

**UN NUEVO ENFOQUE ORGANIZACIONAL PARA COLOMBIA COMO
SOLUCIÓN AL PROBLEMA SOCIO-ECONÓMICO DE LAS PERSONAS EN
PROCESO DE REINTEGRACIÓN**

KLEYBER JULIÁN ACEVEDO CARDONA

JORGE ANDRÉS OSPINA VARGAS

TRABAJO DE GRADO

CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS – MBA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C., ENERO DE 2011

**UN NUEVO ENFOQUE ORGANIZACIONAL PARA COLOMBIA COMO
SOLUCION AL PROBLEMA SOCIO-ECONOMICO DE LAS PERSONAS EN
PROCESO DE REINTEGRACIÓN**

KLEYBER JULIÁN ACEVEDO CARDONA

JORGE ANDRÉS OSPINA VARGAS

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:

ANDRÉS MAURICIO CASTRO

CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS – MBA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C., ENERO DE 2011

DEDICATORIA

A nuestros padres, quienes siempre nos han apoyado en los viajes que hemos emprendido.

A Colombia, porque con este proyecto buscamos contribuir en la solución del conflicto armado que vivimos y de esta manera ayudar construir un mejor país.

AGRADECIMIENTOS

*Con la presentación del presente trabajo deseo expresar mis
agradecimientos:*

*Al doctor Andrés Mauricio Castro, por su guía, dirección, apoyo y
colaboración en el desarrollo del presente trabajo.*

*A la Universidad El Rosario, a las directivas de la Facultad de
Administración y su personal de apoyo, por estar pendientes de nuestras
necesidades intelectuales y físicas.*

*A la Alta Consejería para la Reinserción, por facilitarnos la información que
necesitábamos para llevar a buen curso nuestra investigación.*

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. MARCO TEÓRICO	4
1.1. Antecedentes	4
1.2. RSE y Otros Aspectos Importantes	5
1.2.1. Sostenibilidad	10
1.2.2. Ética empresarial.....	10
1.2.3. Capital Social	12
2.ESTADO DEL ARTE	14
2.1.Balance Social en Colombia.....	14
2.2.Perdurabilidad	16
2.3.Legislación y reinsertados	17
2.2.1. Desarme Desmovilización y Reintegración – DDR.....	24
2.4.Responsabilidad Social Empresarial	26
2.5.Investigación de Índices y Tasas	32
2.5.1.Tasa de desempleo:	32
2.5.2.Pobreza en Colombia 2009:.....	32
2.6.Huella Ecológica:	33
2.7.Capitales semilla para la creación de empresa en Colombia	34
2.7.1.Fondo Emprender:	34
2.7.2.Incoder:	35
2.7.3.Bancoldex:	35
3.UN MODELO PILOTO COMO UNA SOLUCION	36
3.1.Conformación del modelo piloto de CVS	38
3.2.¿Por qué generar microempresas en forma de integraciones horizontales y/o verticales?	38
3.3.Resultados de la aplicación del modelo	40
4.CADENA DE VALOR SOCIAL (CVS)	42

4.1.Integración horizontal hacia atrás (proveedor).....	43
4.2.Integración horizontal hacia adelante (distribuidor).....	45
4.3.Integración vertical (<i>outsourcing</i> o subcontratación)	47
4.4.Capital semilla para el modelo	48
4.4.1.¿Fondo emprender.....	48
4.4.2.Bancoldex	49
4.4.3.Incoder	50
4.4.4.Situación de las pymes y la banca:	50
4.5.¿Por qué aplicar el modelo?.....	51
4.5.1.Generación de Valor Económico Y Generación de Valor Social (GVE y GVS):	51
4.5.2.Contratar con personas en proceso de reintegración:.....	54
4.5.3.Mercado objetivo del modelo CVS:.....	55
4.5.3.1.Total de personas en proceso de reintegración a nivel nacional:.....	56
4.5.3.2.Reintegrados en capacitación por rango de edad:.....	57
4.5.3.3.Personas en proceso de reintegración por departamento:	58
4.5.3.4.Preparación personas en proceso de reintegración:.....	59
4.5.3.5.Comparación porcentual entre técnico - tecnológico vs otros:	60
4.5.3.6.Importancia del mercado objetivo en la economía del país:	60
5.CONCLUSIONES.....	62
5.1.Corresponsabilidad.....	62
5.2.Mejorar la percepción de los empresarios hacia los reintegrados del conflicto armado.	63
5.3.Beneficios de la aplicación del modelo CVS	64
REFERENCIAS	¡Error! Marcador no definido.

LISTA ESPECIAL

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Balance Social Bavaria S.A. Fuente: http://www.fundacioncompartir.org/pdf/Balance%20Social%20Compartir%202006.pdf	15
Tabla 2: Balance Social Grupo Bancolombia, Fuente: http://www.grupobancolombia.com/home/saladeprensa/app/buscador/searchPage.asp?zoom_query=balance+social+&zoom_per_page=10&zoom_and=0&zoom_sort=0	16
Tabla 3: Balance Social Ecopetrol, Fuente: http://www.ecopetrol.com.co/especiales/InformeAnual2008/elmodelo.htm ..	16
Tabla 4: Tabla de convenciones de personas en proceso de reintegración por departamento, Fuente: ACR – (SIR).....	59

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Tasa de desempleo 2008 a Junio 2010, Fuente: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/	32
Gráfica 2: base del modelo de Cadena de Valor Sostenible, Fuente: De los autores.....	37
Gráfica 3: Cadena de Valor Sostenible, Fuente: De los autores	43
Gráfica 4: Integración hacia atrás en el modelo CVS, Fuente: De los autores	44
Gráfica 5: Integración hacia adelante en el modelo CVS, Fuente: De los autores.....	45
Gráfica 6: Integración vertical en el modelo CVS, Fuente: De los autores.....	47
Gráfica 7: Balance Fondo Emprender, Fuente: Ministerio de la Protección Social - SENA.....	48

