

**Joffre, Victoria**

*Redes de conocimiento y responsabilidad social  
empresaria*

Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario Vol. VII, Año 2011

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Joffre, V. (2011). Redes de conocimiento y responsabilidad social empresaria [en línea], *Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario*, VII, 199-220. Recuperado de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/redes-conocimiento-responsabilidad-social-empresaria.pdf> [Fecha de consulta:.....]

(Se recomienda indicar fecha de consulta al final de la cita. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).

## **Redes de Conocimiento y Responsabilidad Social Empresaria**

**JOFFRE, Victoria**

### **Objetivos de la Investigación:**

1. Indagar acerca de las diferentes técnicas y herramientas que nos propone la teoría para establecer relaciones entre redes de conocimiento y RSE.
2. Indagar acerca del grado de aplicación de los fundamentos teóricos en la práctica.
3. Establecer las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la Responsabilidad Social Empresaria de las compañías establecidas en la localidad de Campana.

### **Plan de Trabajo:**

#### **Introducción:**

El tema elegido en esta oportunidad remite directamente a una observación empírica, realizada en forma personal y particular, motivada por la necesidad de comprender cuáles son las formas de relacionamiento y herramientas de gestión que utilizan las empresas en la localidad de Campana, Provincia de Buenos Aires, para comunicarse, intercambiar información y generar un desarrollo sustentable entre sí y, principalmente, con las comunidades en la que están insertas.

Por tanto, considero conveniente, plantear un problema que intenta establecer relaciones entre dos temáticas de gestión organizacional: redes de conocimiento y responsabilidad social empresaria.

La meta de esta investigación será demostrar que, bajo una estructura sistémica y organizada, las empresas pueden con respecto de las comunidades que los rodean:

- potenciar sus relaciones
- trabajar en escala
- ser más eficientes
- tomar mejores decisiones y más convenientes, que repercutan positivamente en sus resultados

Para ello comenzamos realizando un resumen de lo que Ziskin<sup>1</sup> escribió en su artículo “Las personas, no la tecnología, como factor clave en la gestión del conocimiento”, compilado en el libro *Gestión del Talento*, que dice que la gestión del conocimiento es un proceso sistemático para conectar tanto a las personas con las personas como las personas con el conocimiento y la información que necesitan para actuar con efectividad y crear nuevo conocimiento. En esencia, es la conexión entre las personas y la información y el conocimiento que necesitan. También tendemos a centrarnos en las fuentes de conocimiento, que en nuestro entorno a menudo son una combinación de los siguiente elementos: nuestros profesionales y lo que saben y piensan; los informes, procesos, políticas y bases de datos que pueden consultar; y las redes sociales que unen a las personas, tanto dentro como fuera de las empresas. Muchas de las primeras actividades de gestión del conocimiento estaban estructuradas sobre todo alrededor del uso de las tecnologías y dependían en gran medida de las bases de datos y el acceso de ellas de los profesionales. Estos son unos sólidos cimientos, pero el aspecto de la gestión del conocimiento ha cambiado en realidad durante los últimos años, es la aceptación de que, además de las tecnologías y de los sistemas, también deben implementarse estrategias eficaces para que las personas interactúen entre sí.

Ziskin nos comenta que, en los últimos cuatro o cinco años, las empresas eficaces han empezado a equilibrar sus sistemas y las tecnologías que emplean con las redes sociales creadas entre sus miembros para formalizar la gestión del conocimiento.

---

<sup>1</sup> Ziskin, Ian. Artículo: *Las personas, no la tecnología, como factor clave en la gestión del conocimiento*. Gestores del Talento. Madrid. Editorial Hendel Media Group. 2007. Páginas 104 a 107.

“¿Por qué hay que poner énfasis en la gestión del conocimiento en las organizaciones de todo el mundo?”<sup>2</sup>, se pregunta Ziskin, y nos responde:

1. Proporciona a las organizaciones la capacidad de medir con eficacia cómo se distribuye y utiliza el conocimiento de la organización ayudando a disminuir costos de duplicar esfuerzos y redundancias.
2. Las organizaciones reconocen cada vez más que hay enormes costos relacionados con la recopilación, distribución, transparencia y utilización del conocimiento y que en realidad es más eficaz desde el punto de vista de los costos realizar estos procesos de una manera más formalizada y metódica. Una gestión del conocimiento bien implementada facilita el acceso a la información y, además, la hace más fácil de distribuir, en sitios web, correo electrónico, equipos de colaboración y comunidades.
3. Vencer un significativo conjunto de desafíos demográficos

La gestión del conocimiento está estrechamente ligada a los objetivos, la cultura y las prioridades de la organización en general y es una herramienta sumamente importante para ayudar a resolver problemas complejos, así como para permitir la innovación.

