

# LA EMPRESA RESPONSABLE, SOLIDARIA E INCLUYENTE (ERSI) COMO PROTAGONISTA EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD

María Eugenia Álvarez Maya\*  
Beatriz Carrizosa Bravo\*

## Resumen

2.800 millones de personas en el planeta, de un total de 6.700 millones (2010), de acuerdo con información del Banco Mundial, se encuentran bajo la Línea de Pobreza e Indigencia, a pesar de un crecimiento económico sostenido durante las últimas décadas. Estos indicadores establecen, después de 30 años de aplicar el modelo neoliberal, que no se ha logrado llevar los beneficios de la globalización de manera equitativa a todas las personas, y por lo tanto, se hace necesario revisar ésta teoría económica, con el objeto de identificar un modelo de desarrollo alternativo humano, integral, participativo y sostenible. Para ello, la Responsabilidad Solidaria e Incluyente – RSI – pretende dar un paso más allá de la tradicional Responsabilidad Empresarial. La RSI constituye el marco ético que rige las actividades empresariales, ofreciendo un nuevo enfoque de gestión que estimula la articulación de la empresa con los grupos de interés, con el Estado y los distintos actores de la sociedad civil, con el fin de insertarse proactivamente en la construcción de modelos de desarrollo más incluyentes y equitativos.

## Abstract

According to the World Bank, 2.800 million people on the planet, out of 6.700 million (2010), are under the Poverty and Indigence Line, in spite of the continuous economic growth during the last decades. These

indicators establish that, after 30 years of application of neoliberalism, it has not been possible to have an equally globalization benefits to everyone; therefore, it is necessary to review this economic theory, in order to identify an alternative human, integral, participative and sustainable development model. In response, the Solidary and Including Responsibility – SIR, aims to take a step forward from the traditional Corporate Social Responsibility. The SIR constitutes the ethical framework that rules all entrepreneurial activity, presenting a new managerial approach, which stimulates the articulation of enterprises with stakeholders, government and different actors of the civil society, with the objective of proactively insert itself in the construction of a more including and equal development models.

## Palabras clave

Responsabilidad Social Empresarial, trabajadores, economía, grupos de interés, sociedad, gestión, ética.

## Keywords

Corporate Social Responsibility, labor, economy, interest groups, society, management, ethics.

JEL: M00, M14, O29

\* MARÍA EUGENIA ÁLVAREZ MAYA. Licenciada en Trabajo Social de la Universidad Javeriana, con Maestría en Sociología del Desarrollo de la Universidad de Lovaina – Bélgica. E-mail: meugenialvarez@gmail.com.

\* BEATRIZ CARRIZOSA BRAVO. Administradora de Empresas de la Universidad Sergio Arboleda y Especialista en Administración de Negocios de la misma Universidad. E-mail: beatriz.carrizosa@usa.edu.co.

Este artículo es una síntesis de la investigación que las autoras, en asocio con el doctor Bernardo Gaitán Quijano (q.e.p.d.), han realizado sobre responsabilidad social empresarial. Fecha de recepción, 27 de septiembre de 2011. Fecha de aprobación, 12 de diciembre de 2011.

## Introducción

¿Por qué razón en Colombia con crecimientos sostenidos entre el 6% y 7% entre los años 2006 y 2007 la pobreza y la desigualdad no disminuyen críticamente? ¿Por qué a pesar de los esfuerzos que vienen realizando las empresas comprometidas con la Responsabilidad Social Empresarial, ni la pobreza, ni la desigualdad disminuyen ostensiblemente? ¿Qué hacer y cómo hacer para que, desde el ámbito económico, las empresas generen un alto impacto en la sociedad, mejorando las condiciones de equidad e inclusión social, particularmente en América Latina?

En otras palabras, es necesario cuestionar si la empresa tiene una responsabilidad exclusivamente de tipo económico frente al medio – interno y externo – en que se desenvuelve, o si además, tiene capacidad y responsabilidad de influir en el entorno, convirtiendo la economía en un medio al servicio del bienestar de la sociedad.

Los anteriores cuestionamientos se fundamentan en una realidad contundente: de acuerdo con la información del Banco Mundial, de los 6.700 millones de personas que habitan en el mundo, 2.800 millones se encuentran bajo la línea de pobreza con un ingreso equivalente a US\$ 2 diarios, y de ellos 1.400 millones de personas viven en situación de indigencia o pobreza extrema, y viven con menos de US\$ 1.25 diarios (Banco Mundial, 2010)<sup>1</sup>, a pesar de que entre 1990 y 2005 se registraron avances en la reducción de la pobreza (47.5%) y de la indigencia (25.7%), la evolución es desigual en las distintas regiones del mundo.

En el caso de América Latina y el Caribe la pobreza disminuyó en términos porcentuales al pasar del 40% en 1980 al 33% en 2009, pero, en términos absolutos, durante el mismo período pasó de 135 millones de pobres a 183 millones, lo cual

muestra que en las últimas décadas se han agregado 48 millones de nuevos pobres. De ellos, 74 millones (13.3%) se encuentra en *pobreza extrema* (CEPAL, 2009).

No obstante, el problema no es solo la pobreza y exclusión. A la par que ha crecido la riqueza en el mundo, se ha incrementado la desigualdad en el acceso a los bienes y los recursos. Esta brecha se hace evidente al verificar que el 10% de la población más rica del planeta accede al 85% del capital, en tanto que la mitad de la población sólo accede al 1% (Sen, 2008). Las soluciones audaces que se requieren implican no solo compromiso solidario con la población excluida, sino también una revisión a fondo de los paradigmas de desarrollo vigentes, y una revisión del papel del Estado y los distintos actores de la sociedad civil – incluidas las empresas – en la construcción de sociedades más incluyentes y equitativas.

Este panorama dio origen a un interesante recorrido por parte del Dr. Bernardo Gaitán Quijano (q.e.p.d.), y su equipo de trabajo, en busca de una propuesta orientada a fortalecer el papel de la empresa como actor co-responsable en el diseño y construcción de un modelo alternativo de desarrollo.

Este recorrido se materializó en su tesis doctoral en 2010, que presenta un avance conceptual de la RSE hacia una **Responsabilidad Solidaria e Incluyente (RSI)**, entendida como el *ejercicio empresarial solidario, permanente y comprometido, que busca contribuir a la construcción de un modelo de desarrollo humano, integral participativo y sostenible, que haga efectivos el logro de la equidad y la inclusión social en términos del bien común, en el marco de las actividades que le son propias a la empresa, y en sus distintas relaciones con los trabajadores, los grupos de interés y los demás actores sociales*. Propuesta que se sustenta, en la práctica de los principios de la solidaridad, la equidad, justicia distributiva y el bien común.