Gráfica 8: Total de personas en proceso de reintegración a nivel nacional de Enero a Octubre 31 de 2010, Fuente: ACR – Sistema de Información para la Reintegración* (SIR)*	56
Gráfica 9: Reintegrados en capacitación por rango de edad. Fuente: ACR – (SIR)	57
Gráfica 10: Personas en proceso de reintegración por departamento, Fuente: ACR – (SIR)	58
Gráfica 12: Porcentaje Técnico - Tecnológico vs otros, Fuente: ACR – (SIR) ...	60

RESUMEN

Como solución al problema socio-económico de las poblaciones que tienden a la vulnerabilidad en Colombia, se plantea un modelo de empresa sustentable; se trata de partir de una inter-dependencia entre la responsabilidad social empresarial y la cadena de valor, logrando establecer enlaces de integración horizontal y vertical, para así ayudar a crear, fomentar y hacer crecer dentro de estas cadena, a microempresas conformadas por las minorías más vulnerables social y económicamente de nuestro país, aplicándolo en una primera instancia, como modelo piloto, a las personas en proceso de reintegración de los grupos armados ilegales, de manera que el modelo sea viable, soportable y equitativo, y genere cuenta de resultados a futuro para las organizaciones de tipo social, financiero y ambiental.

Palabras Claves: Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Cadena de Valor, Valor Social, Valor Económico, Reinsertados/Reintegrados.

ABSTRACT

As a solution to the socio-economic problem of populations that tend to vulnerability in Colombia, we propose a sustainable business model. The Model is based on the inter-dependence between corporate social responsibility and the value chain, managing to establish horizontal and vertical integration links. Therefore helping to develop, nurture and grow within this chain, microenterprises conformed by socially and economically vulnerable minorities in our country. This will be applied in the first instance, as a pilot model with people in the reintegration process from illegal armed groups, in such a manner that the model is viable, enduring and equitable, and generate future balance of results for social, financial and environmental organizations.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Value Chain, Social Value, Economic Value, Reinserted / Reinstated.

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es un modelo de dirección y gerencia organizacional sustentable, el cual está basado en la relación de las empresas con sus grupos de interés y en la concordancia de objetivos corporativos relacionados con el desarrollo sostenible. Hoy en día, la RSE en Colombia se ha convertido simplemente en un nuevo modelo filantrópico corporativo para que las empresas tengan aspectos financieros positivos, provocando una pérdida en su verdadero significado y sentido. En este punto, la imagen corporativa deteriora la calidad de vida e intereses de los *stakeholders*, convirtiéndose en un problema complejo, donde se debe analizar al individuo como elemento fundamental de la organización.

Otro problema a largo plazo, son las razones para la estandarización de la RSE que son emitidas en la ISO 26000, ya que a pesar de ser una guía voluntaria no certifica que las organizaciones estén haciendo lo suficiente en procura del bien común de los grupos de interés; además esta norma cohibirá de nuevas y mejores iniciativas en la materia, al aumentar de manera excesiva las funciones administrativas de la organización, debido a que se están estandarizando los conceptos de la RSE para las empresas, y no se están realizando las acciones o procedimientos suficientes en procura del bien común para los grupos de interés, el ambiente y la sociedad.

Tomando como base los dos puntos anteriores, e incorporando el problema nacional sobre las poblaciones que tienden a ser más vulnerables (entendiendo vulnerabilidad como la mayor exposición a daños que tienen las personas para enfrentar y superar hechos y eventos determinados que disminuyen su capacidad de respuesta, dejando a la persona y su núcleo familiar en una situación de debilidad manifiesta), se hace necesario entonces que a través de la responsabilidad social empresarial, podamos

lograr que las organizaciones generen oportunidades de empleo de manera que estas poblaciones afectadas se les mejore la calidad de vida

Partiendo de la premisa anterior, el planteamiento a la solución se encuentra en la respuesta a la siguiente pregunta de investigación: *¿Es posible crear un modelo de empresa perdurable y viable para Colombia basándose en una cadena de valor sustentable, la cual genere valor a cada uno de los grupos de interés de la organización, afecte positivamente el balance social empresarial y contribuya de manera directa a mejorar la calidad de vida de las poblaciones que tienden a ser vulnerables?*

A través de la creación de un modelo que de solución a la pregunta anterior, se busca ayudar a solventar el problema social que existe con la población vulnerable en Colombia. Logrando crear una relación de apoyo a lo largo de la cadena de valor, en una organización donde se vinculen y se ayuden a microempresas creadas por minorías, generando valor agregado en la organización, como resultado de integraciones horizontales y verticales con empresas conformadas por la población vulnerable en nuestro país. Así mismo, aplicar de manera piloto el modelo en las personas en proceso de reintegración del conflicto armado, ya que son estas las que han pasado por un proceso de reinserción después de abandonar la lucha armada, todo esto con el fin de probar el modelo en esta población vulnerable que busca contribuir con el proceso de paz del país.

En el primer y segundo capítulo del texto acudiremos a una investigación previa acerca de antecedentes en materia de cadena de valor, organización, responsabilidad social empresarial, sostenibilidad y balance social. Además aclararemos como es el proceso de reinserción, debido a que es esta población, a la cual aplicaremos el modelo que plantearemos como solución.

El tercer capítulo trata de la descripción de un modelo piloto como solución viable y sustentable al interrogante que planteamos, explicando por qué la solución se basa en

generar microempresas en forma de integraciones horizontales y/o verticales, y cuáles son los posibles resultados de aplicar o apoyar el modelo.

En la última parte, explicaremos de manera concreta de que se trata la solución que planteamos al problema, a la cual llamaremos “Cadena de Valor Social”, en este capítulo final definiremos las relaciones que se generan entre las pymes que apoyen o implementen el modelo y las microempresas que se conformen como oportunidad y solución a un mejor nivel de vida de poblaciones que tienden a la vulnerabilidad.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

Desde que Frederick W. Taylor empezó a estudiar y a tratar no solo a la administración, sino también a las organizaciones como ciencia, la dirección y gerencia de estas han tenido una evolución consistente a través del tiempo, de manera que *“cada teoría administrativa surgió como respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época”* (Chiavenato, 2003). Hoy en día, la manera en que la gerencia, la dirección, la presidencia o la cabeza de la empresa administra la organización, está influenciada directamente por todo tipo de condiciones externas, lo cual tiene repercusiones en el direccionamiento estratégico y en la conformación de las estrategias, en pro de una sinergia para poder alcanzar excelentes resultados y a su vez una cultura organizacional, de manera que conlleve a inmejorables relaciones entre sus miembros, esto último con el fin de mejorar el entorno y la calidad del trabajo.

