definición consensuada de la “Responsabilidad Social” al término de la larga discusión mundial³ que dio lugar a la reciente norma ISO 26000 “Guía sobre responsabilidad social” (2010). Dicha definición es motivo de asombro filosófico y reflexión: la responsabilidad “social” es responsabilidad de cada organización por los **impactos** sociales y ambientales que genera. Todo el problema es entender lo que implica ser responsable ya no sólo de sus actos y sus consecuencias directas, sino también de sus impactos en el campo social total que incluye hasta el planeta entero, sus condiciones de habitabilidad humana y la vida digna de las generaciones futuras (Vallaey, 2011).

Hemos dedicado nuestra tesis de doctorado a esta curiosa noción de “**responsabilidad por los impactos**”, sin tener hasta ahora la sensación de haber agotado el tema y resuelto el enigma de esta paradójica afirmación que nos conduce a la idea de tener que responsabilizarnos por algo que no es nuestro actuar y sus consecuencias directas, sino las emergencias sistémicas que brotan como efectos colaterales del actuar de una multitud de actores sociales. Sin entrar en argumentaciones muy largas, quisiéramos aquí sólo resaltar cómo la responsabilidad social aplicada a la universidad trastorna varias rutinas mentales de los académicos y administrativos universitarios acerca de su quehacer diario. Mencionemos tres de estos trastornos: el de la Extensión, el del Compromiso ético unilateral y el de la Fe en la Ciencia.

2. La RSU no es Extensión solidaria; es política de toda la universidad: Administración central, Formación, Investigación y Extensión

Primero, al igual que los empresarios tienen mucha dificultad en en-

3 Discusión que duró más de cinco años entre 90 países y todas las partes interesadas públicas y privadas, con o sin fines de lucro, nacionales y supranacionales. Es sintomático que ISO no pudo proceder aquí, como para otros estándares de gestión, con tan sólo un pequeño grupo de expertos en la materia. Por su carácter eminentemente ético y político, ISO 26000 es como quien dice una “norma anormal” que consigue su siempre frágil legitimidad no de la experticia técnica sino del diálogo democrático.

tender que la responsabilidad social de la empresa no es filantropía, los universitarios tienen mucha dificultad en entender que **la RSU no es Extensión solidaria**. Dentro de la rutina mental que define a la universidad latinoamericana con base en el famoso tríptico: “Formación, Investigación, Extensión”, la RSU viene espontáneamente a ser pensada desde la idea de una Extensión bien intencionada hacia los más vulnerables. Así se confunden fácilmente iniciativas de proyección social solidaria con iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria. Desgraciadamente, ninguna buena **acción** emprendida **hacia** miembros de la sociedad permite satisfacer las exigentes condiciones de una responsabilidad por los **impactos** universitarios **en** la sociedad, impactos que van mucho más allá de lo que puede pretender resolver el mejor programa de proyección social.

Esto constituye el gran aporte teórico y práctico de la RSU. Siendo una política de gestión de **toda** la universidad, tanto en sus tres funciones sustantivas como en su administración central, la RSU permite introducir muchas problemáticas nuevas en la reflexión de la universidad sobre su relación con la sociedad: la temática del buen gobierno universitario, la del campus ambientalmente sostenible y ejemplar, la del buen trato laboral, la de la participación universitaria en políticas públicas, la de la revisión curricular a la luz de los desafíos socioeconómicos y ambientales de hoy, etc. La RSU abre la caja de Pandora de todo un conjunto de temas de mucha importancia epistemológica, ética y social, pero que permanecían velados y vetados en el modelo de la Extensión, modelo que servía sin querer al dudoso propósito de “inmunizar” a la Formación, la Investigación y la Administración central contra la necesidad de responsabilizarse por sus respectivos impactos sociales y ambientales negativos, puesto que se confiaba al área de Extensión el cuidado del buen actuar institucional para con la sociedad, liberando a las otras áreas de tan fastidiosa preocupación.

Al contrario, la RSU exige una **coherencia institucional permanente en**

todos los procesos organizacionales, una congruencia entre el decir y el hacer desde la compra de papel hasta la organización del plan curricular y el manejo de las líneas de investigación. Luego, **la Extensión se beneficia mucho con la RSU**, puesto que tal política general de gestión ética coherente de la institución protege a la Extensión contra la tendencia actual por reducirla a una mera función de venta remunerada de servicios a las empresas, y promueve la articulación de la Extensión con la Formación y la Investigación. En efecto, la RSU obliga a la sintonía entre las tres funciones sustantivas, tradicionalmente disgregadas en la universidad. Recordemos que la universidad es una organización de origen medieval, fragmentada en islotes, en los cuales cada quien está muy celoso de su independencia y genuinidad. Es así como, por ejemplo, metodologías como el aprendizaje-servicio pueden permitir tumbar paredes organizacionales y hacer que el departamento de Extensión sea considerado (¡por fin!) como un verdadero departamento académico que nutre permanentemente la labor de las Facultades y los Centros de investigación.

3. La RSU no es compromiso ético unilateral, es respuesta obligada a deberes sociales y medioambientales mediante el tratamiento de los propios impactos negativos de la universidad

Segundo, es muy difícil superar un prejuicio básico que confunde a la ética con una autodeterminación personal libre y altruista, pero solipsista y unilateral, que emanaría de la voluntad genuina del sujeto (en este caso de la institución universitaria). Desde tal premisa liberal subjetivista, la responsabilidad social sería un “**compromiso**” que tomaría libremente la universidad para con su entorno social. Pero, desgraciadamente, una “responsabilidad” no es un “compromiso”; es la obligación de responder a un llamado que viene del otro, llamado anterior a cualquier libre autodeterminación: me comprometo como yo quiero, pero no soy responsable de lo que quiero. Son los demás quienes me hacen responsable, me guste o no, por lo que toda res-

ponsabilidad remite a relaciones y deberes anteriores a toda libertad soberana (Lévinas, 1978), frente a las cuales el sujeto tiene deudas *a priori* que no puede definir a su antojo, ni eludir, sino sólo asumir en la acogida del otro que le abre la posibilidad de ser sujeto libre desde la responsabilidad y no contra ella. Así es que **la responsabilidad social de la universidad no es un libre compromiso de la universidad para con la sociedad**, sino un deber que le promete, si ella lo asume, trascender su independencia legal egocéntrica hacia una autonomía social compartida.

Aunque parezca un simple juego de palabras entre compromiso y responsabilidad, la diferencia es abismal: es la que distingue a una declaración de intenciones unilateral formulada por una universidad soberana frente a la sociedad con una obligación multilateral de muchos “inter-actores” enredados en sociedad, de los cuales la universidad forma parte al igual que las demás organizaciones. Si hay una responsabilidad “social” de la universidad es porque ésta no puede definir a su antojo su vínculo con la sociedad sino que tiene que responder, desde sus propias pericias y facultades organizacionales, por los problemas sociales que ella ayuda en reproducir (muchas veces sin tener conciencia de ello) y sobre los cuales puede tener una influencia positiva. Tiene que responder **por** y **a** la gente afectada por dichos problemas sociales. La idea de responsabilidad social presupone la socialización de la responsabilidad; luego, su comprensión en términos de corresponsabilidad mutua.

Aquí entra en escena la famosa noción de “partes interesadas”, o “grupos de interés” (*stakeholders* en inglés, *parties prenantes* en francés) que complejiza mucho esta curiosa responsabilidad compartida e interactiva, desafortunadamente tan alejada de los cómodos compromisos que uno declara y controla desde la esfera solitaria de su soberanía

institucional⁴. Estos grupos de interés son todos los potencialmente afectados por la institución universitaria, ¡y son miles!: desde el recién nacido de la secretaria del rectorado hasta las generaciones futuras, pasando por el empleador del egresado, el ciudadano víctima de una falta de información que la universidad le hubiera podido facilitar, el estudiante abrumado por unos prejuicios epistemológicos no discutidos por sus profesores, los niños explotados o las especies vivas desaparecidas como efecto colateral de las compras hechas con meros criterios de ahorro presupuestal por el administrador, el docente contratado mantenido años en situación laboral de precariedad, etc.

Aquí entra también en escena la incómoda noción de “impactos negativos”, así como aquella, más incómoda aún, de “currículo oculto”. Analizar los impactos negativos del quehacer universitario, escuchar a las partes interesadas, develar los efectos colaterales de las rutinas institucionales, diagnosticar los prejuicios académicos socialmente dañinos de las enseñanzas y los protocolos epistemológicos, etc., todo eso nos “enreda” en un complejo tejido social local y global de incoherencias, sufrimientos, injusticias e insostenibilidades fomentados desde el mismo conocimiento académico, de los cuales no podemos después lavarnos las manos, enorgulleciéndonos con nuestra noble Misión pública de ilustración académica. A la universidad le es muy difícil admitir que ella también puede dañar al mundo, producir y reproducir injusticias sociales, acelerar la actual inclinación de la humanidad hacia su insostenibilidad planetaria. Las empresas se saben potencialmente dañinas mientras que la universidad se cree socialmente responsable por naturaleza. Por eso, el primer paso para la RSU es convencerse de que la universidad también daña a la sociedad a través de sus enseñanzas e investigaciones, aunque nos suene raro.

4 Véase todas las declaraciones institucionales de “Misión, Visión y Valores” en las páginas Web de las universidades, que se parecen todas, aunque la IES sea pública o privada, confesional o no.

Sin embargo, es obvio que la RSU no debe conducirnos a un abismo de culpas, luego a la desesperación e inacción fatalista, sino a la posición modesta y honesta de que la institución universitaria forma parte de las contradicciones sociales que también reproduce, aunque no lo quiera. Desde esta **lucidez humilde**, es posible empezar a tejer alianzas (porque ninguna organización puede asumir “su” responsabilidad social a solas, ya que nadie tiene soberanía sobre sus impactos sociales sistémicos) y organizar con las partes interesadas procesos de mejora continua (no de perfección). Esta es la posición responsable, que no es ningún compromiso voluntario, sino el pago de una deuda social permanente. Se institucionaliza como estrategia de mejora continua a través de tres preguntas:

- ¿Cuáles son nuestros impactos negativos? (autodiagnóstico institucional participativo).
- ¿Qué debemos hacer para poder suprimirlos? (planificación de la mejora continua entre todos los miembros de la comunidad universitaria).
- ¿Con quién debemos asociarnos para lograrlo? (constitución de redes inter-organizacionales de corresponsabilidad social).

