

PROGRAMA EJECUTIVO:

*DIRECTOR DE RSC Y OMBUDSMAN
CORPORATIVO*

Prof. Rafael Marcos Aranda



Inicom
Instituto Internacional de Ciencias
del Comportamiento

1. Presentación

La formación ejecutiva como Director de RSC y Ombudsman Corporativo, pretende formar profesionales capaces de liderar en la práctica el enfoque de la ética, la sostenibilidad, la gestión positiva de conflictos, la responsabilidad social y medioambiental en los modelos de negocio y empresa existentes, además de en otras organizaciones públicas y privadas, como pueden ser, por ejemplo, las entidades sin ánimo de lucro o los organismos de la administración pública.

El postgrado parte de la premisa que conjugando una RSC avanzada y la figura del Ombudsman Corporativo, las empresas de construcción de infraestructuras estratégicas pueden contribuir a la consolidación del ODS 16, que pretende promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas. A través del cumplimiento de una parte sustantiva de las metas del ODS 16, el Sector Privado puede contribuir a lo propuesto en la Agenda 2030.

Una gestión, por parte del Sector Privado, de proyectos de infraestructura estratégicos, sin tener en cuenta a las poblaciones afectadas, se enfrenta a grandes dificultades en su ejecución, generando procesos de violencia y la propia falta de viabilidad en los proyectos, la generación de valor, lo que pone en riesgo la consecución de las metas del ODS 16. Una adecuada gestión de la RSC Avanzada y asumir la figura del Ombudsman Corporativo dentro de esta, permite la optimización de los proyectos estratégicos, su eficiencia y una inserción adecuada y pacífica en la comunidad, consiguiendo de este modo instituciones fuerte, que consolidan la justicia, la estabilidad social y sociedades más pacíficas.

Para conseguir este objetivo, vamos a hacer un análisis de qué elementos constituyen una RSC avanzada en las empresas y cuales deben de ser las competencias y funciones que debe desarrollar el Ombudsman Corporativo dentro de la empresa y en relación a las comunidades que sufren sus efectos.

Desde esta primera parte lo que se pretende es mostrar la importancia de definir un Marco Conceptual que nos permita aproximarnos a casos concretos desde

nuevas perspectivas, pudiendo analizar lo que funciona y lo que no funciona en la gestión de conflictos con comunidades que tienen un alto nivel de complejidad. Esta formación se fundamentará en un estudio de caso, Es el caso del proyecto estratégico para el gobierno, de la Central Hidroeléctrica Angostura, en la cuenca del Bio-Bio en Chile. El rechazo de la población de etnia Mapuche al proyecto, los antecedentes negativos del mismo y una gestión no adecuada de los conflictos generados, dieron lugar a situaciones de violencia que pusieron en riesgo la propia viabilidad del proyecto y la generación de valor en términos absolutos.

De esta primera fase del proceso se dieron una serie de lecciones aprendidas, que se sustancian a lo largo del proceso formativo, y que pretenden demostrar que una gestión adecuada de una RSC avanzada y la inclusión de expertos en gestión de conflictos, como son los Ombudsman Corporativos, en la estructura del proyecto estratégico, facilitan la eficacia y eficiencia del mismo, dándole un giro social que contribuye de una forma efectiva a la consecución de las metas del ODS 16, de la rentabilidad a largo plazo del proyecto y de la generación de valor para todos los involucrados.

Así pues, dotará a los profesionales que lo cursen de las competencias genéricas y las habilidades específicas más adecuadas que les permitan desarrollar su trabajo y carrera profesional por el camino de la sostenibilidad, la responsabilidad social y la gestión de conflictos en la Empresa.