Una definición propia de organización para Colombia es:

Institución o sistema social conformada por individuos, quienes interactúan con un mismo fin de manera sinérgica, con el propósito de conseguir metas colectivas e individuales. Las organizaciones se clasifican de acuerdo a sus diferencias respecto a razón social, *core business* y a determinaciones de tipo político-económico del estado. En Colombia se clasifican en cuatro tipos: privadas, gubernamentales, mixtas y sin ánimo de lucro (no gubernamentales). Una segunda forma de dividir las es de acuerdo a su tamaño: grandes, medianas, micro o pequeñas empresas. Otra manera de clasificación, está determinada de acuerdo al mercado en el cual se desarrollan de manera sectorizada. Una organización está conformada por una estructura, la cual

determina su dinámica de trabajo y un organigrama donde se muestran los enlaces y las jerarquías dentro de la misma. De tal manera, que permite establecer la forma y las estrategias de trabajo de tipo operativo. Estos dos aspectos son determinantes en la cultura organizacional y en la relación que tienen los *stakeholders* entre sí. La organización se basa en la planeación, control, coordinación y dirección, con el fin de encaminarse en un direccionamiento estratégico permitiéndole perdurar a través del tiempo, siendo este el fin de cualquier tipo de organización existente.

1.2. RSE Y OTROS ASPECTOS IMPORTANTES

Rescatando rasgos de las Organizaciones Z, donde *“la Formulación de Estilos Corporativos, permite la cooperación entre sus directivos y la identidad por un consenso en los objetivos y políticas de la empresa”* (Maldonado, El Hombre en la Organización, 1984). Se puede encontrar una influencia directa de esto en la RSE, debido a que esta última se gestiona como modelo cooperativo para alcanzar políticas empresariales dirigidas en función de proyectos a favor de los grupos de interés.

Por otra parte, la Responsabilidad Social Empresarial según el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE) es:

“Una acción, proyecto, programa o proceso, que ha generado la resolución de un problema, la superación de una deficiencia o el mejoramiento de un proceso y, además, contribuye a establecer la RSE en la sociedad colombiana. La buena práctica puede ser desarrollada en el ámbito de la gestión interna o externa de la organización y sus resultados deben ser tangibles, innovadores, sostenibles y replicables” (Centro Colombiano de Responsabilidad Social).

Según la norma voluntaria ISO 26000, la responsabilidad social empresaria se caracteriza por:

“Los elementos de la responsabilidad social reflejan las expectativas de la sociedad. A pesar de las expectativas de un comportamiento responsable puede variar entre países y culturas, las organizaciones deben reconocer y aceptar los valores universalmente aplicables. Estas expectativas se reflejan en las convenciones internacionales y normas de comportamiento establecidas a través de instrumentos intergubernamentales autorizados, como la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Ellos pueden reflejarse en las leyes nacionales y locales. El respeto del estado de derecho y el cumplimiento de las obligaciones legalmente vinculantes son parte fundamental de la responsabilidad social.

Características importantes de la responsabilidad social son:

- La rendición de cuentas para el impacto de la organización en la sociedad;*
- Compromiso con las partes interesadas;*
- contribución al desarrollo sostenible, y*
- La integración en toda la organización y en sus relaciones” (International Organization for Standardization, 2008).*

La RSE está relacionada directamente con sus acciones sociales, económicas y ecológicas; lo que significa que se relaciona con un mercadeo responsable (no quedarse con todo el crédito), entorno organizacional responsable (proveedores no reconocidos) y valores y principios éticos responsables. Sin embargo, actualmente las empresas están haciendo uso de la responsabilidad social para generar imagen corporativa. Las decisiones de las compañías apuntan a la RSE para generar una estrategia más de mercadeo. Según estudios realizados por la compañía Alares se expone que las empresas que se encuentran realizando algún tipo de proyecto de RSE tienen cuatro puntos a su favor:

- *“Este tipo de programas se convierte en un elemento diferencial respecto de la competencia.*

- *El cliente está dispuesto a cambiar de marca o empresa por este motivo: al 90% de los clientes no les importa pagar algo más por un tipo de producto o servicio que esté asociado a este tipo de proyectos (datos publicados por la Fundación Empresa y Sociedad. 2004)*
- *Los medios de comunicación se interesan más en este tipo de compañías y esto se traduce en la mejora de la imagen pública de las mismas.*
- *Se consigue aumentar la fidelidad de los clientes” (Fundación ALARES).*

Estos beneficios argumentan que las empresas que tienen algún vínculo con la RSE generan una imagen corporativa robusta. Esto conduce a no saber si en realidad las empresas están vinculadas en RSE por, el beneficio de la sociedad ó si por el contrario lo hacen para generar beneficios propios como la imagen corporativa.

No obstante, hay que reconocer que la responsabilidad social empresarial tiene una connotación más compleja y científica. La RSE es un sistema complejo alejado del punto de equilibrio, ya que es cambiante, posee más de una forma de abordar, al tener distintos problemas y múltiples soluciones a cada uno de los mismos dependiendo de cada organización. De acuerdo a esto, se puede considerar una asociación entre la RSE y la termodinámica (una de las ciencias de la complejidad), de manera más específica con la Irreversibilidad. Según Carlos Maldonado, en su libro *Termodinámica y Complejidad*, “*esta tiene la incapacidad de predecir el futuro de un sistema complejo*” (Maldonado, 2005), y considerando a la RSE y a las organizaciones como un sistema complejo, la relación existe en el punto donde una decisión organizacional enfocada a dar una solución a un problema que afecta a uno o varios grupos de interés, sin que dicha solución esté en la capacidad de predecir consecuencias favorables o desfavorables a futuro.