<sup>1</sup> Las cifras utilizadas para la medición de la pobreza cambian a través del tiempo y en las diferentes regiones de acuerdo con los niveles promedio de ingreso. Para la medición de la Indigencia en 1985 China utilizó US\$ 0.60 día. El Banco Mundial lo elevó en 1993 a US\$ 1.08 y a US\$ 1.25 en 2008 en 77 países que concentran el 82% de la población mundial.

## La Responsabilidad Social Empresarial

Teniendo en cuenta que la sociedad se caracteriza por una transformación permanente y compleja, se hace necesario avanzar en la formulación de propuestas y soluciones estructurales a un problema estructural: la vigencia de un modelo de desarrollo que excluye millones de personas de los bienes y servicios que genera el desarrollo, en el cual la empresa tiene un papel preponderante.

Las alternativas propuestas parten de la recuperación del ser humano como centro y fin de todas las actividades de la empresa. En este contexto, la *Responsabilidad Solidaria e Incluyente* emerge como un paradigma que amplía los significativos desarrollos que se vienen haciendo en el mundo en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial – RSE. En esta perspectiva se busca recuperar los hallazgos y logros alcanzados, y abrir el espectro de oportunidades y responsabilidades de la empresa y para enfatizar el reto de *contribuir a la construcción de propuestas de sociedades incluyentes y equitativas*. De lo contrario, la RSE se puede convertir en una herramienta para mejorar la reputación corporativa, en una razón instrumental para la obtención de altos resultados económicos.

Dentro de los avances de la RSE es importante señalar distintos enfoques y propuestas, entre las cuales se encuentran el *Global Compact* promovido por las Naciones Unidas, el *Global Reporting Initiative - GRI*, el *Libro Verde de la RSE* que surge en Europa, la SAI 8000, la guía ISO 26000, algunos de la Organización Internacional del Trabajo y la OCDE. De igual forma, distintos Estados, numerosas universidades, ONG y medios de comunicación contribuyen a la puesta en marcha de acciones específicas de acuerdo con los criterios básicos de la RSE, con el objeto de asumir la co-responsabilidad en la construcción de un desarrollo más equitativo.

El *Libro Verde de la RSE* plantea que ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino trascender en su quehacer

cotidiano, invirtiendo en el capital humano, el entorno y las relaciones con los grupos de interés y los demás actores sociales. Por ejemplo, la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente pueden aumentar la competitividad de las empresas; la aplicación de normas que van más allá del cumplimiento de los requisitos legales en los ámbitos social y laboral, de formación, condiciones de trabajo, relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener un impacto directo en la productividad. Hay experiencias que muestran que es posible administrar el cambio y conciliar el bienestar con el aumento de la competitividad<sup>2</sup>.

Distintos estudios muestran que son especialmente las multinacionales y las grandes empresas las que actualmente lideran el ejercicio de la RSE. No obstante, es posible identificar experiencias significativas en empresas de diverso tamaño, sector, origen de capital (estatal, mixta o privada) y localización territorial, las que, incluso en ocasiones sin conocer conceptualmente su teoría, han decidido apostarle a su aplicación.

Sin embargo, a pesar de los avances hechos en los últimos años, persisten algunas concepciones de la RSE que no responden a las exigencias y necesidades de las sociedades caracterizadas por altos niveles de exclusión y desigualdad. Entre estas concepciones, se verifica que algunos tienden a asimilar la RSE con una moda que permite aumentar la rentabilidad, la productividad, la competitividad y la reputación corporativa.

Otro de los enfoques que es necesario revisar establece que la única responsabilidad de la empresa es ser rentable para sus socios y accionistas, para ser sostenible en el largo plazo.

Algunos entienden la RSE como la realización de actividades de corte filantrópico o asistencial, como forma de contribuir a la solución de problemas puntuales de la comunidad. Para un buen grupo de empresarios, la RSE se plasma en la adopción de estrategias o acciones orientadas a frenar o

<sup>2</sup> Véase el Informe ESADE, 2002.

disminuir el impacto de los procesos productivos en el medio ambiente. Responsabilidad que es fundamental, pero como lo señalan prestigiosos académicos, el papel de la empresa va mucho más allá de lo ambiental.

De acuerdo con lo anterior, cabe preguntar ¿cuál es el papel que juegan las empresas de cara a la construcción de modelos de desarrollo, en los cuales las fuerzas de la economía interactúen con los distintos actores del Estado y de la sociedad civil, frente a un futuro cada vez más incierto?

Actualmente, la actividad empresarial trasciende el ámbito económico para incluir su papel como actor co-responsable en la creación de condiciones y oportunidades tanto para sus trabajadores como para los grupos y sectores a ella asociados. Garriga y Melé proponen cuatro formas de comprender la RSE: i) la *instrumental* como justificación para la producción de bienes y servicios económicos, ii) la *política* como poder social de la empresa en la construcción de ciudadanía corporativa, iii) la *integradora* relacionada con los grupos de interés, y iv) la *ética*, centrada en los derechos humanos y el bien común como principal expresión del servicio a la sociedad (Garriga y Mele, 2004).

Desde la perspectiva de Amartya Sen, el nuevo enfoque del desarrollo se entiende como la ampliación de las capacidades y oportunidades para que las personas puedan optar por aquello que les permite su realización personal y colectiva (Sen, 1999). Esta comprensión amplía la visión de la empresa, como institución que además de realizar una actividad económica con ánimo de lucro, tiene la capacidad para propiciar el desarrollo del ser humano en todas sus dimensiones.

En esta óptica se busca generar procesos que contribuyan a la construcción de *modelos de desarrollo* centrados en los seres humanos y cuya finalidad es el *bien común*, entendido éste como el conjunto de condiciones que favorecen el desarrollo integral de las personas y de las comunidades a las cuales pertenecen.

Por lo tanto, las circunstancias actuales hacen necesario aprender a transitar desde los valores dominantes hacia los valores que sustentan los paradigmas emergentes (ascendentes). Los profesores Carlos y Alejandro Llano en su artículo "*Paradojas de la ética empresarial*" los formulan de la siguiente manera:

**TABLA I**

**Valores empresariales dominantes y ascendentes**

PARÁMETROS	VALORES DOMINANTES	VALORES ASCENDENTES
Finalidad de la empresa	Beneficio económico	Servicio a la sociedad
Tendencias humanas básicas	Deseo de adquirir y poseer	Afán de crear y compartir
Definición de la estrategia	Consecución de resultados	Realización de principios
Resultados perseguidos	Consecución de objetivos primarios	Previsión de efectos secundarios
Desarrollo de las personas	Rango	Inclusión
Actitud ante los impulsos espontáneos	Satisfacción	Autodominio

Fuente: Llano, A. y Llano, C., (1999).