4. La RSU no es cómoda: obliga a repensar la misma legitimidad social de la Ciencia y la universidad

El tercer trastorno que introduce la RSU se desprende de los dos primeros: si la RSU no es mero programa de Extensión hacia la sociedad, ni mero compromiso institucional unilateral, sino una política integral de gestión que obliga a enredarse con todas las partes interesadas en el tratamiento de los impactos negativos de la misma universidad, esto significa que **la RSU abre la posibilidad de reflexionar y poner en tela de juicio el papel de la universidad y las ciencias en la sociedad actual.**

En la dinámica de “terapia organizacional” que constituye la responsabilización social universitaria, no es posible escapar de una reflexión

sobre el significado social, ético y político de la formación universitaria, la producción de conocimientos científicos y el rol político de la Ciencia en el mundo actual. Esta reflexión entra en el rubro de lo que nosotros llamamos “**impactos cognitivos e epistemológicos**”, al lado de los otros tres tipos de impactos universitarios (impactos organizacionales hacia dentro, incluyendo tanto la dimensión laboral como la medioambiental; impactos formativos hacia los estudiantes e impactos sociales hacia todos los agentes externos con los cuales se vincula la universidad). ¿A qué llamamos “ciencia” en nuestra universidad? ¿Qué, cómo y con quién se construyen conocimientos aquí? ¿Cuál es el rol social de la Ciencia en nuestra sociedad? ¿A quién le da poder y a quién le quita poder? ¿Qué significa ser universidad en una “sociedad del conocimiento” en la cual el conocimiento se construye en múltiples lugares y ya no se ubica sólo en las cabezas de los maestros universitarios? ¿Qué significa ser universidad en una sociedad latinoamericana en desarrollo económico veloz pero desigual?, etc.

Estas reflexiones no son exquisiteces ociosas. Orientan la identidad y estrategia de cada universidad como agente de políticas públicas, como ciudadana organizacional en su territorio, que elige opciones y descarta otras. Pero estas preguntas “trastornan” las rutinas mentales en cuanto conducen a una **actitud crítica frente a los grandes ídolos de la Modernidad que son “La Ciencia”, “El Progreso”, “El Desarrollo”**. Habría que ser ciego para no ver cómo la relación entre Ciencias y Sociedad ha cambiado radicalmente en poco tiempo:

- La identidad entre adelanto científico y mejora social ya no es admisible sin discusión, por lo menos desde la época de Hiroshima y el desciframiento del genoma humano. **La Ciencia ES un problema ético** (Habermas, 2001).
- Tampoco es admisible la diferenciación tajante entre las esferas políticas llenas de opiniones y luchas de poder por un lado y, por el otro, la comunidad científica que sería racional, unánime y neutral, desde luego apolítica y “buena” por definición. **La Ciencia ES un**

problema político y los científicos no son políticamente neutrales, sino plenamente embarcados en las luchas políticas de hoy, por el simple hecho de que cualquier artículo especializado puede servir de pretexto a unos *lobbies* para proteger intereses particulares, y por el hecho de que ciertas industrias manipulan ahora el espacio público de la controversia científica para fines de lucro (Latour, 2004; Stengers, 2013). La Ciencia ya no puede seguir ciega ante su rol político primordial y peligroso.

- Imposible no notar que el conocimiento científico se ha vuelto la primera fuerza de producción, luego una fuente primordial de lucro que atrae hacia ella todas las luchas para la apropiación privada del saber, la monopolización capitalista de la investigación y la mercantilización de las relaciones socio-cognitivas. **La Ciencia ES un problema económico** (Rifkin, 2000).

Estos cambios en el significado social, ético y político de la actividad científica no dejan incólume a la universidad. Tiene que enfrentar tres grandes cambios que ponen en tela de juicio su sentido, identidad y legitimidad:

- **Desbordamientos:** La universidad ya no es el (casi) único lugar de producción y transmisión del conocimiento especializado. El conocimiento se produce en un sinnúmero de lugares (ONG, *Think tanks*, Institutos, Empresas, Administraciones, Laboratorios, Asociaciones, Medios, Redes, etc.) y se comparte instantáneamente en Internet y redes sociales abiertas o cerradas, por lo que el “claustro universitario” ya no sabe (casi) nada que no se sepa también al exterior al mismo tiempo o incluso antes. La accesibilidad y permeabilidad social del conocimiento, así como su obsolescencia acelerada, revolucionan el sentido de las universidades. Uno se puede preguntar: ¿para qué existen todavía?
- **Universalización y banalización:** La universidad ya no es el pequeño lugar de formación de la élite por la élite, sino el gran espacio de capacitación y titularización profesional de las mayorías. La

explosión de la demanda cambia profundamente las relaciones y posiciones en el seno de la comunidad universitaria, así como las estrategias de las élites para seguir distinguiéndose de las masas mediante la reconstitución de instituciones de prestigio difíciles de acceso. ¿Quedará a la mayoría de universidades el papel secundario de Instituciones de Educación Superior entregadoras de títulos profesionales?

- **Mercantilización e instrumentalización:** La universidad ya no es un lugar protegido frente a los mercados y la velocidad de un mundo económico darwiniano. Sometidas a la competencia nacional e internacional, a la mercantilización de la enseñanza y la investigación, a la instrumentalización por parte de los docentes y estudiantes que las utilizan como fuente de ingresos económicos, acumulación de capital cultural, medio de ascenso social, las universidades han dejado (casi) de ser objeto de veneración al “Alma Mater”, como lo que le correspondía al debido respeto de lo que tiene su fin en sí mismo. Pero si la universidad se volvió un simple medio, ¿cómo podría todavía tener “alma”? ¿Cómo podría escapar de dos dramáticas reducciones: 1) La reducción de sus estudiantes a meros clientes usuarios de servicios, y 2) La reducción de su libertad investigadora por el hecho de que sus investigaciones se vuelvan meros productos determinados por la demanda de compradores externos con alto poder adquisitivo?

Desde luego, si la RSU se vuelve “de moda” es porque **la universidad se encuentra en crisis de legitimidad social, al mismo tiempo que la Ciencia**, ambas caídas desde el Cielo platónico de la Verdad en sí hacia la Caverna compleja de los problemas humanos. No es ninguna amenaza. Al contrario, debemos alegrarnos de que las actividades científicas y académicas hayan dejado de ser artificialmente inmunizadas contra la crítica, hayan dejado de ser tratadas, al igual que el Progreso y el Desarrollo, como tabúes, como temas “sub-políticos” (Beck, 1986), es decir temas que deberían escapar *a priori* del debate público puesto

que serían buenos en sí y por encima de cualquier controversia ciudadana, por encima de cualquier juicio del “vulgo”.

Es desde esta perspectiva crítica que la RSU cobra todo su valor ético y político, porque al obligar la comunidad universitaria a una auto-reflexión sobre su propio actuar y su propia legitimidad, asegura mejor que cualquier otra política institucional la preocupación por la legitimidad de la acción institucional universitaria. Nada peor, en ese sentido, que el hecho de auto-inmunizarse contra las críticas cerrando filas detrás de una ciencia positivista que rehúse auto-criticar sus presupuestos epistemológicos y detrás de hábitos institucionales adquiridos en el siglo XIX para enfrentar los desafíos de la sociedad del conocimiento del siglo XXI. Nada mejor, al contrario, que una comunidad universitaria viviendo plenamente su anclaje territorial en sociedad, abierta física y mentalmente a la discusión pública argumentada de sus propias decisiones y diagnósticos institucionales, consciente de su responsabilidad social para con sus impactos negativos, innovadora en la formulación de soluciones sociales con socios externos gracias a la investigación y la formación humana. Estamos describiendo a una universidad socialmente responsable o lo que debería ser una universidad socialmente responsable.

Por supuesto que podemos seguir la táctica del avestruz y cerrar los ojos al problema de la legitimidad universitaria, concentrándonos en los temas urgentes del momento, que son todos detalles de intendencia. La RSU, en verdad, es compleja, incómoda, dolorosa, fastidiosa. Es perfectamente posible prescindir de ella porque, al contrario de las grandes empresas, nadie en la sociedad está exigiéndole a la universidad cumplir con sus responsabilidades sociales, ningún *stakeholder* le pone la cara, ninguna ONG la acusa, no arriesga perder su buena reputación si sigue con su *business as usual*. Si la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) puede ser crucial para ciertas empresas, la RSU no lo es para ninguna universidad, desgraciadamente. Así que la univer-

sidad se encuentra (todavía) en una zona de comodidad frente a la RSU, y es por eso que suele tomar su responsabilidad social a la ligera, como un mero compromiso ético. Por lo demás, un poco de Extensión solidaria es ampliamente suficiente para aparecer como socialmente útil y buena, así como algunas medidas de “campus verde” para hacer su *greenwashing*.

5. La Responsabilidad Social Universitaria es necesaria para legitimar a la universidad y el conocimiento

Pero, a la larga, vamos a perder todos mucho más si descuidamos el problema de la legitimidad social universitaria. Por una razón muy simple: **la razón de ser de la universidad ES la legitimación del conocimiento**. Su función social primordial en la sociedad moderna no es, como se cree a menudo, formar profesionales y producir investigaciones. Su función social es **garantizar** que el título profesional del egresado sea **legítimo** (no legal, legítimo) y que los resultados de la investigación sean legítimos (científicamente confiables, no acomodados a los deseos de algún grupo interesado en tal o cual orientación de dichos resultados).

Las universidades son los lugares de legitimación, en última instancia, de lo que es la ciencia y de lo que no es; son los lugares de **producción de la universalidad**. Por eso se llaman “universidades”. Son como tales meta-instituciones que producen “meta-conocimientos”, vale decir, conocimientos sobre los conocimientos: conocimientos que garantizan que los conocimientos sean tales, no opiniones, ocurrencias o elucubraciones. Centros de formación profesional y Laboratorios de investigación existen en muchas partes y no necesitan llamarse “universidades”⁵. Pero, todos estos centros necesitan de la existencia previa de universidades que producen y garantizan que los contenidos de

5 ¿Cuántas “universidades” en realidad no lo son? ¡He aquí otra pregunta trastornadora!

sus formaciones e investigaciones sean “racionales” y “científicos”, es decir, legítimos.