Algunas empresas cometen el error de confiar demasiado en sus sistemas de IT para la distribución y el intercambio del conocimiento en lugar de centrarse en la conexión entre las personas, que es esencial para compartir y emplear la información con efectividad.

Continuando con esta visión sistémica, Storey<sup>3</sup>, en su artículo “Cuando las fronteras internas se convierten en relaciones en red”, compilado en el libro *Master en Gestión de Personas*, nos comenta que la cadena de valor se está desagregando claramente a medida que cada

---

<sup>2</sup> Ziskin, Ian. Op. cit. Páginas 106 a 107.

<sup>3</sup> Storey, Jonh. Artículo: *Cuando las fronteras internas se convierten en relaciones en red*. Master en Gestión de Personas. Madrid. Editorial Prentice Hall. 2003. Páginas 83 a 90

componente se convierte en responsabilidad primera de una unidad o conjunto de unidades relativamente independientes.

Como consecuencia, y continuando con este pensamiento, están floreciendo nuevos tipos de relaciones entre las organizaciones, incluidas las alianzas de capital de riesgo y las alianzas estratégicas. La forma arquetípica es ahora la organización en red o “Forma N”, caracterizada porque las relaciones se extienden más allá del mercado o de las obligaciones contractuales. Las compañías con relaciones en red pretenden compartir información, conocimiento y aprendizaje. Esperan reducir riesgos al colaborar a lo largo de la cadena de valor y, por lo tanto, encontrar soluciones mutuamente beneficiosas. Bajo estas circunstancias, la competencia es menor entre organizaciones individuales y mayor entre las cadenas de suministro. Pero gestionar estas nuevas formas requiere nuevas capacitaciones.

Las organizaciones tienen que ser más ágiles y flexibles en estas condiciones. Los procedimientos operativos estándares y las grandes líneas de información ya no son adecuados. Los rápidos cambios en las demandas de los clientes requieren que el conocimiento o el acceso al conocimiento, esté distribuido en toda la empresa. Además, como los directivos trabajan cada vez más a través de las fronteras, su habilidad para gestionar la cadena de suministros compleja está muy solicitada. Las unidades separadas necesitan “capacidad de absorción”, es decir, capacidad de captar el sentido, de internacionalización, de la información procedente de organizaciones asociadas. Deben ser capaces de asimilar el conocimiento que todo esto requiere. Cuando se ha producido la externalización, las personas tienen que convertirse en gestores capacitados de los contratos. Además de las capacidades contractuales formales, deben gestionar bien las relaciones a través de las fronteras. A medida que las organizaciones se hacen más dependientes de las demás, es fundamental gestionar las relaciones. Se requiere responsabilidad y flexibilidad. Son importantes la confianza, la comunicación y la compartición del conocimiento.

Son los autores Davenport y Prusak<sup>4</sup>, que en su libro “Conocimiento en Acción” introducen la idea que la única ventaja sustentable de una organización proviene de lo que conoce en forma colectiva, la eficiencia con que utiliza lo que sabe y cuán rápidamente adquiere y usa el conocimiento nuevo. La ventaja del conocimiento es sostenida porque genera crecientes beneficios y ventajas constantes. Los activos del conocimiento aumentan con el uso: las ideas generan nuevas ideas, y el conocimiento compartido queda en poder de quien lo proporciona, al mismo tiempo que enriquece a quien lo recibe. En un momento en que las organizaciones deben “saber qué es lo que conocen” y deben usar dicho conocimiento con eficacia, el tamaño y la dispersión geográfica en muchas de ellas hacen que resulte especialmente difícil de focalizar el conocimiento existente y llevarlo a donde se necesario. La mera existencia de conocimiento en alguna parte de la organización apenas si es beneficiosa; sólo se convierte en un activo institucional valioso si es accesible, y su valor aumenta con el nivel de accesibilidad.