En una visión de largo plazo, se puede cambiar el paradigma de resultados de suma cero – competitividad excluyente – por resultados de suma positiva, basado en

conceptos como sinergia, integración y cooperación. Los nuevos paradigmas suponen la transformación de un pensamiento individualista hacia una comprensión de los intereses

colectivos que requieren la apropiación de valores como identidad, autonomía, libertad, que son la base del desarrollo humano, integral y participativo.

La RSE se propone como una respuesta efectiva a la sociedad, en la medida en que logre armonizar los resultados económicos esperados de la empresa con el impacto social generado en las personas y las comunidades. De esta forma se fortalece la *ciudadanía corporativa*, entendida como la capacidad que tienen las personas y las empresas para participar como ciudadanos activos en la construcción del bien común y de asumir su co-responsabilidad, junto con el Estado, en el diseño de propuestas sostenibles de desarrollo.

Adicionalmente, la RSE favorece la construcción de *capital social* que permite generar confianza, formar redes y diversas formas de organización, como condición para lograr resultados que simultáneamente generen beneficios económicos y condiciones de equidad social. Es decir, que propician que las empresas puedan generar y distribuir riqueza al mismo tiempo, contribuyan al fortalecimiento de la sociedad civil y a la construcción de *lo pública*, es decir, de todo aquello que conviene a todos de igual forma, para su propia dignidad (Toro, 2001).

Los planteamientos hasta ahora realizados han pretendido poner en contexto los nuevos enfoques de la realidad empresarial, y las tendencias de la RSE que se enfocan hacia la conformación de empresas y sociedades más incluyentes y equitativas, las cuales solo serán posibles y efectivas en el largo plazo.

### **La Empresa Responsable, Solidaria e Incluyente – ERSI**

Para avanzar en esta perspectiva es necesario repensar y redefinir dos elementos esenciales: un *marco valorativo* que proponga al ser humano como el centro de toda actividad humana; y, desde la empresa, propiciar el pleno desarrollo de las capacidades de las personas, para que simultáneamente puedan lograr influjo en la economía y el impacto en la socie-

dad. Este proceso implica una mayor preparación, capacidad de gestión y compromiso para asumir la co-responsabilidad en la construcción de propuestas alternativas de sociedad.

El avance en esta perspectiva supone la interacción entre tres grandes componentes: la persona, la empresa y la sociedad.

a) **La persona:** el punto de partida es el reconocimiento del ser humano como centro y fin de todas las actividades empresariales, el respeto por su dignidad, solo por el hecho de serlo, y no por características formales o aspectos externos. Este planteamiento estimula la generación de oportunidades iguales, para lograr el pleno ejercicio de sus derechos y la expansión de sus capacidades y potencialidades, en particular de aquellos que están en condiciones de pobreza y desigualdad.

b) **La empresa:** tiene como referentes básicos, por un lado, la ética como faro orientador de sus actividades y de la toma de decisiones prudentes y moralmente justas (Cortina, 1994); y por otro, la vigencia de los *derechos humanos* y la generación de oportunidades para que todos sus miembros y los grupos de interés, participen de los beneficios que ofrece la economía.

c) **La sociedad:** da sentido a las relaciones que establece la empresa con los diferentes actores sociales, y propicia el ejercicio de un liderazgo transformador de las condiciones de exclusión y desigualdad que padecen amplios sectores de la población.

En este orden de ideas, los valores de la ERSI se expresan entre otros, en:

- *La responsabilidad:* entendida como la capacidad que tienen las personas y las instituciones para valorar y asumir las consecuencias de sus acciones y decisiones, con la mira puesta en la consecución del bien común.

- *La solidaridad:* es un valor – *in solidum* – que permea todas las relaciones a

partir del reconocimiento de los otros y de sus propias necesidades y que, en algunos casos, implica renunciar a los propios derechos en beneficio de los demás. La solidaridad se relaciona con la *justicia* y la *equidad social*, principios básicos para la construcción del bien común.

- La *confianza* es condición necesaria para la construcción de *capital social*, en cuanto permite establecer vínculos más estrechos, que parten de creer en el otro y de la construcción de relaciones transparentes en las acciones individuales y colectivas.

- La *autonomía*: para ser responsable hay que tener *autenticidad, identidad* y capacidad para gerenciar la empresa con independencia de valores y patrones culturales dominantes; promueve el compromiso en el desempeño de la actividad al interior de la empresa y fortalece su papel en la sociedad.

- La *participación*: es a la vez un medio y un fin que ofrece a los trabajadores la posibilidad de ampliar sus propias potencialidades y capacidades, propicia un mejor aporte al desarrollo de la empresa y del entorno, contribuyendo de esta manera al fortalecimiento de la sociedad civil y la consolidación de la ciudadanía corporativa.

En síntesis, las ERSI se caracterizan por los siguientes elementos: i) la empresa está al servicio del ser humano y de la sociedad; ii) favorecen la articulación vertical y horizontal con otras empresas medianas, pequeñas y micro, propiciando la generación de cadenas y mini-cadenas productivas; iii) generan empleo de calidad y con cobertura adecuadas, iv) invierten una parte sustancial del valor agregado en el territorio que lo produce; v) producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la población, con calidad y precio; vi) generan y difunden conocimiento e información pertinentes; vii) contribuyen a plantear y orientar las políticas y requerimientos de la localidad o región donde operan; viii) promueven propues-

tas de desarrollo y participan directamente, o con su gremio respectivo, en propuestas y programas de RSI; ix) son co-responsables, con otros actores de la sociedad civil y el Estado en el impulso de procesos de desarrollo integral, participativo y sostenible; x) son rentables, sostenibles, viables operacionalmente, y adoptan variables e indicadores para verificar su avance hacia niveles cada vez más cualificados.

### **La Empresa Responsable, Solidaria e Incluyente y su relación con los grupos de interés**

Las ERSI requieren un conjunto de transformaciones conceptuales y prácticas para avanzar hacia los propósitos señalados. La implementación de un modelo de negocios basado en la ética, va más allá de exigir informes financieros periódicos que garanticen la transparencia. Como mecanismo complementario, es necesario promover comunicaciones fluidas en las que se involucre a todos los integrantes de la empresa y de manera especial, incluir a los *grupos de interés* en su planeación estratégica. Adicionalmente, el liderazgo estimula a las demás organizaciones a actuar de manera transparente, exigiendo tácitamente su participación en nuevas formas de hacer negocios. Para ello, establecen un sistema de gobierno corporativo que permite a los distintos estamentos de la empresa y la sociedad, ejercer su función, tanto en el cumplimiento de las normas legales como en relación con los sistemas de autorregulación.