2. Datos del profesorado:

Profesor responsable del área: Prof. Rafael Marcos Aranda

Correo electrónico: rafa.marcos.aranda@gmail.com

Perfil profesional 2.0: www.linkedin.com/in/rafaelmarcosaranda

3. Competencias adquiridas y resultado del aprendizaje

3.1. Competencias Generales:

La formación ejecutiva como Director de RSC y Ombudsman Corporativo, pretende desarrollar las capacidades de profesionales con un alto nivel de liderazgo, capaces de gerenciar de una forma práctica y adaptada a nuestro tiempo, el enfoque de: la ética, la sostenibilidad, la responsabilidad social y medioambiental y la gestión positiva de conflictos, en las empresas y corporaciones, además de en otras organizaciones públicas y privadas, como pueden ser, por ejemplo, las entidades sin ánimo de lucro (ONG y Fundaciones), las administraciones públicas o los Organismos Internacionales Financieros y de Desarrollo.

3.2. Competencias Específicas:

- a. Desarrollar capacidades para la gestión de la RSC en las empresas y corporaciones, liderando equipos con un alto perfil ético.
- b. Desarrollar aptitudes, actitudes y adquirir conocimientos para liderar una gestión positiva de los conflictos, comprendiendo y utilizando herramientas útiles para ello.
- c. Comprender y desarrollar las capacidades propias del Ombudsman Corporativo en la gestión de proyectos estratégicos complejos y con una gran variedad de partes involucradas en su desarrollo.
- d. Desarrollar capacidades para la comunicación en situaciones de crisis y la gestión de las relaciones con la comunidad donde se insertan los proyectos.

4. Programación de contenidos

4.1. Módulos Troncales

1. Contexto de la RSC

- 1.1. Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible
- 1.2. La interacción empresa –sociedad
- 1.3. Hitos de cambio
 - a) Del Informe Brundtland a la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible
 - b) La “modernización reflexiva” de la sociedad
 - c) El triple objetivo
 - d) El protagonismo de la Unión Europea
- 1.4. Herramientas para la sostenibilidad
 - a) De aplicación genérica
 - b) De aplicación específica
- 1.5. Algunas iniciativas en pro de la sostenibilidad
- 1.6. Articulación de la ética empresarial
- 1.7. La ética aplicada en la empresa
- 1.8. La ética y el liderazgo empresarial
- 1.9. La comunicación en la gestión ética
- 1.10. La ética en la gestión y gobierno de la empresa
 - a) Herramientas del sistema de gestión ética

2. La función directiva de la RSC

- 2.1. Introducción a la dirección de personas
 - a) La dirección de personas integrada en la dirección de la organización
 - b) Objetivos de la dirección de personas
- 2.2. El director de RSE
 - a) Concepto de DIRSE
 - b) Perfil del DIRSE en España
 - c) Retos del DIRSE
- 2.3. El liderazgo
 - a) Concepto de liderazgo
 - b) Tipos de liderazgo
 - c) El líder responsable

3. Gobierno Corporativo

3.1. Introducción al gobierno corporativo

- a) Concepto de gobierno corporativo
- b) Razones para mejorar el gobierno corporativo
- c) Mecanismos de gobierno corporativo

3.2. Buenas prácticas de gobierno corporativo

- a) Códigos de gobierno corporativo e iniciativas internacionales
- b) Principales recomendaciones de gobierno corporativo

3.3. Herramientas de gobierno corporativo

- a) Informe anual de gobierno corporativo e informe de remuneraciones
- b) Ratings e índices de gobierno corporativo

4. Dimensión Social de la Empresa.

4.1. La empresa como actor de desarrollo y cooperación

- a) La justificación de la empresa como actor de desarrollo.
- b) Los territorios de la empresa y el desarrollo.
- c) Ámbitos en el que el sector empresarial tiene alto potencial.
- d) 1Alianzas Público-Privadas para el desarrollo.

4.2. La inversión de impacto o con propósito

- a) Introducción: ¿Qué es la inversión de impacto?
- b) Materiales sobre inversión de impacto.
- c) Preguntas de reflexión.

4.3. Derechos Humanos y empresa

- a) La empresa y los Derechos Humanos.
- b) Iniciativas en el ámbito de empresa y Derechos Humanos a nivel internacional.
- c) La gestión por parte de la empresa de los Derechos Humanos.