Desde una perspectiva de propuesta, los autores Quintina y Moreno<sup>5</sup>, en su Cátedra de Organización Educativa de la UNED, todos los conceptos anteriores al expresar que la experiencia humana trabajada en red es un proceso relacional por naturaleza que avanza mediante la interacción entre individuos y grupos; tanto el aprendizaje como el conocimiento son de naturaleza social. A la experiencia humana trabajada en red se llega por dos vías que no son mutuamente excluyentes:

#### 1. Adquisición cooperativa de conocimiento (redes de conocimiento para el aprendizaje colaborativo)

---

<sup>4</sup> Davenport, Thomas H. y Prusak, Laurence. *El Conocimiento en Acción*. Madrid. Editorial Prentice Hall. 2001. Páginas 2 a 20.

<sup>5</sup> Quintina Martín-Moreno Cerrillo. Artículo: *Aprendizaje colaborativo y redes de conocimiento*. Ponencia publicada en el libro de actas de las IX Jornadas Andaluzas de Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Granada, 15-17 de diciembre de 2004. Grupo Editorial Universitario, pp.55-70. ISBN: 84-8491-432-1.

## 2. Construcción cooperativa de conocimiento (redes de conocimiento dirigidas a la creación, transformación y diseminación del mismo)

Ambas vías se están viendo potenciadas por el desarrollo de las telecomunicaciones y muy especialmente por la generalización de la red de redes (Internet). Los autores sostienen que, los avances tecnológicos están conduciendo a la potenciación y proliferación de las redes de aprendizaje colaborativo y de las redes para la construcción de conocimiento mediante la oferta de los marcos o plataformas digitales (comunicación mediada por el computador) adecuados. Hasta el presente, la mayor parte de las redes de conocimiento apoyadas por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación no disponen de herramientas muy sofisticadas para la construcción del conocimiento. En efecto, no suelen incluir un avanzado andamiaje que facilite a los integrantes de la red interacciones encaminadas con suficiente precisión a la profundización conceptual, sino que la principal herramienta para la interacción suelen ser foros de debate con sus correspondientes entramados de mensajes. Aún en el caso de que se consiga una elevada participación en los foros por parte de los integrantes de la red, sus contribuciones al debate encaminadas a la construcción de conocimiento o al aprendizaje colaborativo no suelen presentarse suficientemente argumentadas e incluso, en no pocas ocasiones, aparecen escasamente centradas en el objeto de conocimiento en cuestión.

Desde una óptica similar, la Norma ISO 26.000 de Responsabilidad Social<sup>6</sup>, considera conveniente plantear que las organizaciones a nivel mundial, así como sus partes interesadas, están llegando a ser cada vez más conscientes de la necesidad de un comportamiento socialmente responsable. Ante las variadas interpretaciones que existen en materia de responsabilidad social, una

---

<sup>6</sup> Norma Internacional. *Guía sobre Responsabilidad Social, Borrador ISO 26.000 WD4.2*. Viena. ISO/TMB/WG RS N 143. 2008.

norma internacionalmente aceptada, puede ser de gran ayuda para alcanzar una perspectiva común y un entendimiento sobre los principios y prácticas de responsabilidad social. El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad.

En función de los argumentos expuestos, se requiere poder determinar la existencia o no de una relación entre las variables que intente dar respuesta eficiente a la creciente demanda de relación y comunicación entre las partes interesadas de una comunidad, en este caso focalizada en la localidad de Campana.

### **Marco Teórico y Definiciones:**

Al momento de realizar la revisión del estado del arte, la ausencia de investigaciones, papers o libros escritos relacionando las dos variables expuestas, obligó a realizar la búsqueda de material separando las mismas, incluso sin poder establecer relaciones entre lugar y espacio. Esto significa que la conexión entre los diferentes autores que componen este repaso de los trabajos, realizados en forma previa, se produce simplemente por el aporte de conceptos que conforman el marco teórico de esta investigación.

Para comenzar realizaré una breve revisión de las definiciones de cada una de las variables planteadas, tomando como fuente las relevadas a través del repaso del Estado del Arte.

Las variables más importantes, para este caso de estudio son:

1. Conocimiento, que es la primer variable que nos introduce a la complejidad de la segunda variable,
2. Redes de Conocimiento
3. Empresas o Compañías
4. Responsabilidad Social Empresaria o RSE

Para dar respuesta al significado de la palabra conocimiento, podemos citar a los autores Davenport y Prusak<sup>7</sup>, que en su libro

---

<sup>7</sup> Davenport, Thomas H. y Prusak, Laurence. Op. Cit. Páginas 27 a 45.