Otro aspecto a tener en cuenta en la aplicación de responsabilidad social empresarial en las organizaciones, es la selección y adaptación de los individuos que la conforman, debido a que es un determinante contundente a la hora de seleccionar

políticas y medidas a favor de los *stakeholders*; entendiéndolo como: *“individuo o grupo que tiene interés en alguna de las actividades o decisiones de una organización”* (International Organization for Standardization, 2008). Autores como Axelrod y Cohen, hablan en su libro *Harnessing Complexity* acerca de la selección natural en la biología evolutiva, la cual proporciona una familiaridad y un buen estudio, esto es un buen ejemplo de cómo se pueden trabajar la selección de empleados. Aunque una selección en un sistema adaptativo complejo no tiene porqué funcionar de la misma manera que la selección natural, la biología evolutiva es un buen lugar para iniciar un análisis. La evolución por selección natural también requiere de tres aspectos importantes: un medio para mantener el carácter esencial del agente, una fuente de variación, y una amplificación de los cambios en las frecuencias de los tipos (Axelrod & Cohen, 2000).

También se debe abordar *“el estudio del fenómeno organizativo, en su complejidad, debe ser abordado desde modelos que tengan presentes, además de las características sistémicas propias de los diferentes niveles que engloba (del 1 al 7 en la jerarquía de Boulding), las características sistémicas ya apuntadas del nivel 8”* (Cid, 2001), el cual se puede describir como *“conjuntos de individuos con capacidad de crear un sentido social de organización, de compartir cultura, historia y futuro, de disponer de sistemas de valores, de elaborar sistemas de significados”* (Cid, 2001).

La cadena de valor es un concepto básico altamente necesario para el modelo a proponer. Según su creador Michael Porter, la cadena de valor consta de actividades primarias y actividades secundarias. Dentro del marco de las actividades primarias se encuentra la logística, la producción, ventas, mercadeo y servicios post venta. Estas actividades primarias muestran todo el proceso inherente o indispensable que debe hacer la empresa. Dentro de las actividades secundarias se encuentra el abastecimiento, el desarrollo tecnológico, los recursos humanos y la infraestructura de la empresa (Porter, 2001).

Desde el punto de vista administrativo la teoría de la cadena de valor es adecuada para ser incorporada en un modelo de integración social, dando como resultado la formación de microempresas y la cooperación empresarial. La creación de estrategias usando esta teoría es pertinente porque abarca una cantidad significativa de variables del proceso. Sin embargo, este enfoque no incluye la relación que existe entre la empresa y el resto de su entorno. Se cuestiona entonces esta teoría puesto que no existe un ciclo entre las actividades de la empresa específica y su entorno. Es decir, que la influencia de proveedores, clientes, *outsourcing*, y otros *stakeholders* no es reflejada por la teoría de la cadena de valor.

El *core business* es un elemento base de relación en el modelo, este se denomina como “el negocio central de la empresa” (C.E. NEGOCIO). Cada empresa tiene su respectivo núcleo del negocio que se va a encargar de darle sentido a la misma. Por ejemplo el *core business* de Coca Cola *Company* es la producción y comercialización de sus productos; esa es la manera de crecimiento de la empresa.

En la medición que se debe hacer en este estudio, un enfoque a tener en cuenta es el balance social, este se define como “un sistema de diagnóstico que integra los estudios analíticos que aportan información parcial sobre la situación social y económica de la empresa, incluyendo las condiciones de trabajo” (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo SIAFA). En este punto podemos observar el impacto que genere en las organizaciones la investigación en cuanto a empleo, remuneraciones, salud laboral, organización del trabajo, desarrollo de los recursos humanos, medio ambiente y programa de acción social.

Un punto de la investigación radica en estudiar el pensamiento sistémico, ya que el mismo, permite ver la organización como un todo, teniendo en cuenta elementos y relaciones dentro de todos los organismos que la conforman. La interrelación de departamentos, elementos, variables, grupos de interés, estrategias y visión, permite una sinergia enfocada a una evolución constante en la organización, logrando perdurabilidad en la misma. Todo esto con el fin de tener una organización

inteligente, la cual puede ver a futuro cambios necesarios dentro de la estructura, productos o servicios, mercados y otras variables, que permitan trascender y estar más de un paso adelante no solo de la competencia, sino también del mercado y de las necesidades de sus usuarios, consumidores o clientes potenciales.

1.2.1. Sostenibilidad

A Ernst Ligteringen, director del Global Reporting Initiative – GRI le gusta referirse a la sostenibilidad de la siguiente manera: “a vivir, producir y compartir este mundo de tal manera como si fuéramos a permanecer acá por varias generaciones más” (Montoya, Nuevas Colecciones de Responsabilidad Social, 2008).

La sostenibilidad incluye los triples resultados de la empresa, a saber: económicos, ambientales y sociales, explica el director del GRI que no se debe reducir al tradicional balance financiero, sobre el estado de pérdidas y ganancias, que a su modo de ver representa es una visión del pasado, definiéndola como de “espejo retrovisor”.

Además sugiere que “la sostenibilidad de la empresa y la del mundo, a nivel global, guardan una estrecha relación” (Montoya, 2008). Ligteringen llega a esa conclusión aduciendo que ninguna empresa podrá tener éxito en una sociedad y en un medio ambiente en graves problemas y mucho menos cuando los genera en lugar de resolver o mitigarlos, y agrega que por el contrario cuando la empresa ofrece soluciones a los problemas, en este caso, ambientales por medio de sus productos o servicios, se convierte en una oportunidad por la acogida que dicha decisión reciben sus *stakeholders*.

1.2.2. Ética empresarial

Siempre se ha oído hablar de la frase “*Bissines are Bussines*”, pareciera que existe una desconfianza en el mundo empresarial y que estos solo buscan maximización a toda costa de los beneficios económicos, lo que genera el uso de prácticas

empresariales poco éticas (bajos salarios, condiciones inhumanas de trabajo, contaminación del medio ambiente, uso de tecnologías baratas y poco eficientes entre otros), todo con el fin de ser *mejores* que sus competidores, esa desconfianza genera posiciones individualistas como las siguientes:

- Para hacer negocios es preciso olvidarse de la ética común y corriente, ya que los negocios tienen sus propias reglas de juego que se rigen por sus propias reglas “éticas”.
- La misión de la empresa consiste en maximizar beneficios, en términos de dinero, prestigio y poder, convirtiéndose en una guerra y en la que se puede usar cualquier medio, siempre y cuando este conduzca al fin esperado.
- La ética únicamente debe limitarse a lo mínimos que exige la ley, las demás cuestiones sociales deben estar a cargo del Estado que es quien debe regularlas (Cortina, 2008).