5. Políticas Públicas de RSC

5.1. Introducción

5.2. Políticas públicas y RSC.

- a) Políticas de fomento.
- b) Políticas de incentivos.

5.3. La RSC en la Unión Europea.

5.4. Políticas públicas y RSC en España.

- a) La regulación de materias relacionadas con la RSC.
- b) El ágora central sobre RSC.
- c) Las estrategias sobre sostenibilidad y RSC.

6. Herramientas de gestión de la RSC.

6.1. Introducción

- a) Economía Sostenible
- b) Economía circular
- c) Economía ecológica, economía verde, economía azul
- d) Economía bien común

6.2. Gestión empresarial

- a) Herramientas de Gestión de la Sostenibilidad y RSC: conceptos básicos e introductorios de la Guía ISO 26000:2010 y del estándar IQNET SR10
- b) Gestión responsable de la cadena de suministro: criterios y herramientas disponibles para la selección de proveedores (homologación de proveedores)
- c) Gestión de la RSC en el ámbito público

6.3. Comunicación

- a) Comunicación corporativa y RSC. Aspectos básicos:
 - La función de comunicación en el marco de la estrategia corporativa de RSC
 - Herramientas de comunicación interna y externa con los grupos de interés
- b) Normativa y estándares sobre información corporativa y RSC.
 - Directiva europea sobre divulgación de información no financiera
 - Introducción al estándar de la Global Reporting Initiative (GRI) para la elaboración de memorias de sostenibilidad
 - El Marco de Reporting Integrado (IR). Visión general
 - Estándares promovidos por el Sustainability Accounting Standards Board (SASB)

6.4. Finanzas Sostenibles

- a) Sistema financiero sostenible
- b) Productos de financiación sostenibles
- c) Productos de inversión sostenible

7. Sistemas de la Información de la RSC

7.1. Introducción

- a) Objeto del documento
 - b) Motivación del documento
 - c) Estructura
 - d) Resultados previstos
 - e) Como utilizar este documento.
- 7.2. Sistemas de medición del rendimiento**
- a) Introducción.
 - b) Definiciones
 - Cualidades de un indicador
 - Tipos de indicadores
 - c) Características de un PMS.
 - d) Desarrollo de un sistema de medición del rendimiento.
 - e) Métodos de medición de rendimiento.
 - Smart: strategic measurement analysis and reporting technique.
 - Performance Measurement Questionnaire.
 - Cambridge performance Measurement Process.
 - Prisma de rendimiento.
 - Sistema integrado para la medición de rendimiento.
 - f) Cuadro de mando integral.
 - Orígenes y definición del cuadro de mando integral.
 - Cuadro de mando integral como sistema de gestión.
 - Perspectivas del cuadro de mando integral.
 - Mapa estratégico.
 - Ventajas de aplicar un CMI en una empresa.
 - g) Cuadros de mando específicos de RSC
- 7.3. Metodología CMI-IRIS.**
- a) Fases de la metodología CMI-IRIS.
 - Fase 1. Planificación del proyecto.
 - Fase 2. Definición del marco empresarial.
 - Fase 3. Diseño del Cuadro de Mando Estratégico.
 1. Perspectiva Financiera.
 2. Perspectiva clientes.
 3. Perspectiva de Procesos.
 4. Perspectiva Tecnológica.
 5. Perspectiva de Formación.
 6. Perspectiva Social.
 - Fase 4. Diseño y Mejora de Procesos.

1. Análisis de Procesos.
 2. Evaluación del proceso.
 3. Implantación del Plan de Mejoras.
 - Fase 5. Despliegue del Sistema de Indicadores.
 - Fase 6. Validación del CMI.
 - Fase 7. Implantación del CMI.
 1. Recursos Humanos.
 2. Sistema de información.
 - Fase 8. Control y Seguimiento del CMI.
- 7.4.** Arquitectura del sistema informático de soporte.