Inicialmente, quienes asumen un mayor compromiso en la adopción de un nuevo paradigma son los **accionistas**, que reconocen que la propiedad tiene una función social, siendo el medio por excelencia para generar y redistribuir simultáneamente la riqueza, generando condiciones de equidad e inclusión social. En lugar de desarrollar las actividades empresariales con el único fin de acumular e incrementar su propio valor patrimonial, reinvierten una parte de sus utilidades para ofrecer mejores condiciones de oportunidad a los distintos sectores sociales. Adicionalmente, consideran como una oportunidad llevar a cabo inversiones socialmente responsables, que son una forma de responder a las necesidades de la sociedad y

de armonizar sus intereses en el mediano y largo plazo.

Los propietarios y empresarios adquieren una comprensión amplia sobre lo público, el bien común y la importancia de su papel en la generación de equidad y el fortalecimiento de la democracia. En tanto reconocen que por el poder que detentan su responsabilidad va en ascenso, tienen mayor oportunidad de establecer relaciones con otros actores de la sociedad civil que legitiman su ejercicio económico. Mientras mayor sea la extensión, cobertura y capacidad financiera de la empresa, mayor debería ser su respuesta a los requerimientos de sus interlocutores. Por todo lo anterior, contribuyen al ejercicio de la ciudadanía corporativa de manera responsable, conscientes de la importancia de retribuir a la sociedad lo que ésta le ofrece.

Las transformaciones realizadas por los inversionistas y accionistas tienen un efecto inmediato en la forma de concebir y utilizar el capital financiero, toda vez que es por excelencia el medio principal de participación en la gestión de la empresa. Éste sigue siendo un objetivo prioritario en la organización a la vez que adquiere una función social orientada a la generación y redistribución de la riqueza, la generación de empleo de calidad y con cobertura y la producción de bienes y servicios que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida del entorno donde opera.

El diálogo permanente con los **clientes y consumidores** no solamente facilita a la empresa identificar las tendencias del mercado para ofrecer bienes y servicios que responden a sus intereses y necesidades reales, sino que adicionalmente permite: i) ofrecer productos y servicios de la más alta calidad, entendida como la característica esencial en la producción, por la cual el consumidor está dispuesto a pagar por el costo-beneficio percibido; ii) afinar la pertinencia y oportunidad en la atención a las necesidades reales que deben ser satisfechas por la empresa para mejorar su calidad de vida; y iii) ajustar el precio para que tenga la posibilidad de adquirir el bien o servicio que se le ofrece, de acuerdo con los distintos niveles de ingreso.

Las ERSI desarrollan programas transparentes de mercadeo o campañas publicitarias y promocionales que buscan el cumplimiento de las reglas y pautas que restringen espacios o lugares para la publicidad de ciertos artículos, con el fin de estimular el *consumo responsable*. Este implica el cambio de hábitos por parte de los consumidores teniendo en cuenta criterios como la respuesta a las necesidades reales y básicas, el valor de la persona, la conservación del medio ambiente, entre otros. En la *Cumbre de Johannesburgo* (Programa 21) se estableció que una de las principales causas del deterioro del medio ambiente son las modalidades insostenibles de consumo y producción, particularmente en los países industrializados.

Dentro de las capacidades y responsabilidades de las ERSI está la exploración de alternativas para generar unidades de negocio conjunto con los **proveedores**, como socios estratégicos de la empresa, obteniendo nuevas habilidades y abriendo un espacio para otras formas de competencia, fomentando economías de escala y la realización de cambios cualitativos en los procesos productivos.

Es importante hacer énfasis en la consolidación de mercados que incluyan a los pequeños productores, abriendo espacios que propicien la participación y las articulaciones verticales y horizontales con los miembros de su cadena, creando oportunidades para la generación de empleo.

Los nuevos paradigmas propician una retadora visión sobre sus **competidores**, con quienes la ERSI establece relaciones de *coopetencia*, (Nalebuff y Brandemurger, 1996), es decir, pueden competir y cooperar simultáneamente, que es el resultado de la denominada *teoría de juegos* (Nash, 1950). A pesar de buscar un fuerte posicionamiento en el mercado, existe también la posibilidad de explorar necesidades comunes para las que se pueden abrir espacios de concertación, reducir los costos transaccionales y avanzar hacia la construcción de soluciones de mutuo beneficio, con base en la participación en un debate sano y en propuestas que permitan integrar diversos sectores.



La *coopetencia* tiene las siguientes ventajas: i) transforma espacios de enemistad en espacios de cooperación y apoyo en temas de interés mutuo; ii) permite mejorar la difusión de la información de interés general y la consolidación de relaciones confiables para una mejor gestión pública y del sector; iii) genera una cultura del servicio entre los grupos de interés y hacia la misma empresa; iv) ahorra costos e inversiones en programas generando beneficios comunes; v) fortalece el tejido empresarial y permite una mayor representatividad en las negociaciones que benefician el interés común, y vi) ayuda a la solución de problemas comunes y a la generación de proyectos conjuntos que consolidan la unión (Armstrong, 2003).

En las ERSI el elemento esencial para competir se basa en las habilidades de la empresa, en su capacidad de ofrecer en el mercado bienes y servicios únicos, o a través de formas de producir novedosas, que asegura su competitividad en el mercado. En estas condiciones, la realización de estudios de *benchmarking*<sup>3</sup> en los procesos empresariales no constituyen una amenaza para las demás empresas, ni las limita para el buen desempeño sino por el contrario, son una forma de aprender y enseñar como miembros de un mismo sector.

La ERSI reconoce que es parte de un sistema mayor: el **sector**, que ofrece la posibilidad de contribuir a la defensa de los intereses de las empresas individuales, mediante la ampliación de su círculo de influencia y el de sus asociados. Esto se lleva a cabo principalmente a través de actividades de lobbying o cabildeo con el Estado, toda vez que ofrece mayores posibilidades de ampliar los espacios jurídicos y económicos para el logro de consensos en relación con su desarrollo, el fortalecimiento de un marco ético para el ejercicio de su actividad dentro del sistema económico y facilita la ampliación de sus fronteras; una razón adicional para no considerar a los competidores como enemi-

gos, sino como aliados en la búsqueda de un determinado propósito común.

Las ERSI son conscientes de que para lograr sus propósitos de manera sostenible deben establecer relaciones sinérgicas con los **grupos de interés**, basadas en la confianza, facilitando el desarrollo de actividades orientadas a la obtención de beneficios multidimensionales. Así,

(...) cuando las relaciones hacen parte de quienes somos y en la empresa establecemos relaciones, que nos permiten desarrollarnos juntos, creamos entre todos un bien común [...] porque tenemos metas compartidas y tratamos de alcanzarlas conjuntamente... Aún más, las empresas verdaderamente excelentes, se miden por su capacidad para alcanzar y sostener en el tiempo resultados sobresalientes para sus grupos de interés (Alford, H. 2006)<sup>4</sup>.