Vivimos en una cultura que promulga los beneficios del individualismo, pero este ha generado y continua generando insatisfacciones cada vez más profundas, donde muchas personas que trabajan en grandes corporaciones o pequeñas empresas, están movidas únicamente por el afán de lucro, únicamente piensan en la sociedad al momento de vender sus productos, pero no en como de una u otra forma está afectando al medio en que viven y por lo mismo a las mismas personas.

Autores como García Echavarría, explican que la ética empresarial debería contar con los siguientes elementos:

- *“La empresa es, en primer lugar, un sistema de valores, con potenciales que han de aflorar a través de una cultura corporativa.*
- *Las instituciones – también las empresas- han de redefinirse desde sus finalidades y, por tanto, desde los valores que la identifican.*
- *Lo ético es una exigencia de los sistemas abiertos: en los sistemas cerrados lo moral se identifica con lo legal, mientras que en los sistemas abiertos,*

desregulados, el hombre necesita normas de comportamiento que descansen en los valores de la institución, en nuestro caso, de la empresa. Tales normas encarnadas en la conducta componen una cultura empresarial.

- *Lo ético es rentable, entre otras cosas, porque reduce costes de coordinación externos e internos en la empresa: posibilita la identificación con la corporación y una motivación eficiente.*
- *La cultura propia de la empresa permite diferenciarla frente a los competidores.*
- *Todo ello requiere una clara concepción del papel del directivo, que se identifica con la corporación y tiene capacidad para integrar hombres”* (García Echavarría & Lattmann, 1992).

1.2.3. Capital Social

Al hablar sobre *RSE* es necesario referirnos al concepto de *Capital Social*, ya que este es considerado por los sociólogos como una variable que mide la colaboración entre los diferentes grupos de la sociedad y el uso de las oportunidades que surgen a partir de él, a través de 3 fuentes principales que son : La confianza mutua, las normas y las redes sociales, que son necesarias para que, en el caso de estudio de estas tesis, se logre generar la capacidad de realizar un trabajo conjunto que permita llevar a cabo una acción colectiva para alcanzar metas individuales, pero con un objetivo común.

En palabras de Karem Sánchez, autora del libro “*Construcción de Capital Social – La experiencia de la fundación Carvajal*”, el *capital social* reta con su valorización de aspectos, como los valores éticos y culturales, la capacidad de asociatividad, la confianza, la conciencia cívica, a la visión puramente economicista subyacente en las políticas ortodoxas (Roldán, 2004).

Para Robert Putnam el *Capital social* se refiere a las características de la organización social en términos de redes, normas y confianza, lo que viene a facilitar la

cooperación y la coordinación para el beneficio mutuo, los empresarios locales y los internacionales buscando estabilidad democrática y seguridad jurídica, y las personas en proceso de reintegración oportunidades laborales y de reinserción a la vida civil, condición necesaria para el desarrollo económico y para él la estabilidad y buen funcionamiento del gobierno (Roldán, 2004).

Las redes sociales, en especial las de comportamientos cívicos, fomentan y nutren normas de reciprocidad generalizadas mas robustas y firmes, ya que una sociedad que confía en la reciprocidad generalizada es más eficiente que una sociedad desconfiada en lenguaje coloquial podría entenderse como “Hoy por ti mañana por mí”, esta expectativa de retribución a futuro se verá reflejado en el mediano y largo plazo, por todo lo que implica un proceso de reintegración.

Por lo tanto el Capital Social es muy importante para poner en práctica la RSE, ya que no se trata de generar beneficios económicos para la empresa de diferente índole, sino por el contrario lo que se busca es ser responsable Socialmente, construir un mejor país, reduciendo la brecha de pobreza, colaborando con el medio ambiente y por supuesto, obteniendo beneficios económicos.

2.ESTADO DEL ARTE

2.1.BALANCE SOCIAL EN COLOMBIA

EL modelo de Balance Social tiene sus orígenes en la economía alemana en el balance dinámico propuesto por E. Schmalenbach en 1929. Años más tarde en la década del 60 en Estados Unidos se aumenta la preocupación social por todas las actividades empresariales llevando a revisar las secuelas en el ámbito social y ecológico produciendo la iniciativa del concepto actual de balance social al producir indicadores sociales con el fin de hacer más responsable a las organizaciones. Tiempo después en Europa en la década de los 70, da comienzo a un cambio de enfoque empresarial apareciendo por primera vez el término de balance social para determinar indicadores sociales, luego en 1977 en Francia el modelo se convierte en ley para empresas con más de 700 empleados y luego disminuyendo la obligaciones a organizaciones con 300 empleados en adelante; 8 años después en Portugal también llega a convertirse en ley la presentación de cuentas sociales (Marz, 2002).

En Colombia se conoce que la empresa pionera en la implementación de un proyecto de balance social fue Fabricato en el año de 1977. El modelo tuvo una gran empatía entre empresarios y la academia, pero no una gran difusión ya que para la época más exactamente en 1981 la hoy llamada Asociación Nacional de Empresarios – ANDI, había determinado un único modelo de balance social para el país, el cual solo era aplicable a cierto tipo de organizaciones excluyendo a las demás y por consiguiente limitando su desarrollo (Londoño & Jaramillo, 2004).

En nuestro país, hoy en día múltiples empresas realizan al final de un periodo contable su balance social basándose en los logros y objetivos alcanzados a través de

sus programas de responsabilidad social empresarial dirigidos a sus grupos de interés, ya sea realizado directamente por ellos mismo o a través de sus propias fundaciones.

En estos informes se puede observar una recapitulación de una serie de datos acerca de los programas, sus alcances y sus inversiones en ellos, de manera que se pueda apreciar la situación de la empresa en el dominio social. Los indicadores que se presentan en un balance social, “serán útiles tanto como base de partida en la elaboración de un programa de prevención, como para su seguimiento y control” (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo SIAFA).