8. Outsourcing y RSC

8.1. Introducción

- a) Adaptación de las empresas al entorno competitivo
 - Complejidad del cambio tecnológico
 - Globalización de los mercados
 - Intensificación de la competencia
- b) Alternativas estratégicas de adaptación al entorno
 - Crecimiento interno
 - Fusión – Adquisición
 - Subcontratación

8.2. La subcontratación: una opción estratégica competitiva dentro del modelo de red

- a) Introducción
- b) La subcontratación como una estrategia empresarial
- c) Establecimiento y desarrollo de un acuerdo de subcontratación
 - Decisión estratégica
 - Configuración de la relación de subcontratación
 - Selección del proveedor
 - Dirección del acuerdo
- d) Subcontratación: modelo reticular
 - Actores
 - Actividades
 - Recursos

8.3. La subcontratación y la responsabilidad social corporativa (RSC)

- a) Difusión internacional de la subcontratación

- b) Responsabilidad social de las empresas participantes en un acuerdo de
 - c) subcontratación
 - d) La subcontratación internacional: fuente de desarrollo y progreso
 - e) Implementación de la Responsabilidad Social Corporativa en la subcontratación internacional
- 8.4. Gestión responsable de la cadena de suministro**
- a) La cadena de suministro
 - El modelo SCOR de gestión de la cadena de suministro

9. Sistemas de gestión de RSC y calidad total

- 9.1. La extensión de la Gestión de la Calidad hacia la Gestión de la Responsabilidad Social (RS)**
- b) El enfoque de Gestión de la Calidad Total (GCT)/Excelencia1
 - c) Modelos de referencia en la introducción de la GCT/Excelencia: Modelos basados en estándares (Normas ISO 9000) y el Modelo EFQM
 - d) Componentes del Modelo EFQM 2020
 - e) Relación entre el Modelo EFQM y la gestión de la RS
- 9.2. Referentes en la gestión de la RS**
- a) Principales referentes en la gestión de la RS
 - b) Guía ISO 26000:2010. Responsabilidad Social
 - c) Estándar IQNet SR10:2015. Sistema de gestión de la responsabilidad social
 - d) SGE 21: 2017. Sistema de gestión ética y socialmente responsable
 - e) Guía práctica sobre Excelencia en Gestión y Sostenibilidad 2019
- 9.3. Integración de la RS en la gestión: aportaciones desde la autoevaluación**
- a) Un proceso para integrar la RS en la gestión
 - b) La autoevaluación del nivel de madurez en RS
 - c) La elaboración de planes de mejora: plan de acción en RS

10. Conflictología 1

- 12.1.** Introducción
- 12.2.** La conflictología y el oficio de conflictólogo.
- 12.3.** La historia sobre el desarrollo del conflicto.
- 12.4.** El concepto de conflicto.
- 12.5.** La fuente del conflicto.

11. Conflictología 2

- 11.1.** Las percepciones del conflicto.
- 11.2.** El conflicto fuera del campo de las percepciones.
- 11.3.** Las fases del Conflicto
- 11.4.** La detención del conflicto
- 11.5.** La otra cara del conflicto: su lado positivo.
- 11.6.** Métodos tradicionales Vs métodos alternativos de gestión de conflictos

12. Técnicas de Negociación.

- 12.1.** Introducción a la Negociación
- 12.2.** El concepto de negociación.
- 12.3.** El Contenido de la Negociación
 - a) Planteamiento de cuestiones previas.
 - b) La agenda.
 - c) Los interlocutores
 - d) Definición de espacios de negociación.
 - e) Las normas y reglas tácitas de la negociación.
- 12.4.** Las fases de la negociación
 - a) El uso del tiempo en la negociación.
- 12.5.** Los procesos en la negociación.
 - a) El poder en el proceso de negociación.
 - b) El proceso de coerción.
 - c) Los procesos de disimulo.
 - d) El proceso de persuasión.
 - e) La argumentación.
 - f) El proceso de acomodación.
- 12.6.** Ideas y trucos para negociar.
- 12.7.** La psicología del Negociador.
 - a) Perfiles de negociadores.
 - b) Cualidades del negociador.