¿Con qué magia las universidades logran subirse por encima de las demás instituciones ligadas al conocimiento y garantizar la universalidad del conocimiento? Con ninguna magia, sino con el ejercicio, repetido durante siglos desde la época medieval, de la libre discusión entre pares sobre las razones y los argumentos de cada interlocutor, tratando de mantenerse lo más próximo a lo que Habermas llama la “situación ideal de habla” (Habermas, 1981), memorizando, transmitiendo y mejorando el patrimonio de dicha libre discusión, libre por ser autónoma, es decir, liberada lo más que se pueda de toda influencia externa por parte de los poderes espirituales, políticos y económicos. Así se inventó poco a poco la ciencia moderna, sus metodologías y ramificaciones disciplinarias, cuya “racionalidad” no es jamás una “Verdad en sí” definitiva sino el resultado actual, falible, criticable, evolutivo, del consenso de la comunidad de científicos que trabajan y se comunican libremente en el seno de las universidades.

Nuestra sociedad fuertemente racionalizada, dependiente de altas tecnologías y de una división extrema del trabajo especializado, no podría funcionar ni un minuto si tuviera que asegurarse en cada momento de la legitimidad de los títulos profesionales, de las pericias de los trabajadores y de la racionalidad de sus conocimientos. El profesional tiene derecho a ejercer por su título universitario, pero la legitimidad de su título no la puede garantizar el Estado sino sólo la universidad que el Estado ampara y resguarda. Y la legitimidad de una universidad sólo se controla a través de otras universidades, en un círculo hermenéutico de evaluación de evaluadores (al igual que los diccionarios definen las palabras con otras palabras definidas en el mismo diccionario). Como la sociedad moderna no podría prácticamente garantizar la racionalidad de sus agentes, lo que se tornaría en discusiones interminables, tiene que confiar la legitimación de los conocimientos y

de las formaciones a un ente especial, que va a aliviar la sociedad del peso de tal discusión y llevarla dentro de sí. Este ente especial se llama universidad: carga adentro las discusiones acerca de la racionalidad y legitimidad del conocimiento, para descargar la sociedad afuera de tales peleas complicadas.

Con esta reflexión, acabamos de entender por qué las universidades son autónomas, libres, celosas guardianas del patrimonio histórico de los saberes y las culturas, incansables casas de discusiones y peleas argumentativas, claustros cerrados a los intereses económicos y políticos del exterior y abiertos hacia dentro a una discusión permanente (bajo forma de coloquios, congresos, redes, publicaciones, etc.). También acabamos de entender por qué las universidades están originariamente atadas al problema de la legitimación del conocimiento. En el momento histórico en que la Ciencia se vuelve un problema ético, político y económico de primera importancia para la sostenibilidad planetaria de la humanidad, es preciso que los académicos se mantengan firmemente ligados a la legitimidad y universalidad del conocimiento. Sino, arriesgamos debilitar los mecanismos de confianza básica que cimientan nuestra vida colectiva.

La palabra “universidad” está en peligro de desprestigio, quizás porque se utiliza para designar cualquier centro de formación e investigación. Por ejemplo, ahora las grandes corporaciones empresariales crean sus propias “universidades” internas. Pues, en el sentido que presentamos aquí, no puede haber nunca una “universidad empresarial”, sencillamente porque no puede haber una “universalidad con fines de lucro”. Cualquier fin ajeno a la universalidad destruye la universidad.

Es tiempo de que las universidades se junten y apoyen mutuamente para aclarar al público sobre lo que es y lo que no es una “universidad”, y esto tiene que ver con crear un consenso alrededor de lo que debería ser una **universidad socialmente responsable**, porque se trata

nada menos que de salvar a la legitimidad de la actividad científica. No vemos mejor brújula que la RSU para resaltar la distinción entre una verdadera universidad y meros centros de formación e investigación con fines ajenos a la universalidad (o bien fines de lucro, o bien fines de simple empleabilidad del egresado).

En la RSU reside hoy el criterio de excelencia universitaria última, una vez que hemos caído en la cuenta de que formar “excelentes profesionales” para hacer funcionar esta sociedad injusta, rumbo a un “desarrollo” de por sí insostenible, no puede ser una finalidad ética, ni para la generación presente, ni mucho menos para las generaciones futuras. Si tantos llaman a construir otro tipo de desarrollo más inclusivo y sostenible, que pueda reparar la habitabilidad social y ambiental del planeta, la universidad no tiene otra solución que de formar profesionales para romper con el *business as usual*. Pero, advertimos que la decisión institucional de emprender el difícil camino de la responsabilidad social universitaria no se toma a la ligera, ya que promete tantos dolores como entusiasmos.

Es un camino demasiado empinado como para seducir a los que buscan la comodidad. Porque la felicidad de un horizonte abierto sólo se encuentra en la cima.

Referencias

- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handels*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Habermas, J. (2001). *Die Zukunft der menschlichen Natur. Auf dem Weg zu einer liberalen Eugenik?* Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Jonas, H. (1979). *Das Prinzip Verantwortung*. Frankfurt am Main: Insel Verlag.

- Latour, B. (2004). *Politiques de la nature*. Paris: La Découverte.
- Lévinas, E. (1978). *Autrement qu'être*. Paris: Kluwer Academic.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons. The evolution of Institutions for collective action*. New York: Cambridge University Press.
- Rifkin, J. (2000). *The Age of Access. The new culture of Hypercapitalism where all of life is a paid-for experience*. New York: Jeremy P. Tacher/G.P. Putnam's Sons.
- Stengers, I. (2013). *Une autre science est possible! Manifeste pour un ralentissement des sciences*. Paris: La Découverte.
- Vallaey, F. & Carrizo, L. (2006). *Responsabilidad Social Universitaria: Marco conceptual, Antecedentes, Herramientas*. CD Multimedia, Lima: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Vallaey, F., De La Cruz, C. & Sasia, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria: Manual de primeros pasos*. México: McGraw-Hill.
- Vallaey, F. (2011). *Les fondements éthiques de la Responsabilité Sociale*. Thèse de Doctorat. Université Paris Est Créteil. Disponible en: <<http://blog.pucp.edu.pe/item/149507/these-de-doctorat-les-fondements-ethiques-de-la-responsabilite-sociale>> [Consulta: septiembre de 2013]

9. RSU: Un modelo ético-político para reformar la universidad latinoamericana

La responsabilidad social de las universidades está avanzando en América Latina, en forma cada vez más veloz, en vista de dos fenómenos ineludibles:

1. La evidencia del agotamiento del modelo universitario clásico de las “tres funciones sustantivas” que deja a la “Extensión” como última rueda del coche en la mayoría de las universidades del continente: una “Extensión” desvinculada de las mallas curriculares, alejada de la investigación, a menudo reducida a iniciativas puntuales de solidaridad con poco impacto socioeconómico y girada hacia el exterior de la universidad cuando muchos de los problemas sociales anidan y se reproducen dentro del claustro, en los ámbitos administrativos, políticos y académicos.
2. La evidencia del agotamiento del paradigma industrial clásico del “desarrollo” del siglo XX, que dedicaba los esfuerzos de las ciencias y los profesionales al crecimiento económico productivista fundado en la explotación inmoderada de la naturaleza y los trabajadores, gracias al uso de recursos no renovables (mineros). El “desarrollo” actual de la humanidad es claramente insostenible social y ambientalmente hablando, y esto exige dirigir las luces de las ciencias y la formación profesional hacia nuevos caminos poco transitados todavía: los caminos de las energías renovables, la economía circular, la eco-concepción de cuna a cuna, las empresas-B (*B-Corporations*), el comercio justo, los ecosistemas industriales en eco-regiones, las agriculturas ecológicas, etc.

Si nuestro modelo universitario de vinculación social solidaria y nuestras presuposiciones de enseñanza profesional aparecen ambos como obsoletos, una **reforma general del paradigma de la educación superior en América Latina se vuelve necesaria, ad portas del Centenario de la Reforma de Córdoba**. Debemos admitir que la universidad latinoamericana no ha logrado hasta ahora tener un papel protagónico destacable en varios temas claves, como son la participación en la reducción de las inequidades y la lucha contra la pobreza en el continente más desigual del mundo; el freno al daño sistemático hacia los ecosistemas y el empobrecimiento de la diversidad biológica en el continente de mayor riqueza ambiental del mundo; el diálogo y respeto hacia las comunidades indígenas y su legítimo derecho al acceso a una educación superior según sus propios modelos educativos en un continente de gran diversidad cultural pero de mucho etnocidio; la innovación empresarial hacia nuevos patrones económicos ecológicos y solidarios en un continente que necesita a la vez aprovechar sus oportunidades y mejorar el empleo y bienestar de los sectores desfavorecidos; etc. Ni qué decir de la poca integración inter-universitaria latinoamericana a pesar de la obvia similitud lingüística y cultural del continente.

Para diseñar y consensuar esta anhelada reforma del paradigma universitario latinoamericano, la RSU se presenta como un buen candidato. Puede darle carne y brújula a tal reforma, por varias razones:

- La RSU es una visión política global de la universidad que reintroduce a la Gestión como tema central de la preocupación social institucional. Supera la visión parcial de la “tercera misión” que permitía a las otras dos misiones (Formación e Investigación) descargarse fácilmente del peso de sus responsabilidades sociales externalizándolas hacia las iniciativas de Extensión. La RSU no habla de las tres funciones sustantivas; habla de los cuatro procesos: Gestión, Formación, Investigación y Extensión. Todos tienen que ser a la vez responsables por los impactos sociales y ambientales que generan.

- La RSU es, pues, un esfuerzo de sinergia y coherencia tanto administrativa como académica: ser responsable desde la compra de papel hasta el cambio curricular, pasando por la gestión del personal y las metodologías de investigación. Pide a la universidad conocerse a sí misma, dialogar consigo misma y alinearse con sus propios compromisos por todas partes, en cualquier aula, en todas las oficinas.
- Siendo una teoría de gestión universitaria, la RSU persigue el anhelo de medición y mejora continua. No se satisface con los discursos misionales sino que exige herramientas e indicadores de impactos y desempeño. A la institución responsable se la juzga por sus resultados.
- Siendo una teoría de la Responsabilidad Social, la RSU persigue un ideal de sociedad, no sólo una excelencia académica. Luego, entra en sintonía con los desafíos globales del desarrollo sostenible, es internacional, innovadora y terráquea por definición. Pero, como exige ocuparse de los impactos negativos de las acciones organizacionales, mantiene una particular atención hacia las necesidades del entorno inmediato. Por eso la RSU latinoamericana no es pálida copia de la europea o norteamericana. La RSU latinoamericana no es mero “campus verde”, ni tan sólo una Memoria de Sostenibilidad bisanual.
- Siendo una propuesta ética faro en América Latina desde el inicio del nuevo milenio, se transforma en una corriente continental integradora cada vez más acogida por diversas universidades. Dicha integración misional universitaria es una urgencia hoy, frente a un horizonte de globalización de mega-universidades anglófonas que podrían arrasar con la pertinencia cultural y social local de la educación superior, transformándola en un proceso de capacitación estandarizado muy poco atento a las diversidades contextuales de significación y uso del conocimiento.
- Finalmente, la RSU es un enfoque autocrítico: más allá del pomposo y generoso “compromiso social”, la responsabilidad social inter-

pela y señala las incoherencias de la universidad que, si pretende formar parte de la solución, tiene primero que admitir que forma también parte del problema. Por eso es tan importante diagnosticar los impactos negativos solapados de la institución, para que la mejora continua no se torne mero activismo de generosidad hacia fuera sino ante todo cambio doloroso de las rutinas instituidas hacia dentro.