BALANCE SOCIAL		
Empresa	Alcance	Proyectos
Bavaria S.A. Fundación Compartir	Vivienda	· Compartir Bogotá · Compartir Valle del Cauca · Desarrollo social y comunitario
	Educación	· Instituciones Educativas Compartir Suba, Bochica y Tintal · Premio Compartir al Maestro · Clubes de Informática Educativa
	Desarrollo Empresarial	Programa de Desarrollo Empresarial –PRODEM– 20 · Premio Mejor Microempresario del Año
	Financiamiento	Financiera Compartir S.A. Compañía de Financiamiento Comercial
	Espacio Público	· Parques en el tiempo
	Apoyo a comunidades	· Programa de apoyo a artesanos de Cucunubá · Modelo de gestión del programa Colombiatón en Cartagena

Tabla 1: Balance Social Bavaria S.A. **Fuente:**
<http://www.fundacioncompartir.org/pdf/Balance%20Social%20Compartir%202006.pdf>

BALANCE SOCIAL		
Empresa	Alcance	Proyectos
Grupo BANCOLOMBIA	Social	· Dividendo por Colombia
	Educación	· Empresarios por la Educación · Clubes de Informática Educativa
	Cultura	Museo de Antioquia · Carnaval de Barranquilla
	Inversión	Metro de Medellín

Tabla 2: Balance Social Grupo Bancolombia, **Fuente:**
http://www.grupobancolombia.com/home/saladeprensa/app/buscador/searchPage.asp?zoom_query=balance+social+&zoom_per_page=10&zoom_and=0&zoom_sort=0

BALANCE SOCIAL		
Empresa	Alcance	Implementación del Modelo de RSE
Ecopetrol	Fortalecer la confianza en los grupos de interés de la empresa adoptando las mejores prácticas de Gobierno Corporativo. Asegurar el alineamiento de las expectativas de los grupos de interés con los compromisos y objetivos empresariales. Asegurar el cumplimiento de los compromisos con los grupos de interés. Posicionar y validar los resultados y aportes con los grupos de interés.	Se revisan los diferentes grupos de interés para la empresa teniendo en cuenta su presencia regional, y se analizan sus expectativas con el objeto de cerrar la brecha entre lo que Ecopetrol puede ofrecer y lo que sus grupos de interés quisieran obtener. De acuerdo con lo anterior, se establecen compromisos con cada uno de los grupos de interés, generando una promesa de valor en un esquema gana-gana. La alineación se logra al asociar el compromiso a un objetivo corporativo, asegurando que sea parte de la estrategia del negocio. El compromiso se despliega en objetivos específicos ya existentes en la empresa, que se harán realidad mediante unas prácticas.

Tabla 3: Balance Social Ecopetrol, **Fuente:**
<http://www.ecopetrol.com.co/especiales/InformeAnual2008/elmodelo.htm>

2.2. PERDURABILIDAD

En materia de perdurabilidad, hay un crecimiento sustancial en estudio acerca del tema, debido a la alta tasa de mortandad empresarial que existe en Colombia. Al finalizar el año 2009, tan solo en la ciudad de Bogotá, y según el tablero de

indicadores de la Cámara de Comercio de esta ciudad, fueron liquidadas 16425 empresas, y en el mismo año el número de sociedades constituidas fue de 8665.

Un estudio acerca de este tema fue planteado por la Universidad del Rosario, donde se plantea un indicador diferente a la rentabilidad o a las utilidades con el fin de plantear una mejor estrategia en materia financiera para la empresa. *“Esta iniciativa interdisciplinaria se planteó como una nueva opción en estudios de estrategia empresarial y teoría financiera. El indicador diseñado por la facultad contempla dos factores extra, aparte de la rentabilidad: 1) la liquidez dado que una empresa debe contar con dinero para cumplir con sus obligaciones y 2) el endeudamiento, porque la deuda es atractiva para generar rentabilidad, pero también es un riesgo y hay que manejarla con mucho cuidado, pues puede fortalecer o destruir una empresa”* (Roatta, 2006)

2.3.LEGISLACIÓN Y REINSERTADOS

Ley 35 de 1982 "por la cual se decreta una amnistía y se dictan normas tendientes al restablecimiento y preservación de la paz", fue aprobada por el Congreso de la Republica y es una ley de amnistía para los alzados en armas que se acogieran a los procedimientos establecidos en dicha norma. Esta Ley fue creada en el Gobierno de Julio Cesar Turbay para tratar el tema de las guerrillas izquierdistas durante esa administración.

Dos componentes se diseñaron con esta ley: “el perdón judicial en forma de amnistía o de indulto, y la dotación de medios para trabajar (tierra créditos, herramientas o la ubicación en programas de colonización en nuevos territorios)” (Pardo, 2000).

Luego vino el proceso entre el Gobierno y el M-19 en 1989 donde ambas partes alcanzaron un acuerdo político en las negociaciones y que tuvo dos planos diferentes: “(...) por un lado un cuerpo de acuerdos de carácter general, los cuales implicaban avances democráticos para todo el país; y de otro lado, el referido a los aspectos posibilitadores del ingreso de los alzados en armas a la vida política nacional, a través de la organización que para ello se estableciera” (Pardo, 2000). Lo anterior finaliza con la Asamblea Nacional Constituyente del año 1991.

Durante los años 80 mientras los grupos de izquierda se fueron desmovilizando o fortaleciendo al mismo tiempo se fueron conformando grupos paramilitares que eran patrocinados por ganaderos, terratenientes y por el narcotráfico, estos grupos adquieren poder económico y político, permeando al estado y a al sector civil de la sociedad; lo anterior termina, aunque todavía siguen existiendo grupos de extrema derecha como las denominadas “Águilas Negras”, con El Acuerdo de Santa Fe de Ralito que es un documento suscrito el 15 de julio de 2003 por el Gobierno Nacional de Colombia, representado por Luis Carlos Restrepo, alto comisionado para la paz y las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC). En dicho acuerdo, el gobierno y las AUC acordaron dar inicio a una etapa de negociación teniendo como propósito de este proceso *el logro de la paz nacional, a través del fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y el restablecimiento del monopolio de la fuerza en manos del estado.*