El diálogo honesto y fluido entre los distintos grupos de interés hace evidente el valor de la solidaridad, donde todos los actores del proceso se apoyen mutuamente para avanzar en su común desarrollo. De esta forma se construye con los grupos de interés un sistema de comunicación que prioriza la calidad en las relaciones, la confianza recíproca y la sinergia en el logro de los objetivos económicos y sociales.

Pero el capital no solamente está compuesto por su equivalente monetario: el más importante de los activos de la organización está centrado en **la persona del trabajador** que deja de entenderse como un recurso humano, para convertirse en el objetivo de todas sus políticas y prácticas, en busca de la ampliación de sus potencialidades y oportunidades. La ERSI entiende el trabajo como una forma de realización personal, por lo cual, la valoración de la dignidad humana demanda la realización de esfuerzos

---

<sup>3</sup> El Benchmarking se define como una técnica de gestión empresarial que busca identificar las características que definen los procesos y sistemas de empresas líderes que las hacen más rentables y/o productivas y/o eficientes, que otras, mediante mecanismos de comparación que les permitan establecer procesos propios de mejoramiento con estos mismos fines.

<sup>4</sup> Fundamentos de Excelencia: [www.programaempresa.com](http://www.programaempresa.com)



específicos para lograr el desarrollo integral del trabajador.

El interés auténtico por los trabajadores se expresa igualmente en la generación de condiciones para su participación en las decisiones en áreas e instancias pertinentes, el estímulo a la movilidad laboral, la creación de ambientes que propicien la creatividad y el autodomínio, la capacitación permanente, la formación del talento humano, la generación de relaciones de confianza y respeto que incentiven a su vez la autonomía y la interdependencia, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia.

La empresa del siglo XXI, cualquiera que sea su enfoque filosófico y económico, aprende a verse a sí misma como un conjunto de **procesos y sistemas** interconectados, que hace su gestión más pertinente para el logro del objeto específico de cada unidad de negocio, a la vez que permite reconocer el aporte de cada actividad a la consecución de su objetivo común (*gestión por procesos*). Adicionalmente, se requiere una dirección que favorezca la autonomía y el trabajo en equipo, que estimule el uso de tecnologías principalmente en la difusión de saberes e información útil para la toma de decisiones. Todos los procedimientos formales e informales de la organización se hacen más dinámicos y flexibles, cuando se apoyan en sistemas de calidad y se garantizan a partir de normas certificadas por organizaciones internacionales, previo el desarrollo de procesos de formación y transformación de valores culturales que privilegian la co-responsabilidad y el aporte al logro de propósitos comunes.

El impacto de la empresa frente a su entorno está determinado principalmente por los **productos y servicios** que ofrece. A nivel interno está directamente relacionado con los niveles de rentabilidad, productividad y competitividad. A nivel externo, deben responder prioritariamente a las necesidades básicas de la sociedad, teniendo muy en cuenta a los sectores excluidos y las necesidades reales de la población, los precios, la calidad y oportunidad, a fin de lograr el mejoramiento de la calidad de vida.

## **Aporte de la ERSI a la Construcción de Sociedades Incluyentes y Equitativas**

Retomando los planteamientos anteriores, las Empresas Solidarias, Responsables y Equitativas – ERSI se definen como una comunidad de personas que buscan su plena realización, contribuyendo a la expansión de sus capacidades y estimulando su participación como actores sociales co-responsables en la de construcción de modelos de *desarrollo humanos, integrales, participativos y sostenibles*.

Una de las transformaciones más importantes en la concepción de la empresa en el siglo XXI y su relación con el entorno, es la forma en que busca ampliar sus relaciones con otros actores sociales, particularmente con organizaciones que desempeñan un papel esencial en el devenir de la sociedad. Igualmente se amplía el panorama en relación con el aporte del sector empresarial al fortalecimiento de la economía, la sostenibilidad del medio ambiente, la generación de valores y saberes culturales, el desarrollo del territorio. En otras palabras, se verifica que la empresa tiene potencialidad para construir relaciones interdependientes con distintos grupos y sectores, de liderar procesos colectivos que se traduzcan en el fortalecimiento del capital social, una mayor confianza y cohesión social, y el logro del compromiso con las poblaciones, en la puesta en marcha de propuestas alternativas de sociedad. La empresa, se convierte entonces una institución que contribuye eficazmente a la transformación de la realidad actual que tiene la capacidad de influir en el bienestar de la población ubicada en territorios específicos y que busca obtener un resultado sinérgico, es decir, cuyo producto sea mayor que la suma de sus partes.

## **La empresa RSI y su relación con la Economía**

Una mirada sobre el mundo actual muestra que a partir de la aplicación del modelo neoliberal, se ha creado mayor riqueza pero simultáneamente se ha abierto una brecha entre quienes acceden a la mis-

ma y quienes son excluidos, lo cual exige una transformación profunda en la redistribución de los bienes y servicios. Como señalan Cortina y Conill, “si esta transformación no se da, el mercado terminará siendo un mecanismo de coordinación de egoísmos puros y nada más” (Cortina y Conill, 1998).

La participación de la empresa como actor co-responsable en el desarrollo de la sociedad, parte del supuesto de su capacidad para generar procesos y mecanismos que garanticen un crecimiento económico sostenido basado principalmente en: i) la generación de empleo con calidad y cobertura, políticamente democrático, ambientalmente sostenible y socialmente equitativo e incluyente; ii) la permanente innovación en sus procesos, eficacia en el manejo de los recursos y consolidación de su participación en el mundo globalizado; iii) el estímulo a la creación de relaciones de efecto positivo con los grupos de interés; iv) el apoyo a la creación de políticas públicas que tengan impacto simultáneo en el crecimiento económico y la redistribución; v) la generación de valor agregado reinvertible en la región; y vi) el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y la población ubicada en el entorno.

Mención especial merece la propuesta de numerosas empresas en relación con los negocios en la “base de la pirámide”<sup>5</sup> - BDP, o negocios inclusivos, como forma alternativa de distribución de la riqueza generada. Los negocios en la BDP parten de la importancia de superar tres supuestos: i) creer que para esta alternativa no hay mercado; ii) que no ofrece ningún atractivo para los empresarios, y iii) que sólo con producir bienes y servicios simplificados es suficiente. Adicionalmente, son una alternativa para contribuir al logro de las metas de Desarrollo Humano y tienen un efecto directo en el logro de los *Objetivos de Desarrollo del Milenio*, propuestos por las

Naciones Unidas, para la disminución de los índices de *pobreza extrema*. La mayoría de las personas que se vinculan a negocios en la BDP tienen necesidades básicas insatisfechas – salud, educación, vivienda, infraestructura, medios de transporte y, sobre todo, dificultad para acceder al crédito-. Y es precisamente ahí donde se encuentra el mayor potencial de estos negocios (Olcese, Rodríguez, y Alfaro, 2008).