Ahora bien, este “dolor” de la RSU indica ya la dificultad de entender el concepto a cabalidad y la dificultad aún mayor de tomar las medidas políticas necesarias. Propongo evaluar las diferentes concepciones e iniciativas RSU que se multiplican en estos tiempos con una medida simple, inspirada en las bebidas gaseosas del mercado: podemos preguntarnos si la RSU que practicamos es *diet*, *light* o *hard*.

- La RSU *diet* es la confinada en las actividades de extensión y proyección social hacia poblaciones externas necesitadas, sin que estas actividades reboten hacia cambios internos fuertes en la formación e investigación (por ejemplo, con cambios curriculares y metodológicos, así como nuevas líneas de investigación-acción). Es una filantropía “0 azúcar” porque “0 cambio” hacia dentro de la universidad. Las mismas rutinas administrativas, políticas y académicas de siempre, pero con acciones voluntarias de generosidad social hacia fuera, que ponen bálsamo en nuestro corazón y nos aseguran al menor precio que formamos parte de los buenos.
- La RSU *light* es la que penetra en la administración de la institución, pero bajo algunas herramientas de gestión, programas definidos y metas acotadas. Los directivos quieren lograr resultados medibles y documentables en algunos temas delimitados: medioambiente, equidad de género, becas e integración y retención de estudiantes provenientes de sectores marginados, mejora de la calificación del personal académico, clima laboral sano, formación en valores... Los enfoques son diversos; cambios reales pueden surgir, pero siempre en temas fáciles de abordar y medir, que podrán entrar en la Me-

moria Institucional anual con gráficos y cuadros. La capacidad de medición interviene aquí como filtro predeterminante del contenido de los proyectos. Este camino gerencial *top/down* tiende a ser el trabajo específico de un área (la “Dirección de RSU”), significa mucha dedicación administrativa, muchos papeles, y suele permear poco hacia los docentes y alumnos. Regularmente los “responsables de la RSU” se quejan de la dificultad para involucrar más a la comunidad académica, lograr movimientos *bottom/up*.

- La RSU *hard* sería la que convoca a toda la comunidad universitaria (administrativa y académica) para responder a la pregunta: ¿Cuáles son nuestros impactos negativos? Y, después de un intenso trabajo conjunto de autodiagnóstico honesto y transparente, lo ideal sería responder a las tres preguntas siguientes: ¿Cómo hacemos para intentar suprimir dichos impactos negativos? ¿Con quién nos asociamos para lograrlo? ¿Qué innovaciones sociales internas y externas vamos a suscitar ahora para lograr impactos positivos? La respuesta a estas preguntas abriría la universidad a nuevas rutinas y métodos desconocidos, con nuevas alianzas improbables. Hablo de la RSU *hard* en modo condicional porque no sé si existe realmente o si no es más que una utopía para remover un poco los hábitos universitarios, un ideal regulador para dibujar horizontes de sentido. Sé, en todo caso, que las ideas éticas no son tan débiles como para no tener ningún efecto en la práctica recia, y que con el tiempo se vislumbran traslados y transiciones.

Les dejo con estas tres clases de RSU para que puedan evaluar los trabajos recopilados en estas “Memorias del Primer Encuentro Nacional de Responsabilidad Social en las Universidades Mexicanas”. La iniciativa es sumamente loable en cuanto pretende unir fuerzas para un trabajo conjunto, cosa que pertenece a la esencia de una responsabilidad que quiere ser “social” y no individual, singular, personal. ¡Buena lectura!

10. RSU: ¿Cómo entenderla para quererla y practicarla?

La ola de la responsabilidad social ha llegado a la universidad. Unos se regocijan, otros se escandalizan y la mayoría cree saber de qué se trata, pero en realidad muy pocos entienden cabalmente qué cosa significa para el mundo académico demasiado bien acostumbrado a la rutina de su “extensión universitaria y proyección social”, de su “voluntariado estudiantil” y de su “servicio social solidario”. ¿Será la responsabilidad social lo mismo de siempre, pero con otro nombre más de moda? ¿Será algo diferente? ¿Un intento valioso para gerenciar de verdad (¡por fin!) el compromiso social de la universidad latinoamericana heredado de la reforma de Córdoba? ¿O una invasión de la empresa privada que, con afán mercantil y artimañas administrativas, quiere acabar con el espíritu y la letra de la universidad concebida como bien público al servicio del bien común?

Todas las confusiones actuales vienen de la ignorancia del marco teórico de la responsabilidad social, de sus herramientas y de su alcance. También vienen del hecho de que se siguen repitiendo ideologías del siglo XIX en los inicios del siglo XXI, cuando las urgencias nos piden *otro* pensamiento y *otra* práctica para crear *otra* realidad. Es que no es fácil aclararse el panorama cuando el mundo cambia rápidamente y las nuevas teorías importantes se pierden en el dédalo de las páginas de Internet.

¿Qué no es la responsabilidad social?

- No es el mismo blablabla ético de siempre, ineficaz y estéril, pero con otro nombre.

- No es una nueva terminología para designar esos borrosos conceptos de “compromiso social”, “sensibilidad social” o “solidaridad social”, palabras fofas que pueden justificar cualquier tipo de conducta, desde las más apropiadas hasta las más paternalistas y demagógicas.
- No es la astucia del gran capital para hacerse pasar por buena gente e impedir que se impongan controles universales a su hegemonía.
- No es la astucia de los sindicatos y movimientos izquierdistas para derrocar a la sociedad capitalista e instituir el socialismo mundial con dictadura del proletariado.
- No es una máscara cosmética para darle buena conciencia y apariencia a los directivos de las organizaciones gracias a algunos actos filantrópicos.

Digo que la responsabilidad social no es esto por dos razones: 1) Porque *no debe* serlo y depende de nosotros que no se reduzca a eso; depende de nuestro esfuerzo para definir y practicarla bien, denunciar y criticar a las organizaciones que fungen de socialmente responsables, y 2) Porque las más serias herramientas de responsabilidad social sí conducen a buenas normas de conducta institucionales, mientras las instituciones que se “compran el pleito” de la responsabilidad social con honestidad sí inventan buenas prácticas organizacionales inéditas. No reconocerlo sería prueba de un cinismo de mala fe.

¿Qué es la responsabilidad social?

Es una nueva política de gestión, un nuevo modo de administrar las organizaciones, cualesquiera sean, cuidando de los impactos y efectos colaterales que se generan a diario adentro y afuera de la institución, responsabilizándose por las consecuencias sociales inducidas por su propio funcionamiento. Este nuevo modelo de gestión está basado en fines éticos y de desarrollo social justo y sostenible, y tiene el afán de promover estándares y regulaciones universales. Por tanto, *la responsabilidad social es aplicable a todas las organizaciones sin excepción*,

las públicas como las privadas, las con fines de lucro y las sin fines de lucro. El hecho de que haya nacido primero en el medio empresarial no la reserva exclusivamente a las empresas. Nuestras administraciones públicas, nuestras casas de estudios, nuestras asociaciones del Tercer Sector, ellas también deben ser socialmente responsables en cuanto organizaciones. Es como la democracia: nació en Grecia, pero no está hecha solamente para los griegos.

Para una organización, la responsabilidad social es:

1. Su política de calidad ética;
2. Orientada hacia el desarrollo humano sostenible;
3. Basada en el diagnóstico y la gestión de todos los impactos y efectos colaterales que el funcionamiento de dicha organización puede generar, tanto hacia dentro como hacia fuera de sí misma, cuidando que dichos impactos sean positivos, mitigando, reduciendo y suprimiendo paulatinamente todos los malos efectos diagnosticados;
4. Haciendo esto en diálogo y asociación con los diferentes grupos interesados en el buen desempeño de la organización y en la solución de los problemas descubiertos;
5. Manteniendo una coherencia entre la misión institucional declarada y la práctica efectiva de la institución.

Todo esto se hace más fácilmente y en forma más confiable cuando se acatan normas y estándares universales de conducta que permitan la evaluación de la organización con indicadores reconocidos internacionalmente y la comparación entre resultados de las organizaciones para el reconocimiento y difusión rápidos de las mejores prácticas.

Precisando esta definición, podemos mencionar que la responsabilidad social es:

1. Una política de gestión de impactos (es *gerencia*, no mera iniciativa aislada);
2. Basada en la medición y el diagnóstico permanente de todos los procesos de la organización (es *investigación* diagnóstica, no simple declaración de principios sin objetividad ni autoexamen);

3. Que busca la mejora continua de todos los productos e impactos de la organización (es proceso de *calidad*, corrección continua de errores; no es hacer la revolución y cambiarlo todo de una vez);
4. Para la mayor satisfacción posible de todas las partes interesadas y afectadas por la existencia de la organización (es *ética*, relación gana-gana con las partes implicadas, acatamiento de normas universales, no defensa de los intereses de algunos contra otros);
5. Asociándose, dialogando y creando sinergia entre todos los actores necesarios para lograr el mayor impacto social posible (es *democracia participativa*, creación de capital social y redes de desarrollo; no es imaginarse uno mismo como dueño exclusivo de la solución a todos los problemas sociales o contentarse con acciones aisladas de poco alcance).

¿Por qué la responsabilidad social debe ser definida en términos de gestión de impactos y política de calidad ética, no como “compromiso social” con los más necesitados, “filantropía” o “solidaridad”?

Por varias razones:

Porque el concepto de responsabilidad social *incluye a la solidaridad social, pero la integra dentro de una política de gestión de toda la organización*, en lugar de reservarla como iniciativa filantrópica marginal (cuando hay tiempo y recursos), sin que afecte las dimensiones centrales de la organización (permitiendo así la incongruencia sistemática entre las prácticas de la organización y sus actos de beneficencia). Además, la filantropía es siempre concebida *hacia fuera* de la organización, con quienes lo necesitan (poblaciones vulnerables), mientras la responsabilidad social, concebida como gestión de impactos, implica poner atención y atender los problemas presentes *tanto adentro como afuera* de la organización.