La ley 782 de 2002 prorroga y modifican las leyes 418 de 1997 y la ley 548 de 1999 “ Por la cual se consagran unos instrumentos para la búsqueda de la convivencia, la eficacia de la justicia y se dictan otras disposiciones”, en el Artículo 50 de dicha ley explica que “El Gobierno Nacional podrá conceder, en cada caso particular, el beneficio de indulto a los nacionales que hubieren sido condenados mediante sentencia ejecutoriada, por hechos constitutivos de delito político cuando a su juicio, el grupo armado organizado al margen de la ley con el que se adelante un proceso de paz, del cual forme parte el solicitante, haya demostrado su voluntad de reincorporarse a la vida civil.(...)” y en su Parágrafo 3 dice los siguiente “El Gobierno

Nacional, a través de sus diversos organismos, creará los mecanismos necesarios para garantizar la vida e integridad de las personas que reciban los beneficios contemplados en este título. Para estos efectos, ordenará la suscripción de pólizas de seguros de vida y diseñará planes de reubicación laboral y residencial, que serán aplicados en el interior del país y, cuando fuere necesario, adoptará las medidas establecidas en el título I de la segunda parte de la presente ley”.

En su Artículo 65. Explica que “Las personas que se desmovilicen bajo el marco de acuerdos con los grupos armados organizados al margen de la ley con los cuales el Gobierno Nacional haya adelantado un proceso de paz, o en forma individual, podrán beneficiarse, en la medida en que lo permita su situación jurídica, de los programas de reinserción socioeconómica que para el efecto establezca el Gobierno Nacional”.

El Decreto 128 de 2003 “por el cual se reglamenta la Ley 418 de 1997, prorrogada y modificada por la Ley 548 de 1999 y la Ley 782 de 2002 en materia de reincorporación a la sociedad civil”, dispone que las personas desmovilizadas bajo el marco de acuerdos con las organizaciones armadas al margen de la ley o en forma individual podrán beneficiarse, en la medida que lo permita su situación jurídica, de los programas de reincorporación socioeconómica que para el efecto establezca el Gobierno Nacional.

Que el Gobierno Nacional puede facilitar a los desmovilizados mecanismos que les permitan incorporarse a un proyecto de vida de manera segura y digna.

Que dadas las circunstancias anteriores, es preciso fijar condiciones, que de manera precisa y clara, permitan establecer competencias, asignar funciones y desarrollar los procedimientos para acceder a los beneficios socioeconómicos, una vez iniciado el proceso de reincorporación a la vida civil como consecuencia de la desmovilización voluntaria.”

En el capítulo III del presente decreto se establecen los beneficios preliminares para los desmovilizados, tales como:

- Entrega de Documentos como la libreta militar, cedula de ciudadanía y antecedentes judiciales.
- Beneficios en salud para el desmovilizado y su grupo familiar a través de la red hospitalaria.
- Beneficios de protección y/o seguridad llegado el caso que el desmovilizado y su familia estuvieran en condición de riesgo, lo anterior otorgado por la policía nacional y/o por el DAS.
- Beneficios económicos entregados por el Ministerio de Defensa Nacional por colaboración con la justicia en información conducente a evitar secuestros, atentados, entrega de armas, munición y explosivos.

En el capítulo IV se establece el proceso para la reincorporación para la vida civil y sus beneficios:

Explica que el Comité Operativo para la Dejación de las Armas, CODA, estará conformado por:

- Un delegado del Ministro de Justicia y del Derecho, quien lo presidirá.
- Un delegado del Ministro de Defensa Nacional, a cargo del cual estará la secretaría técnica.
- Un funcionario del programa de reincorporación del Ministerio del Interior.
- Un delegado del Fiscal General de la Nación.
- Un delegado del Director del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.
- Un delegado del Defensor del Pueblo.

Así mismo explica las funciones del CODA, las cuales son:

- Constatar la pertenencia del solicitante a la organización al margen de la ley, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.
- Realizar la valoración de las circunstancias del abandono voluntario.
- Evaluar la voluntad de reincorporarse a la vida civil que tenga el desmovilizado.
- Certificar la pertenencia del desmovilizado a una organización armada al margen de la ley y su voluntad de abandonarla.
- Tramitar las solicitudes de aplazamiento o suspensión de la ejecución de la pena e indulto ante los jueces de ejecución de penas y los Ministerios del Interior y de Justicia y el Derecho, y
- Expedir su propio reglamento.

Los Beneficios para las personas que se reincorporan a la vida civil son los siguientes, es importante aclarar que deben ser aprobados por el CODA:

- Beneficios Jurídicos como el indulto de las penas, preclusión o suspensión de las penas.
- Beneficios socioeconómicos,
- Beneficios Educativos el reincorporado podrá iniciar o continuar su capacitación en educación básica, media, técnica o tecnológica o en oficios

semicalificados para dar empleabilidad en las instituciones educativas que para tal fin establezca el Ministerio del Interior.

- El Ministerio del Interior podrá autorizar un aporte económico de hasta el 50%, previa evaluación de factibilidad, para el desarrollo de proyectos de inserción económica.
- El Ministerio del Interior para estimular la reincorporación podrá reconocer beneficios económicos que deben ser utilizados para proyectos que permitan el acceso a los incentivos del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Fomipyme, para proyectos y actividades de desarrollo tecnológico y promoción de las MYPMES, lo cual proyecta una mayor viabilidad y por consiguiente mayor éxito a los proyectos.
- El Ministerio del Interior adquirirá un seguro de vida para el reinsertado por un año y una cobertura de 15 salarios mínimos.
- Apoyos especiales a los discapacitados reinsertados, como ayudas mecánicas y tratamientos de rehabilitación.
- El Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, en coordinación con el Ministerio del Interior, creará una bolsa de empleo y contratación que vincule al mercado laboral a los reincorporados que se acojan al presente decreto. Para este efecto, entrará en relación con los gremios económicos y las distintas empresas del sector productivo o de servicios de la economía.
- Las condiciones para acceder a estos beneficios solo podrán concederse por una sola vez y se perderán cuando se termine el proceso de reincorporación a la vida civil. Los beneficios de la reincorporación no excederán el término de dos (2) años, plazo que se reputa suficiente para que se cumpla la reincorporación definitiva de la persona desmovilizada a la vida civil

Además se sanciona la Ley 975 de 2005 “Por la cual se dictan disposiciones para la reincorporación de miembros de grupos armados organizados al margen de la ley, que contribuyan de manera efectiva a la consecución de la paz nacional y se dictan otras disposiciones para acuerdos humanitarios”, que tiene por objeto facilitar los procesos de paz, la reincorporación a la vida civil por parte de grupos armados al margen de la ley, garantizando a las víctimas los derechos a la verdad, justicia y la reparación; así mismo regula lo concerniente a la investigación, procesamiento, sanción y beneficios judiciales de los miembros de estos grupos.