Las actividades empresariales que se desarrollan en la *Base de la Pirámide* tienen grandes beneficios e impacto multidireccional. No solamente son una fuente de información para promover la creatividad y las innovaciones, sino que posibilitan la inclusión de millones de pobres que esperan una oportunidad para lograr un desarrollo integral. Además, redundan en beneficio de la empresa: por un lado, incursionan en un mercado que tiene infinidad de necesidades insatisfechas, y por otro, al incluir un mayor número de personas en los procesos económicos, amplían las posibilidades de sostenibilidad en el tiempo (Scalzo, 2009)<sup>6</sup>.

### **La empresa RSI como actor dinámico de la sociedad civil**

La *sociedad civil* es un espacio donde convergen libremente múltiples actores sociales – excluido el Estado – cuyo denominador común es la búsqueda de la concertación a partir de diferentes intereses, convirtiendo las dificultades en oportunidades, la expresión de opiniones diversas y la toma de decisiones basadas en los principios del respeto por la diferencia, la tolerancia y la búsqueda del bienestar colectivo.

Hoy existe consenso con respecto al papel de la empresa como un actor relevante dentro de la sociedad civil, en tanto que se relaciona con las diferentes instituciones y or-

<sup>5</sup> La expresión negocios en la base de la pirámide se utiliza para referirse a los más pobres, que usualmente se caracterizan por un estado de vulnerabilidad frente a la posibilidad de satisfacer sus necesidades más elementales, y que en la mayoría de los casos dependen de mecanismos informales de subsistencia. El concepto de los negocios inclusivos (o en la base de la pirámide) pretende generar un cambio de paradigma, abriendo todas las posibilidades que existen alrededor de las oportunidades de negocio que ofrece esta población. No obstante, y para fines de este trabajo, el principio rector de las relaciones con quienes se encuentran en la base de la pirámide es fortalecer los procesos de inclusión y equidad en la sociedad.

<sup>6</sup> Ver, por ejemplo el caso de la empresa Industrial Agraria La Palma – Indupalma Ltda. –, que bajo el lema Lo Social Paga, ha generado impactos económicos, sociales y ambientales positivos en el desarrollo de la región de San Alberto (Cesar); igualmente importante, la inversión del Grupo Aval en Colombia para replicar el modelo de negocio del Grameen Bank, para el cual se invirtió la suma de US10 millones.

ganizaciones sociales de tal forma que una variación en una de ellas modifica el modo de vida y la estructura de las demás (Alvira, 2005). Este cambio de paradigma es posible, en la medida que se construya colectivamente un horizonte común y se fortalezca la voluntad y el compromiso de los diversos actores de la sociedad civil para la generación de propuestas alternativas de sociedad. En la medida en que estas condiciones se den, se crea un entramado de relaciones fuerte, cohesionado y con capacidad para contribuir a la gestión de propuestas alternativas de sociedad.

La consolidación de *actores* sociales con autonomía frente al Estado, capacidad propositiva y acceso a los espacios de decisión, es expresión de una sociedad civil fuerte que contribuye a la consolidación del *tejido social*, participa en la orientación de la *vida política* como *ciudadano corporativo*<sup>7</sup>, con capacidad de cooperar con otros, para crear o transformar el orden social, que quiere vivir y proteger para la dignidad de todos (Toro, 2001).

Otro de los aspectos en los que las ERSI pueden ejercer un liderazgo es mediante el empoderamiento (*empowerment*) de la ciudadanía, particularmente en las regiones donde el poder de las grandes corporaciones ha generado impacto negativo en las condiciones ambientales, económicas, políticas o sociales de la población<sup>8</sup>.

En síntesis, las ERSI desempeñan un rol de vital importancia en la *sociedad civil*, en procesos tales como: i) la construcción de propuestas colectivas de desarrollo, desde el interés público; ii) la creación y fortalecimiento de relaciones valiosas entre la empresa y los grupos de interés, las ONG, la academia, organizaciones de base, iglesias, medios de comunicación y demás actores, que promueven sociedades a partir de valores solidarios e incluyentes; iii) la apertura de espacios que permitan el intercambio de información, conocimiento e innovación;

iv) la consolidación de redes basadas en la confianza y la apropiación de las responsabilidades por parte de los distintos actores; v) la participación, junto con el Estado en la toma de decisiones y la puesta en marcha de políticas públicas para la construcción de propuestas colectivas de desarrollo; vi) el diseño y gestión procesos productivos que generen empleo e ingresos con la cobertura y calidad adecuadas; vii) la construcción de confianza, normatividad compartida, respeto de los derechos y responsabilidades, y el fortalecimiento de la institucional pública; viii) el apalancamiento de procesos de seguimiento y evaluación que garanticen la transparencia, el uso eficiente de los recursos, el aprovechamiento de las capacidades de la población y el avance hacia la inclusión y la equidad; ix) la dinamización de procesos integrales de desarrollo en contextos territoriales definidos (local, subregional, nacional, transnacional).

### **Relación de la empresa RSI con el Estado**

En la perspectiva de un desarrollo alternativo, el Estado se involucra activamente en la adopción de un marco normativo que garantice el respeto de los derechos sociales, económicos, políticos y culturales; participa en la regulación de las políticas macroeconómicas para verificar su impacto en el empleo y las condiciones de vida de la población; genera espacios para la participación de los distintos los actores sociales; ofrece oportunidades para competir y cooperar en condiciones de igualdad y transparencia. De esta forma asume su responsabilidad en el logro del bien común como principio orientador en la puesta en marcha de *políticas públicas* de largo plazo que afecten las causas estructurales de la exclusión y la desigualdad.

En este enfoque *lo público* no atañe exclusivamente al Estado, sino que convoca a todos los ciudadanos, organizaciones e instituciones, los cuales, mediante la concerta-

<sup>7</sup> "La ciudadanía corporativa permite la conciliación de los intereses y procesos de la actividad empresarial con los valores y demandas de la sociedad civil" (Global Compact, citado por González, 2005). Esta expresión no es otra cosa que la evidencia de su responsabilidad social en todos los frentes, pues como tal, tiene derechos y también contrae obligaciones.

<sup>8</sup> Es el caso de la multinacional Bechtel que ha intentado la privatización del agua en Bolivia, de la empresa Shell que atenta contra los derechos humanos y ha provocado daños ambientales en Nigeria, de Wal-Mart que logra alta rentabilidad mediante la explotación laboral, entre otras.

ción y la deliberación alrededor de metas comunes, propician el fortalecimiento de la participación, y por ende, de la democracia.

En sus relaciones como contratista o proveedora del Estado, la empresa tiene la oportunidad de formalizar *pactos de integridad* para garantizar la probidad y el respeto de los derechos y responsabilidades asumidas por las partes.