Porque la filantropía y la solidaridad no bastan para resolver los problemas complejos de la sociedad actual, a la vez locales y globales (“glocales”, como se dice ahora). Necesitamos pasar a otro nivel de

gerencia de la solidaridad, más eficaz e integrado, más objetivo también y relacionado con la actividad científica. ¿Por qué? Porque, como lo dice Edgar Morin, “estamos en un Titanic”, una nave mundial lujosa pero con desigualdades de trato, tecnocientífica pero ciega acerca de su rumbo, orgullosa pero frágil. El mundo se ha vuelto mundial. Lo que sucede en un rincón del mundo tiene efectos globales, pero no sabemos cómo administrar esto y nuestros hábitos institucionales todavía no están a la altura de la complejidad del desafío.

Como dice el mismo Morin, tenemos el *hardware* de la mundialización (Internet, mercados globales, problemas planetarios como la crisis ecológica o el riesgo nuclear, interdependencias cada vez más fuertes entre los estados, etc.), pero no tenemos el *software* que permita leer y utilizar dicho *hardware*. La creación del *software* requerido no depende solo de negociaciones y decisiones políticas, sino de la inteligencia social de conjunto que hayan podido alcanzar los actores de la sociedad civil organizada. La mundialización necesita ser pensada y administrada tanto a nivel local como global. Y esto es tarea de todos. La responsabilidad social es la herramienta de gestión de los desafíos de la mundialización en cada organización que pretende aportar algo a su sociedad.

¿Nos quejamos de los problemas medioambientales? Pues empecemos por instituir un sistema de gestión y educación ambiental en nuestra casa de estudios. ¿Lamentamos el racismo y la segregación racial? Pues no nos olvidemos de implementar una política de buen trato y clima laboral sano entre todo el personal de la universidad, con accesibilidad a discapacitados e integración de estudiantes de toda clase social y origen sociocultural. Esto es ser socialmente responsable desde la academia y desde el campus.

¿Qué es la responsabilidad social universitaria?

Con nuestra definición de la responsabilidad social en términos de ges-

ción de impactos, es muy fácil responder a esta pregunta: es *la gestión ética de los impactos universitarios*. ¿Cuáles son estos?

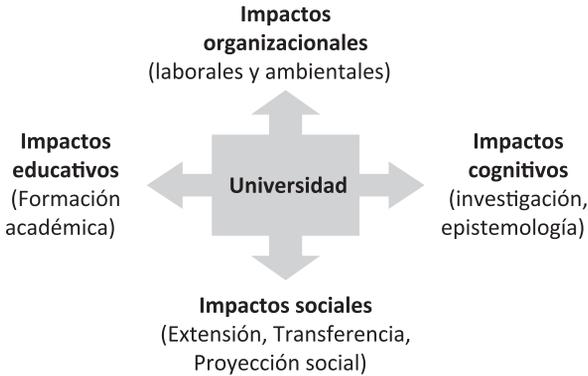
Impactos organizacionales: Aspectos laborales, ambientales y de hábitos de vida cotidiana en el campus, que derivan en valores vividos y promovidos, intencionalmente o no, que afectan a las personas y a sus familias. (¿Cuáles son los valores que vivimos a diario? ¿Cómo debemos vivir en nuestra universidad en forma responsable, en atención a la naturaleza, la dignidad y el bienestar de los miembros de la comunidad universitaria?).

Impactos educativos: Todo lo relacionado con los procesos de enseñanza-aprendizaje y la construcción curricular que derivan en el perfil del egresado que se está formando. (¿Qué tipo de profesionales y personas vamos formando? ¿Cómo debemos estructurar nuestra formación para forjar ciudadanos responsables del desarrollo humano sostenible en el país?).

Impactos cognitivos: Todo lo relacionado con las orientaciones epistemológicas y deontológicas, los enfoques teóricos y las líneas de investigación, los procesos de producción y difusión del saber que derivan en el modo de gestión del conocimiento. (¿Qué tipo de conocimientos producimos, para qué y para quiénes? ¿Qué conocimientos debemos producir y cómo debemos difundirlos para atender las carencias cognitivas que perjudican el desarrollo social en el país?).

Impactos sociales: Todo lo relacionado con los vínculos de la universidad con actores externos, su participación en el desarrollo de su comunidad y de su capital social, que derivan en el papel social que la universidad está jugando como promotora de desarrollo humano sostenible. (¿Qué papel asumimos en el desarrollo de la sociedad, con quiénes y para qué? ¿Cómo la universidad puede ser, desde su función y pericia específica, un actor partícipe del progreso social a través del fomento de capital social?).

4 Tipos de Impactos universitarios



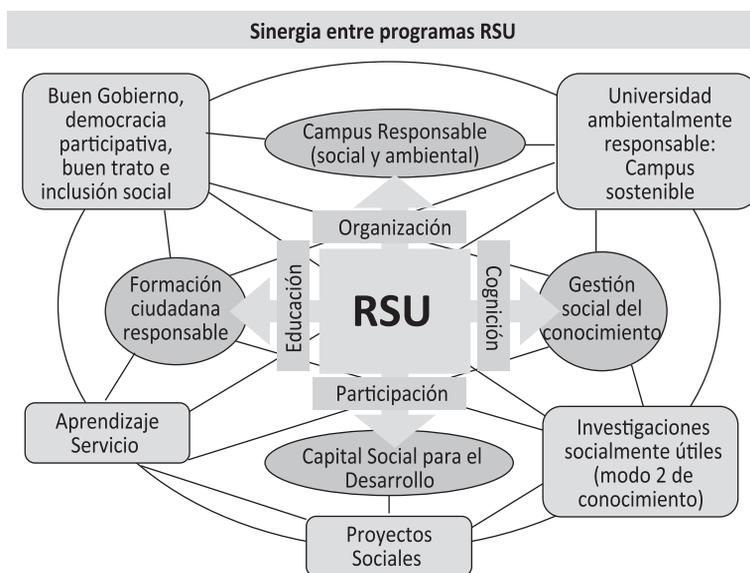
Estos cuatro tipos de impactos específicos a la universidad, que permiten no confundir la responsabilidad social de ésta con la de las empresas (puesto que las empresas desconocen los impactos académicos nuestros), conducen hacia la definición de *cuatro políticas* articuladas para la promoción de:

1. Una *calidad de vida institucional ejemplar* (laboral y medioambiental), al promover comportamientos éticos, democráticos y medioambientalmente adecuados para tener un campus responsable y congruente con los valores declarados de la universidad;
2. Una *formación académica integral de ciudadanos responsables* y capaces de participar en el desarrollo humano sostenible de su sociedad (mediante la enseñanza de los conocimientos esenciales a la vida ciudadana responsable en el siglo XXI, uso de métodos de aprendizaje relacionados con proyectos sociales, aprendizaje-servicio, etc.);
3. Una *gestión social del conocimiento* capaz de superar la inaccesibilidad social de éste y la irresponsabilidad social de la ciencia, en un mundo en el cual la calidad de vida depende cada vez más del acceso al conocimiento pertinente (selección y producción de conocimientos socialmente útiles y difundidos adecuadamente hacia

la comunidad, con métodos de investigación participativos y democráticamente elaborados);

4. Una *participación social solidaria y eficiente* (creación de conocimientos y procesos participativos con comunidades para la solución de problemas urgentes de la agenda social del desarrollo, proyectos sociales y medioambientales, comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo, creación de nuevas redes de capital social para la toma de decisión ilustrada a favor del desarrollo humano sostenible, etc.).

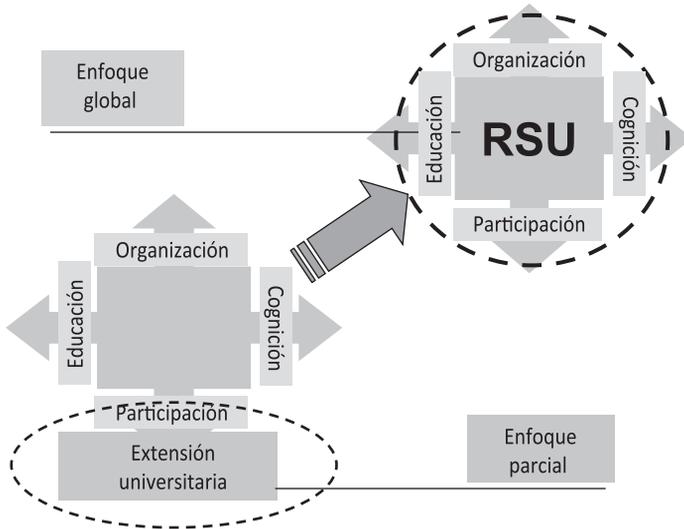
Es obvio que estas cuatro políticas se articulan entre sí; pueden juntas potenciarse mutuamente y orientar eficazmente la universidad hacia su responsabilización social.



¿Qué itinerario seguir para el cambio institucional?

Lo primero es comunicar de la manera más amplia a la comunidad universitaria el modelo RSU para que las personas puedan entenderlo, quererlo y automotivarse para emprender iniciativas RSU. El tránsito del paradigma de la extensión universitaria hacia la responsabilización social universitaria debe ser claramente explicado a los diversos acto-

res, autoridades, docentes, administrativos, estudiantes, socios externos...



Después, el camino a seguir se basa en la práctica permanente de tres habilidades por parte de los actores universitarios:

Preguntarse siempre: “Al hacer lo que estamos haciendo ¿qué estamos realmente haciendo?”, lo que desarrolla nuestra habilidad para investigar y diagnosticar los efectos colaterales de nuestras rutinas institucionales.

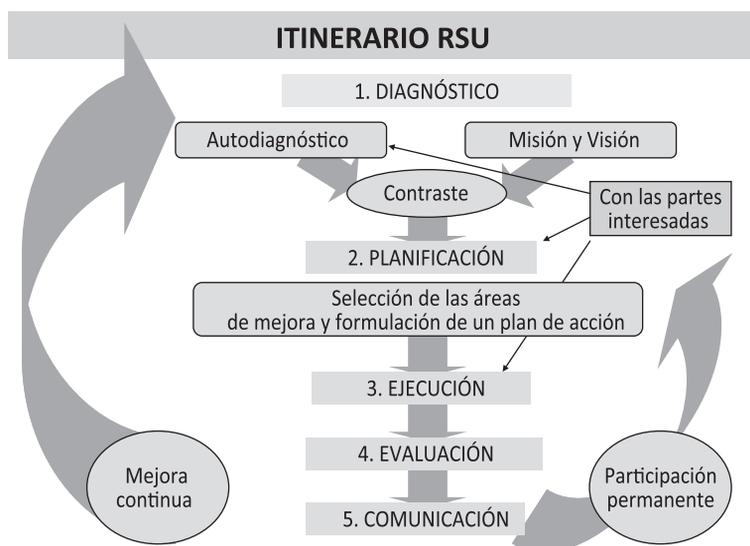
Decir lo que se hace: Practicar la transparencia institucional y la rendición pública de cuentas (*accountability*).