13. Fundamentos de la Mediación.

- 13.1.** La mediación en España: marco jurídico del mediador.
- 13.2.** Principios básicos de la mediación.
- 13.3.** Perfil profesional y funciones del mediador.
- 13.4.** El rol del mediador.

13.5. Procesos de mediación.

13.6. La ética del mediador.

14. Funciones del Ombudsman Corporativo

14.1. Introducción.

14.2. Reseña sobre ombudsman corporativo en los proyectos de infraestructura.

- a) Mandato, Términos de Referencia y Directrices Operacionales de la Oficina del Ombudsman Corporativo.
- b) Las tres funciones de la Oficina del Ombudsman Corporativo.
- c) Independencia e imparcialidad
- d) Confidencialidad y divulgación de la información
- e) Responsabilidad ante la Dirección y presentación de informes al Consejo de Administración.
- f) Comunicaciones y difusión

14.3. El proceso de reclamación

- a) Presentación de la reclamación
- b) Análisis de los casos para determinar si cumplen los criterios de admisibilidad
- c) Evaluación
- d) Plazos para la tramitación de reclamaciones

14.4. La función de Resolución de Conflictos

- a) Principios y procedimiento de resolución de conflictos
- b) Ayuda en la resolución de problemas

14.5. La función de Cumplimiento

- a) El objetivo y el eje central de las evaluaciones iniciales y las investigaciones sobre cumplimiento
- b) El proceso de la evaluación inicial sobre cumplimiento
- c) Definiciones y procedimiento de las investigaciones sobre cumplimiento
- d) El proceso de la investigación sobre cumplimiento

14.6. La función de Asesoría

- a) Origen y principios de la función de Asesoría
- b) Inicio de las actividades de Asesoría y delimitación de su alcance
- c) Procedimiento de la función de Asesoría.

15. Relaciones con la Sociedad

15.1. Las relaciones de la empresa con la comunidad en el marco de la RSC.

- a) ¿De dónde procede la legitimidad de las ONG?
 - b) El interés de la colaboración de la empresa con las ONG y otras organizaciones de la comunidad.
- 15.2.** Colaboración de la empresa con la comunidad.
- a) El debate sobre la filantropía
 - La postura neoliberal
 - La postura “estatista” o socialdemócrata
 - Principios para un plan de Acción Social de la Empresa (ASE)
 - La ASE estratégica
 - b) Denominaciones y definiciones
 - Principales fórmulas de colaboración social.
 - Modelos de empresa según tipo de colaboraciones sociales.
 - c) Nuevas fórmulas de colaboración entre empresa y sociedad civil.
- 15.3.** Acción Social de la Empresa (ASE) en España: situación y tendencias.
- a) El marco legal en España
 - b) Características e impacto de la ase en España
 - c) La empresa española y los ODS.
- 15.4.** Planificación y gestión de la colaboración con la comunidad.
- a) Fase estratégica
 - Análisis de información
 - Determinación de objetivos económicos y procedimientos de
 - Control
 - Establecimiento del equipo responsable de la elaboración
 - De la estrategia y de su ejecución
 - Elección de la causa
 - Determinación del compromiso: forma e intensidad
 - Elección de la forma de distribución: por cuenta propia, en colaboración, o fórmula mixta
 - Elección de las ONG contraparte
 - Establecimiento de políticas para la participación de los empleados.
 - Revisión de la estrategia
 - a) Fase operativa
 - Redacción del acuerdo con la ONG
 - Determinación del plan de comunicación de la colaboración social
 - Medición de resultados sociales

- Medición de resultados económicos
- 15.5. Alianzas sociales**
- a) Definición y tipos
 - b) Oportunidades y riesgos derivados de las alianzas sociales
 - c) Marco normativo para la formación y desarrollo de alianzas sociales

5. Metodología

5.1. Actividades formativas.

El profesional en formación tendrá unas Unidades Didácticas, con textos, videos, lecturas obligatorias y recomendadas, bibliografía, análisis de casos prácticos, etc.