“Conocimiento en Acción” nos revelan que el concepto en cuestión está íntimamente relacionado con otros conceptos que lo complementan y completan para convertirlo en una unidad. Por tanto, expongo y transcribo un resumen de cada uno de ellos:

1. **Conocimiento:** Es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no sólo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, prácticas y normas institucionales. El conocimiento también es la conciencia de lo que no se sabe.
2. **Experiencia:** El conocimiento se desarrolla a través del tiempo mediante la experiencia. Experiencia significa lo que ya hemos hecho y lo que nos ha sucedido en el pasado. Uno de los beneficios principales de la experiencia es que brinda una perspectiva histórica a partir de la cual se pueden considerar y entender nuevas situaciones y acontecimientos. El conocimiento que surge de la experiencia reconoce estructuras familiares y permite hacer conexiones entre lo que está sucediendo ahora y lo que ya ha sucedido anteriormente.
3. **Verdad Práctica:** La experiencia cambia las ideas sobre lo que debería suceder en conocimiento de lo que realmente sucede. El conocimiento tiene una “verdad práctica” que describe las profundas verdades acerca de las situaciones reales vividas de cerca: en el terreno, más que desde las alturas de la teoría o la generalización. La verdad práctica significa saber qué es lo que realmente funciona y qué es lo que no lo hace.
4. **Complejidad:** La importancia de la experiencia y la verdad práctica en el conocimiento es una indicación de la capacidad del conocimiento para tratar la complejidad. El conocimiento no es una estructura rígida que excluye lo que no encaja; puede tratar con la complejidad de una manera compleja.

5. **Criterio:** A diferencia de los datos y la información, el conocimiento implica criterio. No sólo se puede evaluar nuevas situaciones e informaciones a la luz de lo que ya se conoce, sino que se evalúa y se refina como respuesta a nuevas situaciones e información. El conocimiento se puede comparar con un sistema viviente que crece y cambia a medida que interactúa con el medio ambiente.
6. **Reglas empíricas e intuición:** El conocimiento opera a través de reglas empíricas: guías flexibles para la acción que se desarrollan por medio del método de prueba y error y por una larga experiencia y observación. Las reglas empíricas, son atajos para soluciones de problemas nuevos que se asemejan a otros resueltos previamente por expertos. La intuición es el conocimiento experto condensado.
7. **Valores y creencias:** Forman parte integral del conocimiento y determinan en gran parte lo que el experto ve, absorbe y concluye de sus observaciones. Las personas con valores distintos “ven” cosas distintas en la misma situación y organizan su conocimiento sobre la base de sus valores. El conocimiento para poder organizar, seleccionar, aprender y evaluar proviene tanto, y posiblemente más, de los valores y creencias como de información y lógica.
8. **Redes informales:** Posiblemente, las mejores señales del mercado de conocimiento – aunque en forma imperfecta – fluyan por las redes informales de la práctica que se desarrolla en las organizaciones. En estas redes, las personas se preguntan mutuamente quién sabe qué – quién ha proporcionado conocimientos que previamente resultaron ser confiables y útiles. Los mercados de conocimiento se agrupan en redes informales y formales, por lo que proporcionar información sobre estas redes es una buena manera de hacer que el conocimiento sea visible. Las redes informales tienen los beneficios y los inconvenientes de su informalidad. Debido a que funciona mediante el contacto personal y de forma oral, generan confianza, un motor esencial en el intercambio de

conocimiento. Debido a que están compuestas por personas que más o menos están en comunicación constante entre sí, tienden a actualizarse a medida que cambian las condiciones.

9. **Comunidades de práctica:** Las personas que tienen conocimientos complementarios forman un grupo, denominados con frecuencia “comunidades de práctica”. Si con el transcurso del tiempo, sus comunicaciones demuestran ser útiles, pueden formalizar el acuerdo, asignándose un nombre de grupo y estableciendo un sistema de intercambios habituales.

#### **10. Principios de la gestión del conocimiento:**

1. El conocimiento se origina y reside en la mente de las personas
2. El compartir el conocimiento requiere confianza
3. La tecnología permite nuevas conductas del conocimiento
4. Se debe promover y premiar el hecho de compartir conocimiento
5. Requiere mediciones cuantitativas y cualitativas para evaluar la gestión del conocimiento
6. El conocimiento es creativo y hay que promover su desarrollo en forma inusual

Por otro lado, el marco de definiciones de la otra variable a considerar, Redes de Conocimiento, es expresado a través del artículo escrito por los autores Quintina y Moreno<sup>8</sup>, en su trabajo publicado para la Catedrática de Organización Educativa de la UNED, titulado “Aprendizaje colaborativo y redes de conocimiento”.