Hacer lo que se dice: Ser congruentes con nuestras declaraciones de principios, la Misión y Visión universitarias.

El siguiente itinerario¹ puede ser útil para visualizar el camino de mejo-

1 Concebimos este itinerario con base en la propuesta original de Cristina de la Cruz y Pedro Sasía, investigadores en la Universidad de Deusto (Bilbao).

ra continua hacia la responsabilización social de la universidad, sabiendo que el mismo esfuerzo de autodiagnóstico dará lugar a interesantes proyectos de investigación-acción en el propio campus, proyectos en los cuales los estudiantes pueden participar desde sus mismos cursos de carrera.



Está claro que la responsabilidad social, siendo un compromiso institucional con deberes éticos, no es algo necesariamente cómodo que conforta nuestras prácticas organizacionales cotidianas, sino todo lo contrario. La filantropía es siempre placentera; la extensión universitaria también lo es. La responsabilidad social siempre duele. Pero debemos elegir entre asumir y cumplir con nuestra misión universitaria declarada (formación integral profesional y ciudadana y compromiso social con el desarrollo) o seguir con declaraciones bien intencionadas, pero con pocas ganas de averiguar si realmente hacemos lo que decimos².

2 Hemos concebido un blog académico para tratar el tema de la ética aplicada a la Responsabilidad Social Universitaria, que puede ser consultado en: <http://blog.pucp.edu.pe/eticaRSU>

11. Principales tareas de una Oficina¹ de RSU

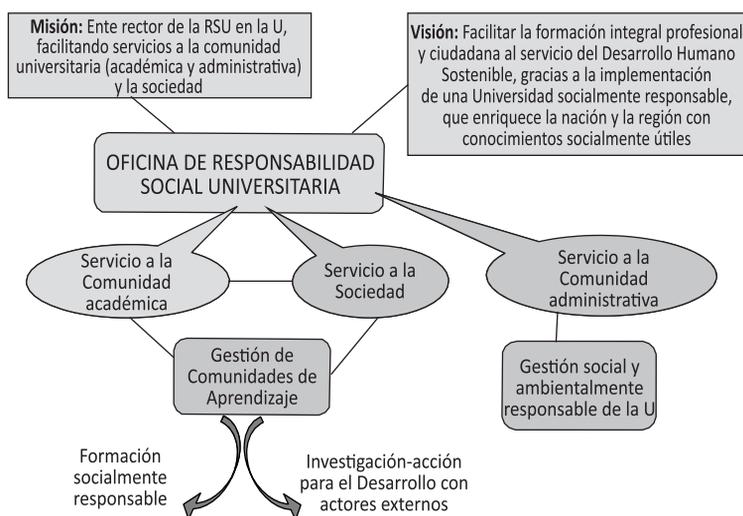
He aquí algunas actividades que permiten aportar una respuesta a esta pregunta, sin pretender, por supuesto, agotar o limitar las posibilidades:

- Apoyar a las Facultades y Departamentos de Investigación en la Gestión de Comunidades de Aprendizaje. Es importante precisar aquí que, según la diferencia específica que existe entre la “proyección social” y la Responsabilidad Social Universitaria, no le compete a una Oficina de Responsabilidad Social Universitaria diseñar y ejecutar ella misma iniciativas solidarias y proyectos de Desarrollo, sino ser un ente rector, facilitador y de soporte para que los docentes, estudiantes, investigadores y administrativos desarrollen dichas iniciativas y proyectos, en diálogo con actores sociales externos.
- Realizar diagnósticos del *Ethos* oculto de la universidad de modo regular y levantar la información pertinente para producir Reportes de Responsabilidad Social y Ambiental, y difundirlos a las partes interesadas para el mejoramiento continuo de la institución.
- Promover la implementación de estándares, procesos y normas de calidad socialmente responsables en la Universidad, utilizando las herramientas de Responsabilidad Social Corporativa existentes (Balance Social, Reporte de Sostenibilidad, ISO 14000, AA 1000, SA 8000, etc.), o bien formulando y aplicando herramientas propias de Responsabilidad Social Universitaria.

1 Puede tratarse de una Oficina, Departamento, Centro o Instituto, o incluso un Vicerrectorado, según el respectivo organigrama de la universidad.

- Realizar capacitaciones en temas de Responsabilidad Social para los distintos públicos de la Universidad (personal administrativo, autoridades, docentes, estudiantes).
- Mantenerse al tanto de las demandas sociales y ambientales a nivel local, nacional e internacional, para plantear nuevas estrategias en la política de Responsabilidad Social de la Universidad.
- Comunicar y sensibilizar a la comunidad universitaria interna, así como a socios externos (Universidades, empresas, sociedad civil, comunidades, etc.), sobre la necesidad de un manejo socialmente responsable de nuestras organizaciones.
- Incentivar que se dicten cursos de Ética, Desarrollo y Responsabilidad Social en las distintas carreras de la Universidad.
- Promover redes universitarias (o académicas en general) de Responsabilidad Social para incrementar el Capital Social y el impacto del movimiento de la Responsabilidad Social Universitaria.

El siguiente cuadro puede ayudar a visualizar panorámicamente los tipos de servicios que una Oficina de Responsabilidad Social Universitaria puede brindar:



12. El *Ethos* oculto de la universidad

El concepto de “**currículo oculto**” es una herramienta útil para poder reconocer en qué medida la enseñanza académica participa (es decir “sufre de” y a la vez refuerza), de modo muchas veces inconsciente, en la reproducción de las injusticias y patologías del mundo actual, participación que sólo se puede negar desde la ingenua y falsa autonomía de la institución educativa de su contexto social.

Apple lo ha definido como “**las normas y valores que son implícitamente pero eficazmente enseñados en las instituciones escolares y de los que no se acostumbra hablar en las declaraciones de fines y objetivos de los profesores**” (Apple, 1986). Su percepción precisa un análisis hermenéutico, casi psicoanalítico, de los procesos educativos, poniendo en evidencia los sentidos ocultos de lo que se muestra en los currículos declarados. Parte del convencimiento de que todo discurso educativo se basa en supuestos implícitos que a menudo el propio discurso ignora. Por ello, el currículo oculto se revela sobre todo en las ausencias, las omisiones, las jerarquizaciones, las contradicciones y los desconocimientos que presenta el mismo currículo oficial y la práctica diaria docente que, se supone, lo realiza, al igual que los deseos inconscientes de una persona se revelan ante todo en los actos fallidos cotidianos.

Más allá del solo contenido curricular de las asignaturas, la noción de currículo oculto se refiere al ***Ethos* general oculto** de la institución académica, es decir, los aspectos de la vida cotidiana, tanto administrativa como pedagógica, que no están abiertamente formulados y explicita-

dos, pero que sí existen y tienen efectos actitudinales y valorativos que condicionan el normal proceso de aprendizaje de los estudiantes. Así, se trata de develar una especie de **pedagogía invisible** estrechamente relacionada con la ejecución de rutinas en la institución, rutinas intersubjetivas que legitiman, de manera sutil y a veces no tan sutil, prejuicios, valores poco defendibles, discriminaciones solapadas, etc.

Es gracias a este concepto de **Ethos oculto** que podemos reconocer el papel educativo que juega la administración central de la universidad, muchas veces sin querer ni saberlo. Esto justifica que la gestión socialmente responsable de la administración universitaria forme parte de la educación en valores que se brinda a los estudiantes.

Para acceder al ámbito del “*Ethos oculto*” de la universidad, hay que reconocer que **ningún estilo de convivencia es éticamente neutral**. Es el sentido profundo del término *Ethos* que, etimológicamente, significa “morada”: toda “ética” es una morada, toda “morada” es una ética; luego, la manera de “cohabitar juntos” y el uso diario de las infraestructuras e insumos del campus, designan un cierto *Ethos*, una manera de ser y valorar ciertas actitudes más que otras, definir lo normal, lo habitual y lo que no lo es.

Por esa razón, pensamos que el enfoque del “curso de ética parche”, agregado a la malla curricular para salir del paso, es sumamente insuficiente, en cuanto parte de supuestos erróneos. Desde ese enfoque, como “le falta ética” a la universidad actual, habría que “introducirle más” gracias a nuevos cursos de ética en las carreras. Pero si nos damos cuenta que es imposible pensar una educación neutral, es decir, un proceso de aprendizaje que no sea portador de valores, es entonces imposible que “le falte ética” a la universidad y que le podamos “agregar más”. La única posibilidad es que los valores, los comportamientos, los juicios axiológicos y las actitudes que la universidad promueva no sean (éticamente hablando) los adecuados y que haya que **cambiar el**

Ethos universitario, y no “introducir” ética en una institución pretendida como axiológicamente neutral. Dicho de otro modo, **la universidad siempre tiene un *Ethos*. El problema es saber: 1) ¿Cuál es este *Ethos*? y 2) Si nos gusta o no, si corresponde o no a la visión y misión que queremos promover en la institución.**

Sabiendo ahora que cualquier transmisión de información está cargada también de intenciones y procesos valorativos, podemos empezar a reflexionar: ¿Qué valores promueve efectivamente nuestra institución académica en la educación de los estudiantes?, ¿qué comportamientos y actitudes incentiva la vida cotidiana en nuestra universidad?, ¿qué discriminaciones y jerarquizaciones operan silenciosamente en las asignaturas y currículos de las carreras enseñadas en nuestra universidad?