Un estudio realizado en Colombia en relación con la generación de políticas públicas con base en la participación del sector empresarial, mostró que el Estado tiene diversas formas de participar en procesos que fortalezcan las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial, como son: i) la promoción de actividades responsables mediante campañas de apoyo, difusión y reconocimiento; ii) la combinación de esfuerzos públicos y privados; iii) el establecimiento de un marco legislativo y estímulos para incrementar la conciencia de la responsabilidad empresarial; iv) el desarrollo de formas obligatorias de dar cumplimiento a la RSE. Esta última alternativa, es quizás la menos conveniente, por cuanto se corre el riesgo de fomentar comportamientos corruptos entre quienes no están en disposición de involucrarse en estos procesos<sup>9</sup> (U. Andes y Oportunidad Estratégica, 2008).

### **La empresa RSI promueve valores y saberes culturales**

La cultura, entendida como el conjunto de modos de vida, costumbres, conocimientos, valores, sentidos, actividades artísticas, científicas e industriales, presentes en una época determinada y referida a un grupo social que presenta características universales y locales simultáneamente; también se relaciona con la actividad empresarial. (Fernández, 2005, citado por Argandoña, 2005).

No solo implica la apertura al conocimiento, la innovación y la tecnología. La

empresa tiene impacto en los valores y costumbres producido por la masificación de los medios de comunicación y el uso de la tecnología es sustancial. Se impone el concepto de la *aldea global*, dado que la inexistencia de fronteras espacio-temporales permite la convergencia de todas las clases sociales y culturas en una sola realidad virtual, que va borrando poco a poco el sentido de pertenencia e identidad de los habitantes que se ubican en un territorio determinado, convirtiéndolos en ciudadanos universales. "La cultura de masas triunfa, en particular la que imponen los grandes medios, la televisión y la publicidad, que viene a reforzar la homogeneización de todos los europeos, pero destruye los particularismos nacionales en beneficio del modelo estadounidense" (Ramonet, 1997).

No obstante, la cultura, entendida con base en la concepción inicialmente planteada, que reconoce el valor del ser humano en todas sus dimensiones y sus particulares formas de expresión, abre un espacio para que la empresa RSI pueda contribuir a la generación de nuevas actitudes, imaginarios, valores, saberes y prácticas frente a los procesos de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

Las ERSI tienen la posibilidad de influir en la apropiación de principios y valores en dos ámbitos, mutuamente interrelacionados: a) El *interno* en el cual se estimulan imaginarios y valores asociados a la creatividad, el trabajo, la solidaridad, el emprendimiento, el logro colectivo, la equidad, el servicio a la sociedad, entre otros; la *cultura organizacional* explicita la forma como se entiende el ser humano como sujeto digno y capaz de lograr un desarrollo integral, el profundo respeto hacia las personas con quienes se relaciona. Es en el diario vivir donde se logra el aprendizaje y la coherencia en la aplicación de los valores construidos en forma participativa; b) el *externo*, asociado a los valores, patrones y conductas que se priorizan en la relación con los grupos de interés y el entorno más amplio. Adicionalmente la publicidad corporativa puede generar impactos significativos en la

<sup>9</sup> Universidad de Los Andes, Oportunidad Estratégica, DNP y MIDAS. *Desafíos y Estrategias para la Inclusión Social y Económica: Diálogo entre el Gobierno y el Sector Privado sobre Políticas Públicas*, Mayo de 2008.

perspectiva de los valores asumidos por las empresas responsables, solidarias y equitativas.

La empresa está en capacidad de promover valores, creencias y tradiciones que fortalezcan la identidad de la población, generar productos y servicios que potencien las capacidades y la creatividad mediante la transferencia de saber y tecnología, su participación en las entidades educativas, mediante el fomento de la investigación, la creación de nuevas tecnologías, la información y la innovación.

### **La empresa RSI conserva y recupera el medio ambiente**

Uno de los aspectos clave en las relaciones empresa-comunidad tiene que ver con el manejo ambiental. La empresa es consciente de que tiene la oportunidad y la obligación de intervenir en la recuperación y conservación de los recursos que existen en el planeta, o en el mediano plazo no habrá dónde invertir las ganancias, poniendo en riesgo la misma sostenibilidad de la empresa.

La ERSI está comprometida con una gestión ambientalmente amigable que se evidencia en la adopción de políticas tendientes al logro de una producción limpia y productos *eco-etiquetados* como condición para el control social de la producción contaminante. Igualmente, se avanza en el uso de empaques biodegradables, el reciclaje de materiales y artículos usados que tienen incidencia directa en el medio ambiente: papeles y cartones, envases en vidrio y metales, celulares y accesorios, vehículos y neumáticos, aparatos de reproducción de música y entretenimiento. Adicionalmente, se adoptan tecnologías limpias, se implementa procesos para la preservación de los recursos naturales y se emprenden acciones proactivas para la recuperación de los recursos naturales, que a su vez, le ofrecen un beneficio económico y posibilidades de competencia en el mercado regional y global.

### **La empresa RSI frente al territorio**

Es primordial que en este nuevo siglo la empresa logre redefinir su papel frente al territorio (local, subregional, regional, nacional), toda vez que, en buena medida, la legitimidad de la empresa y su sostenibilidad en el largo plazo, dependen de la transparencia de los procesos productivos y del aporte a la construcción de localidades y regiones más incluyentes y equitativas.

El impacto de la empresa en el territorio, que gracias a la globalización no tiene fronteras, se puede analizar desde su aporte al fortalecimiento de la economía del respectivo territorio, mediante i) la concertación con los actores residentes en el área geográfica y vinculados a la *cadena de valor*, en relación con la proyección de los procesos productivos e instituciones educativas para la formación y actualización; ii) la realización de procesos formativos que permitan el acceso a nuevos saberes, información y tecnología; iii) la generación de empleo de calidad y cobertura para que los trabajadores puedan satisfacer en forma autónoma las propias necesidades; iv) el impulso a mini-cadenas y cadenas productivas que generen valor agregado que se reinvierta en el territorio; v) el estímulo a la creación de empresas familiares, micro, pequeñas o medianas empresas; vi) el diseño de productos y/o servicios que respondan a las necesidades y posibilidades de las poblaciones que se encuentran en pobreza y pobreza extrema; vii) el fomento de mercados que incluyan a los pequeños productores; viii) la construcción de capital social desde un enfoque integral; ix) la participación en el diseño y gestión de planes de desarrollo local o regional, como actor co-responsable en la construcción de propuestas incluyentes y equitativas.

En consecuencia, el reto de las empresas en el siglo XXI no solamente es económico, sino social, cultural, ambiental y territorial. Las formas de gestión centradas

en la consecución exclusivamente de resultados basados en la productividad y rentabilidad, comienzan a dar paso a estructuras centradas en el desarrollo del ser humano, manteniendo su liderazgo, productividad y competitividad.