**Aprendizaje Colaborativo:** El aprendizaje colaborativo implica la interacción entre iguales para la construcción del conocimiento, lo que da lugar a la constitución de redes de aprendizaje, las cuales en nuestros días suelen estar apoyadas telemáticamente.

---

<sup>8</sup> Quintina Martín-Moreno Cerrillo. Op.cit.

**Redes de Conocimiento:** Las redes de conocimiento constituyen sistemas colaborativos de interacciones entre iguales que tienen por objetivo la construcción y difusión del conocimiento. El apoyo telemático a las redes de conocimiento está potenciando el alcance de las mismas. Las transformaciones que están produciendo las aplicaciones tecnológicas en todo tipo de organizaciones (organizaciones educativas, laborales y de cultura y ocio) están configurando una sociedad global mediante el desarrollo de redes de conocimiento integradas por individuos que interrelacionan cognitivamente a través de las mismas, ya sea a título personal o como miembros de las organizaciones a las que pertenecen. Los sujetos que componen estas redes, existentes en todos los sectores de la sociedad, están comprometidos con el intercambio y desarrollo del conocimiento. Los tres sectores en los que las redes de conocimiento están adquiriendo mayor desarrollo son, por este orden: la investigación, las organizaciones en general y las instituciones escolares en particular. En todas ellas, la construcción colaborativa del conocimiento exige responsabilidad cognitiva colectiva.

**Redes de Conocimiento para la investigación e innovación:** Las redes de conocimiento para la investigación e innovación constituyen sistemas colaborativos de apoyo a la construcción del conocimiento, de naturaleza multidisciplinar, que funcionan basadas en la diversidad de los diferentes tipos de experiencia de sus integrantes. El objetivo de estas redes de conocimiento es el de dar una respuesta adecuada a los nuevos desafíos que supone para la competencia humana la emergente sociedad del conocimiento. En este ámbito se están examinando métodos y prácticas que pueden ayudar a los sistemas y organizaciones dedicadas a la investigación a actuar ante esos desafíos. Se trata de averiguar cómo se puede facilitar el intercambio de ideas e innovaciones en organizaciones grandes y pequeñas y cómo se pueden compartir los resultados de las investigaciones para estimular la creación de conocimiento.

**Redes de Conocimiento en las Organizaciones:** Las redes de conocimiento cumplen una función productiva en la sociedad del conocimiento. Cada vez un mayor número de puestos de trabajo en instituciones públicas y privadas exigen el desarrollo de redes de conocimiento apoyadas telemáticamente para el establecimiento de las necesarias relaciones profesionales entre diversos puestos de trabajo internos y externos a la propia organización. El objetivo de las redes de conocimiento en las organizaciones es el avance simétrico del conocimiento, de forma que ayudando a otro grupo a avanzar, el conocimiento del propio grupo avance también en relación con los objetivos que persigue. Se configura de esta forma una interacción profesional en red que promueve la construcción de conocimiento significativo para la organización y también el necesario aprendizaje, todo ello dentro de un proceso de innovación que se lleva a cabo de acuerdo con las condiciones y significados de la actividad específica de la organización en cuestión.

En el seno de la red es posible llevar a cabo discusiones científicas, relativas a la creación del conocimiento, al desarrollo de las actividades en la organización, a la aplicación de los avances tecnológicos, a los procesos de innovación, a la organización del aprendizaje y al estudio de los métodos de intervención para la transformación organizativa.

**Redes de Experiencia en las Organizaciones Empresariales:** Las organizaciones empresariales se están viendo en la necesidad de estudiar las posibilidades de construcción del conocimiento y desarrollo del aprendizaje colaborativo dentro de los procesos de cambio que se están produciendo en el trabajo cotidiano y las vías para apoyar las necesarias redes de conocimiento. Hay empresas que con sus métodos y prácticas de organización del conocimiento están contribuyendo al avance del conocimiento mediante la promoción de actividades en red apoyadas telemáticamente. Se hace preciso analizar, desde el punto de vista de la ciencia cognitiva, la naturaleza de la típica experiencia en red en la era del conocimiento y determinar qué clases de habilidades y competencias cognitivas se necesitan para implicarse productivamente en redes de conocimiento, contribuyendo con ello a la creación de un

entorno que favorezca su construcción. El creciente énfasis que están poniendo las empresas en la creación y desarrollo de redes para la construcción del conocimiento y para el aprendizaje colaborativo deriva de un reciente cambio en la lógica empresarial, que ha pasado de la antigua ecuación conocimiento = poder (por lo tanto, hay que acumular conocimiento) propia de la sociedad industrial, a la nueva ecuación de la emergente sociedad de la información conocimiento = poder (por lo tanto, hay que compartir el conocimiento para que se multiplique).