La búsqueda de coherencia moral entre el discurso (las declaraciones de principios) y la práctica nos exige hacer este **diagnóstico integral del *Ethos* de nuestra universidad**. Por ejemplo, he aquí una serie de realidades académicas muy comunes que promueven la “desenseñanza” de los valores ligados a la solidaridad, el desarrollo equitativo y sostenible y la promoción del Capital Social:

- Los “ghettos” universitarios entre estudiantes ricos y pobres en países como los nuestros donde, por falta de recursos públicos, los estudios más prestigiosos se imparten en universidades privadas caras. Desde la vestimenta hasta el color de la piel, permiten a los jóvenes reconocerse entre pares y autoatribuirse posiciones jerárquicas entre universitarios de primer, segundo o tercer nivel. Aquí, la universidad reproduce de por sí la fragmentación y dominación social.
- La metáfora del sujeto aislado, individualista, acultural y ahistórico, en lucha permanente contra sus semejantes en un espacio social “darwiniano”, como un modelo para pensar la sociedad y la racio-

nalidad del *homo economicus* en las asignaturas dominadas por el “individualismo metodológico” de la epistemología de la “economía pura”.

- La verticalidad y unidireccionalidad de las prácticas pedagógicas en las cuales el profesor sabio imparte su ciencia a los estudiantes ignorantes, estos últimos debiendo devolverle sus tareas para ser calificadas por él solo, desde el poder que le confiere su saber.
- La no-transparencia y la no-participación en la organización y planificación de la vida académica y universitaria, que hace que el estudiante (y el profesor?) no puede pensarse en su universidad como un ciudadano activo sino sólo como un súbdito o un cliente, y no tenga otra opción que la resignación o el reclamo.
- La visión general instrumental de la educación superior, considerada esencialmente como medio para el aprendizaje de una profesión o, peor aún, un mero requisito para conseguir empleo, que restringe la currícula de las carreras a las asignaturas estrictamente técnicas ligadas directamente (se supone) con la especialidad enseñada.
- El despilfarro de energía eléctrica, la ausencia de comportamientos ecológicos básicos en la institución, como el reciclaje de los desechos, la poca atención brindada a la calidad y sostenibilidad de los insumos.
- La falta de respeto a los derechos laborales de los empleados.

Podemos constatar que los ámbitos de análisis del *Ethos* oculto son múltiples y sutiles, pasando desde los contextos socio-históricos generales, los símbolos sociales vinculantes, los contenidos explícitos enseñados, las actitudes de los profesores, los detalles de la vida cotidiana universitaria, etc.

Para empezar el diagnóstico institucional integral del *Ethos* de su institución académica, queremos indicarles cuatro ámbitos que nos pare-

cen decisivos, desde el punto de vista de la pedagogía invisible, para determinar la calidad de los valores efectivamente promovidos por la universidad:

1. Primero, el contenido y la articulación entre los contenidos de las asignaturas de las diversas carreras propuestas en la universidad. **Estudiar la malla curricular, analizar qué saber se transmite**, permite revelar los olvidos y las jerarquizaciones/discriminaciones ocultas que definen cómo se entiende y valora el saber y su relación con la sociedad. Permite también plantear el problema de la trans e inter disciplinarietà de las profesiones enseñadas. El enfoque ético de la Responsabilidad Social Universitaria ayuda a criticar la falta de interrelación entre las especialidades, los departamentos y las facultades de la institución, falta de articulación que termina afectando la calidad misma del profesional formado y su capacidad para entender los problemas de desarrollo en forma global y lúcida. En particular, el análisis crítico de la malla curricular debe ayudar a determinar en qué medida el estudiante se beneficia de una formación a la vez humanista y científica, es decir, **en qué medida él puede reflexionar y utilizar sus conocimientos especializados en el contexto de problemas generales meta-disciplinarios de orden ético, como los del desarrollo, el futuro del planeta, la democracia, la equidad**, etc. No necesariamente significa que debemos de incluir más asignaturas humanísticas en las diversas carreras, pero sí un espíritu lúcido e ilustrado que sepa poner en tela de juicio el saber, situarlo en diversos contextos y utilizarlo de modo pertinente. Se trata aquí de responder a la pregunta: ¿Nuestro plan de estudios permite realmente al estudiante formarse técnica y éticamente en enfoques complejos y visión holística para pensar la articulación responsable de su profesión con los problemas de desarrollo del país o más bien forma a expertos especializados que se desentienden del entorno de su especialidad, sólo aplican de modo acrítico los conocimientos que han aprendido con criterios

simplificadores de la realidad y practican una “inteligencia ciega”?¹.

2. Segundo, **los métodos de enseñanza y la cultura docente** practicada en la institución educativa. **Analizar cómo se transmite el saber impartido permite diagnosticar cómo el estudiante está relacionándose globalmente con lo que aprende.** Este aspecto, muy vinculado al anterior, permite anticipar cómo el futuro profesional se comportará frente al saber que habrá adquirido, reproduciendo el comportamiento que sus profesores habrán tenido con él. Una relación vertical entre profesor y estudiante, sin posibilidad de intercambio simétrico entre las personas fijadas en sus roles y funciones jerarquizadas, enseña de modo permanente aunque invisible que el saber es un poder para quien lo detiene, poder que le permite ordenar a los demás como superior, poder que es provechoso conservar para mantener su propio estatus social y fuente de reconocimiento. Así, la cultura docente y los métodos pedagógicos empleados (más ligados al prestigio del docente como la “clase magistral” o al aprendizaje del alumno como el método de la solución de problemas, por ejemplo) influyen mucho sobre el *Ethos* institucional y la ética realmente enseñada. La pregunta es: ¿Nuestra universidad enseña que el saber se comparte entre ciudadanos autónomos y activos para el mejoramiento de la vida o el saber es un instrumento de poder que otorga privilegios a quienes lo detienen sobre los demás?
3. Tercero, la vida organizacional de la universidad, sus estatutos y costumbres, su clima laboral y sus relaciones interpersonales. Permiten **analizar en qué medida la comunidad universitaria se vive a sí misma como una pequeña democracia o al contrario como una sociedad jerarquizada, autoritaria, sin transparencia ni diálogo,** sirviendo así de modelo de vida colectiva para el estudiante. De

1 El término es de E. Morin. Designa a un saber tan especializado y enfocado hacia un punto que va cegándonos y no nos permite ver los problemas sociales importantes que casi siempre son complejos y necesitan superar la estrechez de las especialidades académicas.

este modo, se puede percibir qué tipo de Capital Social impregna a los estudios de los jóvenes y cómo se les reconoce o no el estatuto de ciudadanos activos dentro del claustro universitario. En particular, se debe diagnosticar en qué medida la universidad facilita las iniciativas estudiantiles (voluntariado y actividades de promoción de la vida universitaria) y los hace partícipes de las decisiones que les afectan directamente (participación en el diseño de la currícula y los métodos de enseñanza). La pregunta es: ¿Nuestra universidad, en su funcionamiento diario, forma realmente a estudiantes ciudadanos iguales y responsables que aman la democracia y pueden volverse líderes del desarrollo de su país o, más bien, a profesionales egocéntricos, atomizados, acostumbrados a relaciones jerárquicas de poder y que entienden a la vida común en términos de lucha de poder, dominación y autoritarismo?

4. Cuarto, **la autorrepresentación producida por la universidad**, visible tanto en sus campañas publicitarias, su estrategia de marketing, como en los símbolos que sus integrantes imaginan e instituyen, como para identificarse y distinguirse de las demás universidades del entorno. Los símbolos y representaciones imaginarias sociales son constitutivos de la legitimidad y existencia de toda institución social, como Castoriadis nos lo enseñó (Castoriadis, 1997). Ninguna institución humana puede dejar de autorrepresentarse y, asimismo, representar a su entorno, calificar y juzgarlo. Hay que entender que esta especie de “clausura simbólica” organizacional que instituye una universidad como ésta y no otra, y con un determinado “afecto” para sus miembros (esta emoción especial indescriptible que produce la pertenencia a la institución, el hecho de “morar” en ella), es de suma importancia para la cultura y los hábitos de la “morada” institucional (el *Ethos*) que sus integrantes asumen y reproducen, porque **determina el tipo de reconocimiento social que van a valorar y buscar en el futuro**. Valorar el grado de Responsabilidad Social que se vincula efectivamente con los símbolos, ideales y la autorrepresentación que los integrantes de una insti-

tución académica producen y reproducen, como miembros de ella y como seres sociales en general, permite también poner en tela de juicio a campañas publicitarias discriminatorias o reduccionistas que entran en conflicto con el discurso “oficial” (¡siempre bueno!) de la institución. La pregunta es:

¿Nuestra universidad, a través de sus campañas publicitarias, su auto-representación y valores, promueve una visión de la sociedad como “casa común” donde todos dependen de todos, y una visión del significado de la vida y formación humana desde la participación solidaria del ser humano como agente de desarrollo social o, más bien, promueve la representación de la sociedad y del otro² en términos darwinianos de lucha y competencia y entiende el sentido de la vida del ser humano como la persecución individual del éxito personal a toda costa?

El estudio de estos cuatro aspectos medulares, ¿Qué saber se transmite?, ¿Cómo se transmite?, ¿En qué ambiente general se transmite? y ¿Cómo nos representamos a nosotros mismos transmitiéndolo?, así como el empleo de las herramientas de investigación sociológicas y psicológicas idóneas, deben permitir responder a la pregunta central: **¿Qué ética, qué forma de vida y valores transmitimos realmente a nuestros estudiantes?** En todo caso, facilitan la comprensión de la diferencia entre el currículo *intencional* (tal como lo proclaman la institución y el docente) y el currículo realmente *aprendido* por el estudiante (tal como egresa de la institución), diferencia que resulta de los aprendizajes no intencionales del currículo *oculto* (lo que se transmite sin saberlo en la institución).

El diagnóstico del *Ethos* universitario es una tarea compleja, multidimensional, que es provechoso realizar en coordinación con todas las

2 Esta definición del otro estructura el vínculo social: ¿el otro es aquel que limita mi libertad o más bien que la permite y extiende al infinito? He aquí una linda pregunta para organizar un debate con nuestros alumnos!

instancias de la institución (directivos, funcionarios, docentes, estudiantes y egresados). Pero, puede ser también el trabajo pionero de unas cuantas personas que podrá movilizar después a más miembros de la organización una vez que se hayan difundido los resultados de la investigación. La voluntad de elaborar este diagnóstico es ya un buen signo y forma parte de la solución a los problemas mencionados, puesto que significa la voluntad de **dejar de autoilusionarse con el propio discurso institucional y ponerse de acuerdo juntos para un cambio de cultura organizacional.**

Referencias

- Apple, M. W. (1986). *Ideología y currículo*. Madrid: Akal.
- Castoriadis, C. (1997). *El Avance de la insignificancia*. Buenos Aires: Ed. EUDEBA.