Para proceder al desarrollo del proceso formativo se realizarán dinámicas a través de video conferencias (algunas de ellas grabadas) en las que se recogerán los conocimientos y habilidades que se desarrollarán en el contenido del curso.

5.2. Planteamiento metodológico de actividades.

Esta metodología pretende que el profesional en formación aprenda de una manera práctica y dinámica, es decir “aprender haciendo”. En este sentido se utilizará la interacción cognoscitiva, es decir, el formador es un facilitador que a través de un foco de interés común (casos concretos) e integrando las visiones, experiencias, información y conocimientos de los profesionales en formación, va a proceder a sistematizar de una manera coherente las aportaciones, construyendo el conocimiento.

5.3. Temporización.

Al ser un sistema de formación asincrónico, a distancia, el alumno podrá realizarlo a su propio ritmo, en función de sus circunstancias, necesidades, capacidades y habilidades.

Cada unidad didáctica, en su conjunto, normalmente contará con una carga lectiva de un crédito ECTS, lo que supondrá aproximadamente 25 horas de trabajo al alumnado, teniendo en cuenta todos los aspectos comentados..

5.4. Orientaciones al estudio.

La atención al alumno a través de un proceso de mentoring, es una garantía. Una atención personalizada adaptada a las circunstancias, y al desarrollo formativo y profesional del alumno y teniendo siempre en consideración los intereses y objetivos del alumno en el sector.

6. Evaluación

La evaluación se realizará por módulos. La calificación final será la media de la calificación de los módulos.

6.1. Sistema evaluativo.

Como indicador de asimilación de conceptos, se llevará el contenido teórico a la práctica a través de una serie de dinámicas en el proceso de **Mentoring**.

Éstas se fundamentan principalmente en sociodramas y simulación de procesos conflictuales.

Los participantes asumirán los diferentes roles que desempeñan los actores presentes en dichos procesos y, solicitando su permiso, se grabará en vídeo la puesta en escena para que, visualizándolo a posteriori, puedan analizar los errores y las formas de proceder en cada paso.

Asimismo, y durante todo el proceso de formación, se realizarán una serie de dinámicas; de presentación, de distensión, aplicadas a las habilidades sociales, de generación de confianza, etc. todas ellas con el único objetivo de contribuir al carácter interactivo del curso poniendo en práctica las siguientes habilidades:

- a) Desarrollo de la confianza:** Mediante técnicas y juegos para afrontar los conflictos sin miedo.
- b) Trabajo de autoestima y equilibrio de las bases de poder:** A través de técnicas que desarrollen el autoconcepto, valorando el reconocimiento de

todas las potencialidades. Equilibrar los desequilibrios de poder permitirá actuar en el conflicto.

- c) Trabajar la comunicación y la toma de decisiones:** Juegos y dinámicas para desarrollar una comunicación efectiva. También técnicas que permitan un reparto justo del uso de la palabra, que desarrollen una comunicación no sólo racional, sino de las emociones y sentimientos presentes en el conflicto, así como técnicas para favorecer el consenso y la participación.
- d) Trabajando la cooperación:** Para afrontar los conflictos desde el descubrimiento de percepciones. Técnicas para interiorizar que la diferencia es un valor, de descubrimiento del otro como una persona con quien colaborar y no como un enemigo a eliminar.

6.2. Sistema de calificación.

Convocatoria Ordinaria:

Mentoring del Profesor	30%
Actividades individuales	20%
Prueba objetiva final	50%

6.3. Prueba de evaluación final.

La prueba de evaluación final será una prueba objetiva “on line” de preguntas de opción múltiple, con tiempo tasado.