La tercer variable en cuestión, es Empresa, que para Idalberto Chiavenato, autor del libro *"Iniciación a la Organización y Técnica Comercial"*, *"es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos"*. Explicando este concepto, el autor menciona que la **empresa** *"es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social"*<sup>9</sup>.

Culminado con la delimitación del marco teórico y las definiciones más relevantes que componen el mismo, apelo a las brindadas a través de la Guía sobre Responsabilidad Social, Borrador de la norma ISO 26.000 WD4.2<sup>10</sup>, que persigue el objetivo de brindarnos una base y lenguaje común de conocimiento sobre la temática. Por tanto, para definir Responsabilidad Social, la norma considera conveniente realizar una serie de otras definiciones que nutren a la principal.

Entre las mismas enumeramos:

---

<sup>9</sup> Chiavenato, Idalberto. *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. Mexico. Editorial Mc Graw Hill. 1993. Página 150.

<sup>10</sup> Norma Internacional. Op. cit. Páginas 9 a 11.

**Rendición de Cuentas:** Estado de una organización asumiendo responsabilidades por sus definiciones y acciones, ofreciendo respuestas a sus órganos de gobierno, autoridades legales y, más ampliamente, sus otras partes interesadas, respecto a estas decisiones y acciones.

**Consumidor:** Miembro individual del público general que compra o utiliza bienes y servicios para propósitos privados

**Cliente:** Organización o persona que compra o utiliza bienes y servicios para propósitos privados o comerciales.

**Medio Ambiente:** Entorno natural en el cual opera una organización, incluye el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones.

**Comportamiento Ético:** Comportamiento que es coherente con los principios de buena conducta generalmente aceptados en el contexto de una situación determinada, y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento.

**Impacto de una organización:** Cualquier cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad o en el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las actividades y decisiones de una organización.

**Normativa internacional de comportamiento:** Normativa universal, o casi universalmente reconocida, basada en derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados, o instrumentos intergubernamentales autorizados.

**Temas de responsabilidad social:** Aspecto concreto de responsabilidad social sobre el que se puede actuar, buscando resultados favorables para la organización y/o sus partes interesadas.

**Material:** De suficiente relevancia e importancia como para influir en las decisiones de una organización y/o en la evaluación de sus partes interesadas.

**Gobernanza organizacional:** Sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos.

**Principio:** Creencia fundamental que orienta o influye la toma de decisiones o el comportamiento.

**Producto:** Cualquier bien o servicio ofrecido al público en general, a través de la venta, o de otra forma.

**Servicio:** Acción de una organización para satisfacer una demanda o necesidad.

**Diálogo Social:** Todo tipo de negociación, consulta o simple intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores, sobre temas de interés común relacionados con política económica y social.

**Inversión Social:** inversión de una organización dirigida a mejorar aspectos sociales de la vida comunitaria.

**Socialmente Responsable:** Coherente con la responsabilidad social.

**Responsabilidad Social:** Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de las partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

**Esfera de influencia:** Área a través de la cual una organización tiene la capacidad de afectar decisiones o actividades.

**Partes interesadas:** Individuos o grupo que tiene interés en cualquier actividad o decisión de la organización.

**Involucramiento de las partes interesadas:** Cualquier actividad o actividades llevadas a cabo para crear oportunidades de diálogo entre la organización y una o más de sus partes interesadas, con el objetivo de



proporcionar una base fundamentada para las decisiones de la organización.

**Cadena de suministro:** Sistema de individuos, organizaciones y recursos involucrados en desarrollar los diferentes elementos de un producto o servicio antes de que una organización adquiera mayores responsabilidades sobre él.

**Desarrollo Sostenible:** Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

**Transparencia:** Apertura en cuanto a las acciones e impactos, y voluntad de comunicar los mismos de manera clara, exacta y completa.