Estas oportunidades se abren en la medida en que la empresa esté en capacidad de implementar un nuevo modelo de gestión y de intervenir proactivamente en su entorno, a través de la puesta en marcha de propuestas enmarcadas dentro de la ética empresarial que le permitan integrarse con otros actores, de manera co-responsable, para construir una sociedad más humana, integral, participativa y sostenible.

La puesta en marcha de un Modelo de gestión Solidario e Incluyente implica aceptar que i) los cambios se hacen posibles, rentables y compatibles con los objetivos económicos organizacionales, mediante una gestión orientada hacia el mejoramiento integral de las condiciones de vida de la población, lo cual se contrapone a la falsa idea de perder el liderazgo económico; ii) el estudio y el análisis de distintas realidades mediante un ejercicio continuo, dinámico y flexible, permite que la empresa encuentre mejores condiciones para re-pensar sus valores y por ende, sus prácticas, teniendo como horizonte su co-responsabilidad en la construcción de un modelo de sociedad solidario, equitativo e incluyente; iii) para trascender en el futuro, la empresa debe lograr simultáneamente mejores niveles de rentabilidad *económica, social, cultural, ambiental y territorial*, dado que sus acciones tienen impacto en la propia empresa, los grupos de interés y las poblaciones involucradas directa o indirectamente en su gestión.

En palabras del Dr. Bernardo Gaitán, una Empresa Responsable, Solidaria e Inclu-

yente lleva a cabo procesos y enfoques que la caracterizan de la siguiente manera:

1. Identifica y ayuda a desarrollar un perfil de empresario que concibe al ser humano como un fin en sí mismo, con una comprensión amplia sobre lo público, el bien común con preeminencia sobre los intereses particulares, y orienta su comportamiento ético hacia la toma de decisiones prudentes y moralmente justas.
2. Establece un sistema de gobierno corporativo
3. Se compromete con un trabajo de perdurabilidad.
4. Crea condiciones que contribuyen a mejorar la equidad y la inclusión social.
5. Construye relaciones de cooperación con el tercer sector.
6. Orienta preferentemente su trabajo con los distintos grupos de interés
7. Diseña, ejecuta y evalúa conjuntamente con el Estado, las propuestas específicas para lograr el bien común.
8. Ofrece productos y/o servicios de la más alta calidad y pertinencia.
9. Apropia los recursos económicos necesarios para llevar a cabo los objetivos sociales planteados.
10. Diseña un modelo de gestión que tenga en cuenta sus grupos de interés.

### **La Empresa y el empresario llegan a ser socialmente responsables.**

A partir de los anteriores conceptos se diseñó un modelo de gestión en RSI que contempla cinco grandes componentes: principios y valores, trabajadores, recursos, dirección y administración y sociedad, con sus correspondientes procesos de gestión e indicadores de resultado, como se observa en el cuadro siguiente:

**TABLA 2**

COMPONENTES		PROCESOS	RESULTADOS
PRINCIPIOS Y VALORES		Definición y gestión colectiva Formación y apropiación de significados	Igualdad de oportunidades Prácticas solidarias intra/extra
TRABAJADORES		Procesos de personal Participación Desarrollo de las capacidades	Compromiso y sentido de pertenencia Desempeño de responsabilidades laborales Respeto de los derechos laborales Calidad de vida
RECURSOS		Gestión del capital Gestión del conocimiento Gestión tecnológica y de información Infraestructura	Productividad / Rentabilidad Redistribución Creatividad, Innovación Sostenibilidad económica
DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN		Planeación Producción Distribución Mercadeo Normatividad jurídica Comunicación: horizontal – vertical; intra/extra	Eficiencia /Eficacia Valor agregado Competitividad Transparencia
SOCIEDAD	Grupos de Interés	Articulación sectorial Articulación intersectorial	Relaciones equitativas Fortalecimiento organizativo y gremial Fortalecimiento económico – cadenas de valor Productos y servicios: pertinentes, calidad y precio
	Actores Sociales: Estado – Sociedad Civil	Concertación / Alianzas / Redes Participación en políticas públicas Gestión compartida	Generación y distribución de riqueza Empleo de calidad y cobertura Tejido social e institucionalidad Cultura democrática Sostenibilidad ambiental Equidad e inclusión social

A partir de este modelo se diseñó un instrumento que permitiera verificar empíricamente los conceptos y las propuestas planteadas por parte de los mismos empresarios, así como determinar el Nivel de RSE en un momento dado. En esta perspectiva se escogió un grupo de empresarios de Bogotá a quienes se aplicó el instrumento de

*Auto-valoración de la Responsabilidad Social Empresarial.*

El texto completo sobre la *Responsabilidad Solidaria e Incluyente* y los resultados del estudio realizado en la Capital serán publicados próximamente por la Universidad Sergio Arboleda.



## Referencias Bibliográficas

Alford, H. (2006). *The Good Company: Catholic Social Thought and Corporate Social Responsibility in Dialogue*. Roma: Pontifical University of St. Thomas.

Alvira, R. (2005). *Empresa y sociedad civil*. Madrid: Fundación Iberdrola.

Argandoña, A. (2005). Empresa, economía de mercado y Responsabilidad Social. *Cuadernos Empresa y Humanismo*, Universidad de Navarra, Pamplona.

Cortina, A. y Conill, J. (1998). *Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial*. Santafé de Bogotá: Fundación Social, Siglo de Hombres Editores.

Gaitán, J. B. (2010). La equidad social como un nuevo paradigma en la filosofía y la gestión empresarial. Tres experiencias significativas. Tesis Doctoral. Universidad de Pamplona.

Garriga, E. y Mele, D. (2004), Corporate Social Responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n° 1-2, pp. 51-71.

Llano, A. y Llano, C. (1999). Paradojas de la Ética Empresarial. *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 1, n° 1.

Nalebuff, B. J. y Brandenburger, A. M. (1996), *Coo-petencia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Nash, J. (1996). *La teoría de los juegos*. Edward Elgar.

Olcese, A., Rodríguez, M. A. y Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*. Madrid: McGraw-Hill.

Ramonet, I. (2004). *Guerras del Siglo XXI*. Barcelona: Cayfosa-Quebecor.

Scalzo, G. (2009). Negocios inclusivos. Una esperanza para el desarrollo humano integral.

Sen, A. (1999). *Nuevo examen de la desigualdad*. Madrid: Alianza Editorial.

Toro, J. B. (2001). La construcción de lo público desde la sociedad civil. En *V encuentro iberoamericano del tercer sector*. Colombia: Toro, J. B. (ed.) Lo público una pregunta desde la sociedad civil, Memorias, Bogotá.

Universidad de Los Andes (2008). *Oportunidad Estratégica. Desafíos y estrategias para la inclusión social y económica: diálogo entre el gobierno y el sector privado sobre políticas públicas*. Informe Final. Mayo.