13. Una universidad que se observa a sí misma

(Entrevista publicada en la "Revista RS" del Centro Internacional de Responsabilidad Social y Sostenibilidad)

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) consiste en comprender a profundidad los presupuestos que constituyen la directriz de la generación de conocimiento, señala Francois Vallaeys, experto y consultor internacional en RSU. "Sólo a partir de allí es posible conocer los impactos negativos que se tienen en el entorno y, posteriormente, considerar estrategias de cambio", explica.

En entrevista con la "Revista RS", este filósofo francés da su reflexión sobre cómo la universidad debe relacionarse con la sociedad de forma responsable y cuáles son las características de una sociedad sostenible.

Evaluación de impactos

-RS: ¿Cómo define la RSU?

-F.V.: En el marco de las directrices que ha planteado la ISO 26000, el Instituto Ethos y las demás autoridades en Responsabilidad Social Empresarial, es posible decir que este concepto indaga sobre los impactos colaterales de la empresa en la sociedad, el medioambiente, los mercados, etc. Esta definición aplica para toda organización. La RSU es entonces la evaluación de los impactos de la institución, los cuales se dividen en los siguientes cuatro grupos:

1. Impactos hacia adentro: En el campus, la gestión con el personal

docente y no docente, la calidad de vida de los estudiantes, los impactos medioambientales que causan las personas al desplazarse a diario a la universidad, entre otros.

2. Impactos hacia afuera: En las familias, los estudiantes, la proyección social en las comunidades, en las empresas que reciben a los egresados, en el gobierno. En general, los impactos en el entorno.
3. Eje académico: La responsabilidad de educar a los estudiantes, es decir, la manera de facilitar una serie de procesos, conocimientos, actitudes y competencias.
4. Impacto colectivo o de opinión: Es el más importante de todos. La RSU no se refiere únicamente a la producción de conocimientos, sino al entendimiento de los presupuestos cognitivos de la universidad en su labor. Qué postulados hay en el pensamiento de los directivos y de los docentes sobre lo que es cierto o no, lo que es considerado como ciencia y el camino que nos lleva al conocimiento científico. La academia tiene una serie de presupuestos que son muchas veces difíciles de percibir. Trabajar sobre estos prejuicios impide detectar los verdaderos impactos negativos de la organización.

-¿Cuáles son los impactos negativos de una universidad?

-La manera como se concibe el conocimiento genera un impacto negativo. Recordemos que las universidades provienen de la época medieval, donde la disciplina era fundamental para tener autonomía en cada escuela. Bajo esta concepción, apoyada por el positivismo, la ciencia se constituye como eso, ciencia. Lo problemático de este sistema radica en su carácter simplificador del conocimiento; la excesiva especialización en un único tema ofrece a las personas una inteligencia ciega, que las hace incapaces de afrontar problemas complejos, compuestos por muchas otras disciplinas. Esta conceptualización es planteada de manera muy interesante por Edgar Morin.

Hacia la sostenibilidad

-En ciertas oportunidades usted ha hablado sobre la “insostenibilidad social”. ¿Cómo define este término?

-La insostenibilidad social es la incapacidad de una sociedad de asociar a las personas que la componen, de tal modo que existan tantas diferencias e inequidad. Una sociedad insostenible es aquella que produce tantas desigualdades que genera una situación de conflicto permanente. Para luchar contra esta característica, es necesario agregar al principio de igualdad de derechos el principio de equidad, entendido como la corrección de las desigualdades que la igualdad produce.

De acuerdo con la igualdad jurídica, todas las personas tienen acceso al colegio, al mercado, a formar una empresa, etc., pero al final existe una desigualdad perpetua. La equidad debe corregir esa consecuencia desafortunada que la idea de igualdad trae. Para ello es preciso entender lo social como una construcción colectiva, no como un ente inamovible; construimos lo social cada vez que hablamos, actuamos y hacemos cultura juntos. Una sociedad sostenible es aquella que permite que la equidad se desarrolle dentro de ella.

-¿Cómo llegar a una sostenibilidad a través de un Observatorio de Responsabilidad Social?

-El primer paso es analizar lo que está pasando, reconocer los impactos negativos y saber de dónde surgen; en otras palabras, entender nuestra realidad. Una vez hemos pasado de la ingenuidad de la vida rutinaria a la mirada de un observatorio y a la mirada de los impactos sociales que provocamos, se presenta un cambio radical, porque se detectan relaciones de causa y efecto donde antes sólo había fatalidad; se perciben cuáles son los socios que están interesados en ser parte de una solución y que pueden actuar para generar un cambio.

Un inconveniente básico que presenta la realización de un espacio como un Observatorio es que hay mucha similitud entre la teoría y

lo que se dice que se hace en la práctica. Cambiar la rutina de mirar los sistemas bajo ciertos presupuestos es un proceso extenso y difícil, pero es necesario asumirlo desde una perspectiva crítica.

Para transformar un sistema es necesario, además, entenderlo y no ir en contra de él. Por ejemplo, cada vez que escucho a alguien decir que no hay que defender intereses particulares pienso que suena muy bien, pero para un país de ángeles. Somos seres humanos y tenemos la tendencia a defender nuestro propio interés en cualquier relación. El entendimiento de la sociedad implica temas tan básicos como éste, y a partir de allí pensar en democracia, derechos humanos respetados, etc.

Los grupos de interés

-¿Cómo deben ser percibidos los grupos de interés?

-Usualmente se cree que la responsabilidad social habla de los compromisos de la empresa con la sociedad, pero en realidad se trata de la responsabilidad de la sociedad consigo misma; ese es el cambio fundamental. Los intereses de cada grupo son contradictorios, e intentar unificar los del gobierno local con los de los empleados, el medioambiente y los proveedores es un poco descabellado.

Es preciso cambiar de paradigma y ver la responsabilidad social como un grupo inteligente que se reflexiona y se responsabiliza de sí mismo; la empresa es un miembro más de esta sociedad y en esa medida puede participar. En lugar de preguntar cuáles son los grupos de interés, hay que cuestionar acerca de los impactos de los que participo con mi actividad cotidiana. Así empiezo a percibir los problemas de una manera más global e idear estrategias más acertadas.

Un ejemplo de ello puede ser el tema de la lactancia materna. En toda empresa trabajan mujeres que tienen niños pequeños. La lactancia materna es imprescindible para la adecuada alimentación de los be-

bés. Si una compañía tiene mujeres que no pueden lactar a sus hijos porque deben ir a trabajar, se genera un impacto negativo. No se trata de que los bebés sean un grupo de interés que puede generar posibles alianzas y negociaciones, sino un grupo poblacional que se ve afectado por la labor natural de la organización. En cambio, es posible considerar una alianza con organizaciones que se especialicen en la promoción de la lactancia materna, para mejorar la calidad de vida de las madres y de los bebés.

Ventanas de oportunidad

-¿Cree usted que, de acuerdo con las condiciones actuales, hay un horizonte de transformación?

-Si no empezamos por el sueño y el anhelo, muy seguramente vamos a fracasar. Por otro lado, se requiere la astucia de saber en dónde intervenir el sistema para reorientarlo. De ahí la importancia de una dirección empresarial inteligente.

Hoy nadie podría decir con seriedad que la gerencia consiste en realizar los procesos propios, dejando las cosas como están. Hoy la necesidad de cambio es imperante. Por eso me gusta mucho el término *manage* que en inglés, además de gerenciar, significa arreglar. Hacer gerencia es saber leer y saber anticipar las ventanas de oportunidad que se abren a diario o ante una catástrofe, cualquiera sea su origen. Me doy cuenta de que las mejores propuestas de proyección social provienen de personas muy innovadoras, que no esperan a que la catástrofe ocurra, que se toman en serio el tema de cambiar el mundo y son lo suficientemente astutas para mirar las cosas de otro modo dentro de ella.



La Universidad Simón Bolívar, en el marco de su política de Responsabilidad Social, ha publicado los siguientes volúmenes en su colección bibliográfica sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Universitaria (RSU):

- 1- *Curso Básico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*
Jorge Emilio Sierra Montoya
- 2- *Líderes empresariales del Caribe*
Jorge Emilio Sierra Montoya
- 3- *Gestión de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad*
Antonio Vives
- 4- *Temas claves de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*
Jorge Emilio Sierra Montoya
- 5- *Maestros de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*
Jorge Emilio Sierra Montoya
- 6- *Introducción a la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)*
François Vallaeys

Ejemplares de estos libros se distribuyen en la ceremonia de entrega del Premio al Mérito Empresarial, que en noviembre de cada año realiza la Universidad Simón Bolívar en el Teatro "José Consuegra Higgins", y entre los principales sectores de la vida nacional (autoridades del gobierno, universidades, gremios, empresas, medios de comunicación y embajadas, entre otros).

Los tomos 4 y 5, *Temas claves de RSE* y *Maestros de la RSE*, de Jorge Emilio Sierra Montoya, fueron traducidos al inglés por Peter Tase y publicados en Estados Unidos.

Introducción a la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), de François Vallaeys, es el tomo No. 6 de la colección bibliográfica sobre Responsabilidad Social que viene publicando la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla, Colombia.

Su autor, de origen francés pero residente desde hace dos largas décadas en Perú (donde dirige el Centro de Ética Aplicada de la Universidad del Pacífico, en Lima), es una de las más reconocidas autoridades académicas en América Latina sobre RSU, dada incluso su vinculación a organismos internacionales de tanta importancia como la Unesco y el Banco Interamericano de Desarrollo –BID– con proyectos regionales en tal sentido.

En esta obra, fruto de una rigurosa selección de sus artículos, ensayos y conferencias, Vallaeys expone su pensamiento acerca de la RSU como una nueva filosofía de gestión ética en las universidades, donde pone en tela de juicio la creciente mercantilización y hasta el actual modelo educativo, urgiendo su reforma estructural, de fondo, sobre todo en América Latina.

Se trata, pues, de una visión bastante crítica, profundamente humanista, con amplio conocimiento del mundo contemporáneo y de los propios avances científicos, pero también con sentido didáctico, formativo, en busca de una verdadera transformación social desde las mismas universidades, cuyos impactos negativos es preciso enfrentar.

La *Colección RSE-RSU* publica así su primer volumen sobre Responsabilidad Social Universitaria, cuyos ejemplares se distribuyen entre los principales sectores de la vida nacional (universidades y empresas, en primer término) y durante la ceremonia de entrega del Premio al Mérito Empresarial que cada año se realiza en el Teatro José Consuegra Higgins de la Universidad Simón Bolívar.

EDICIONES
UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR



RECONOCIDO POR
COLCIENCIAS
2014 - 2017

ISBN 978-958-8930-65-7



9 789588 930657