**Cadena de Valor:** Secuencia de procesos y/o actividades en las que cada proceso/actividad agrega valor a un producto o servicio antes y después de que una organización tome mayores responsabilidades sobre él.

**Grupos Vulnerables:** Grupo que carece de recursos materiales o que tienen algún otro tipo de desventaja que le hace menos capaz de mantener o mejorar sus condiciones de vida y de mitigar o hacer frente a los impactos adversos causados por otros o por el entorno social o natural.

Ya desarrollados los conceptos fundamentales que componen la problemática objeto de estudio de este protocolo de investigación, la propuesta se encuentra en estado de establecer la relación fundamental entre ellas: las redes de conocimiento se presentan como herramientas para las empresas, brindando la posibilidad de desarrollar las competencias que son necesarias para actuar responsablemente en el entorno social y comunitario.

Schvarstein<sup>11</sup>, nos introduce en el concepto de las *“competencias organizacionales como un conjunto de capacidades integradas y de recursos disponibles para que sus miembros puedan llevar a cabo los propósitos de la organización en el marco de las*

---

<sup>11</sup> Schvarstein, Leonardo. *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires. Editorial Paidós. 2003. Página 17

*relaciones prescriptas por sus respectivos roles. Por tanto, una organización será socialmente competente si tiene las capacidades y recursos necesarios para que sus integrantes puedan satisfacer sus propias necesidades sociales y las de los miembros de su comunidad en el marco de las relaciones prescriptas por la función social de sus respectivos roles”<sup>12</sup>.*

Además de este concepto, Schvarstein nos facilita los atributos que conforman las competencias organizacionales:

**Empatía:** percepción de los sentimientos, preocupaciones y necesidades de los otros. Incluye entenderlos, desarrollarlos, anticipar y satisfacer sus necesidades, aprovechar la diversidad, registrar las corrientes emocionales de un grupo y las relaciones de poder.

**Habilidades sociales:** pericia para inducir respuestas deseables de los otros. Incluye la capacidad para influenciarlos, comunicación clara, manejo de conflictos, liderazgo, capacidad para catalizar el cambio, construcción de vínculos, colaboración y cooperación, habilidad para crear sinergias grupales.

**Influencia:** movilización de las personas a la satisfacción de las necesidades sociales propias y ajenas.

**Resolución de Conflictos:** actuación en situaciones de confrontación derivadas de la satisfacción de necesidades sociales, tendiendo a promover relaciones de cooperación para tal fin.

**Comunión:** establecimiento y favorecimiento de lazos sociales solidarios.

**Conciencia de sí:** conocimiento de la propia condición social, de cómo uno llegó a ella, de cuáles son las propias necesidades sociales.

**Autorregulación:** restitución del equilibrio en caso de alteración en la satisfacción de necesidades.

**Motivación:** orientación a la satisfacción de las propias necesidades sociales.

---

<sup>12</sup> Schvarstein, Leonardo. Op. cit. Página 73

**Pensamiento sistémico:** posibilidad de relacionar las necesidades sociales de los distintos actores en un mapa casual que las integre con otro tipo de necesidades (económicas, políticas, culturales), promocionando la sinergia social.

### **Hipótesis:**

Considerando los supuestos teóricos anteriormente expuestos, y resumidos en el apartado denominado Introducción y Marco Teórico y Definiciones, se fija como punto de partida para esta investigación que en las diferentes empresas de Campana, Provincia de Buenos Aires, durante el año 2010 y con dotaciones superiores a las 150 personas, las redes de conocimiento se encuentran disponibles con el fin de desarrollar las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la Responsabilidad Social Empresaria.

Sobre este punto, considero oportuno decir que, la práctica afirma y aplica, la teoría desarrollada en este trabajo final.

### **Diseño Metodológico:**

- **El tipo de investigación** que se llevará a cabo será de tipo analítica o explicativa, buscando contestar por qué o cómo se relacionan las variables, buscando la asociación o correlación entre las mismas.
- La identificación correcta de las **variables** ayudará a determinar si las redes de conocimiento son factores causales del desarrollo de competencias necesarias para que en las empresas la responsabilidad social sea ejercida con efectividad.
- **Variabes a considerar:**
  - **Relevamiento de Redes de conocimiento:** Localizadas en la comunidad de Campana, Provincia de Buenos Aires o relacionadas con la zona a analizar (accesibilidad geográfica). Cantidad y calidad de las

mismas. Misión, visión y valores que sustentan sus proyectos. Organizaciones y/o empresas asociadas.

- **Competencias organizacionales de RSE:** Considerar las siguiente subdimensiones de la variable: empatía, habilidades sociales, influencia, resolución de conflictos, comunión, conciencia de sí, autorregulación, motivación y pensamiento sistémico. La forma de materializar esta variable será a través de indagar acerca de las políticas, programas, proyectos, convenios de RSE que llevan adelante las empresas, así como la misión, visión y valores que sustentan las mismas.
- El **universo**, definido a través del planteo de la hipótesis, es la población de empresas localizadas en la ciudad de Campana, Provincia de Buenos Aires, que durante el año 2010 tengan un promedio anual de 150 empleados.
- La **muestra** se caracterizará por ser no probabilística, no aleatoria, seleccionando a las empresas a partir de relevar previamente si las mismas cuentan con políticas, programas, proyectos o convenios de RSE. Sería satisfactorio cumplir con el objetivo de obtener datos de un 10% de la población total.
- Las **técnicas e instrumentos de recolección de datos** a utilizar serán:
  - La observación para relevar las redes de conocimiento existentes. El relevamiento será acompañado por un formulario que brinde sistematización, estructuración y control al mismo, y que asegure tener una visión general de las variables a considerar y descriptas con anterioridad.
  - La entrevista estructurada para obtener información acerca de las competencias organizacionales de RSE. La estructuración de la entrevista brindará al instrumento de recolección de datos una categoría de interrogatorio, que facilita a la respuesta, simplifica el análisis comparativo

de la información y uniformidad en el tipo de información obtenida. Además, contendrá un apartado para que el entrevistado pueda formular comentarios adicionales, por tanto, en este punto será una entrevista semi estructurada.

- El **procedimiento para la recolección de la información** estará compuesto por:
  - Un **cronograma de actividades** con un formato similar al diagrama de Gantt, y que contemple las relaciones existentes entre actividades, recursos necesarios para llevarlas a cabo y tiempo disponible. Las actividades a realizar son:
    - Revisión final del protocolo
    - Selección de la muestra
    - Diseño de instrumentos de recolección de datos y diagnóstico o prueba de instrumentos
    - Recolección de datos
    - Procesamiento, análisis e interpretación de los datos
    - Evaluación final
    - Prueba de hipótesis
    - Informe final
    - Publicación

### **Bibliografía de Referencia:**

Chiavenato, Idalberto (1993): *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. Mexico. Editorial Mc Graw Hill.

Davenport, Thomas H. y Prusak, Laurence (2001): *El Conocimiento en Acción*. Madrid. Editorial Prentice Hall.

F.H. de Canales, E.L. de Alvarado, E.B. Pineda (1994): *Metodología de la Investigación, Manual para el desarrollo de personal de salud*. Washington DC. Organización Panamericana de la Salud.

Norma Internacional (2008): *Guía sobre Responsabilidad Social, Borrador ISO 26.000 WD4.2*. Viena. ISO/TMB/WG RS N 143.

Quintina Martín - Moreno Cerrillo (2004): Artículo: *Aprendizaje colaborativo y redes de conocimiento*. Ponencia publicada en el libro de actas de las IX Jornadas Andaluzas de Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Granada, España. Grupo Editorial Universitario, pp.55-70. ISBN: 84-8491-432-1.

Schvarstein, Leonardo (2003): *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires. Editorial Paidós.

Storey, Jonh (2003): Artículo: *Cuando las fronteras internas se convierten en relaciones en red*. Master en Gestión de Personas. Madrid. Editorial Prentice Hall.

Ziskin, Ian (2007): Artículo: *Las personas, no la tecnología, como factor clave en la gestión del conocimiento*. Libro: Gestores del Talento. Madrid, Editorial Hendel Media Group

### **Anexo 1:**

En el siguiente anexo el lector podrá encontrar redes virtuales de conocimiento que están disponibles en la web, y que ejemplifican aquellas que aplican al objeto de estudio de la presente investigación<sup>13</sup>.

<http://www.ted.com/>

<http://www.mapeo-rse.info/>

---

<sup>13</sup> Es importante aclarar que estos ejemplos podrían ser parte de la investigación en función del alcance geográfico, misión y visión que las constituyan.

[http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=home](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=home)

<http://www.corporateregister.com/>

<http://www.accountability.org/>

<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>