El Decreto 1059 de 2008 “por medio del cual se reglamenta la ley 418 de 1997 prorrogada y modificada por las leyes 548 de 1999, 782 de 2002 y 1106 de 2006 y se modifican parcialmente los decretos 128 de 2003 y 395 de 2007 en materia de desmovilización individual de los miembros de los grupos de guerrilla que se encuentren privados de la libertad” en su capítulo II limita los beneficios previos y posteriores a la certificación de las personas de grupos armados ilegales en proceso de reincorporación.

“Artículo 12. Beneficios previos para el grupo familiar. En el marco del decreto 395 de 2007 corresponde al Programa de Atención Humanitaria al Desmovilizado (PAHD) del Ministerio de Defensa Nacional brindar al grupo familiar del solicitante, reportado por el solicitante en el momento y en los términos del artículo 4° de este decreto, el Apoyo humanitario y la asistencia integral requeridos a partir de cuando éste obtenga concepto favorable del entrevistador sobre su pertenencia a un grupo de guerrilla y hasta cuando el Comité Operativo para la Dejación de las Armas expida la correspondiente certificación.

Artículo 13. Beneficios socioeconómicos para los certificados y sus familias. Corresponde a la Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica de Personas y Grupos Alzados en Armas promover la reintegración de las personas certificadas por el Comité Operativo para la dejación de las Armas –CODA–, de

conformidad con los lineamientos y procedimientos establecidos por la ley 418 de 1997, prorrogada y modificada por las leyes 548 de 1999, 782 de 2002 y 1106 de 2006, sus decretos reglamentarios y la ley 975 de 2005. Con esta finalidad deberá coordinar y articular su gestión con entidades del orden nacional y territorial encargadas de programas que permitan la protección y desarrollo del grupo familiar de los miembros de los grupos de guerrilla que se desmovilicen en los términos del presente decreto”.

2.2.1. Desarme Desmovilización y Reintegración – DDR

Para la Alta Consejería para la Reintegración de la Presidencia de la Republica, existen los siguientes componentes del Proceso de Desarme Desmovilización y Reintegración – DDR:

“Desarme y desmovilización: El desarme es la recolección, documentación, control y eliminación de armas de corto y largo alcance, explosivos y artillería pesada y liviana que utilizaban miembros de grupos armados ilegales y en algunos casos la población civil. El desarme también incluye el desarrollo de programas de manejo responsable de armas.

La desmovilización: consiste en el licenciamiento formal y controlado de miembros activos de fuerzas o grupos armados. La primera etapa de desmovilización consiste en la ubicación de quienes van a ser desmovilizados en zonas de concentración designadas o campamentos especiales diseñados para este propósito. La segunda etapa, la cual se conoce como reinserción, abarca el paquete de apoyo temporal entregado a los desmovilizados para su reubicación.

Reinserción: Consiste en la asistencia ofrecida a integrantes de grupos armados durante la desmovilización pero antes del proceso de reintegración. A través de ésta se ejecutan medidas asistencialistas de corto plazo, que permiten cubrir las necesidades básicas inmediatas de los desmovilizados y sus familias, tales como

pensión, alimentos, ropa, refugio, servicio médico, educación a corto plazo y entrenamiento para el empleo.

Reintegración: *Es el proceso a través del cual los desmovilizados adquieren un estatus civil y consiguen un empleo e ingreso económico de manera sostenible. La reintegración se lleva a cabo primordialmente a nivel local, hace parte del desarrollo general de un país y constituye una responsabilidad nacional que puede ser complementada con apoyo internacional” (Planeación, 2008).*

El modelo por sí solo no funciona, debe contar antes con un proceso de Desarme Desmovilización y Reintegración – DDR, que involucre al Estado, a la ciudadanía y a la comunidad internacional es por eso que nos basamos en lo que ha venido el Gobierno a través de la alta Consejería para la Reintegración – Presidencia de la Republica que cuenta con los siguientes principios para que el proceso de DDR funcione:

“Apropiación nacional: *el diseño, planeación e implementación de un proceso de DDR está a cargo de la nación, esto no excluye la participación complementaria y activa de la comunidad internacional, pero sí implica que el principal responsable por la efectiva implementación y gestión del proceso es el Estado.*

Reconciliación: *Es un proceso de (re)construcción de relaciones y vínculos sociales que se basa en las relaciones de confianza y cooperación entre los ciudadanos y de estos hacia las instituciones políticas. La reconciliación implica reconocer y reflexionar sobre el pasado para construir un futuro común. Además, aceptar las diferencias y forjar actitudes como la tolerancia y el respeto por el otro. Este principio contempla la creación de espacios y lugares para el encuentro de actores en conflicto. La reconciliación se puede abordar desde tres dimensiones: la interpersonal que contempla la construcción o reconstrucción de confianza y cooperación entre individuos, la social que involucra a la sociedad y a los afectados por la violencia y la política, que implica la restauración y/o el fortalecimiento de las relaciones de confianza entre la sociedad y el Estado.*

- *Sostenibilidad: principio según el cual, las políticas y estrategias que se adopten deben apuntar a la preservación de los recursos humanos, técnicos y económicos que soportan la ejecución de la PRSE.*
- *Equidad: principio rector según el cual los beneficios jurídicos y socioeconómicos del PDR se aplican por igual y sin discriminaciones de ningún tipo, teniendo en cuenta las diferencias de la población objetivo y el tratamiento especial no discriminatorio por razones de origen social, étnico, racial o por razones de género o edad.*
- *Transparencia: ofrece las garantías necesarias para permitir un escrutinio público y continuo del PDR.*
- *Corresponsabilidad: tanto los desmovilizados del PDR, como la sociedad y las distintas instituciones públicas y privadas, tienen funciones y responsabilidades que deben desarrollar para el éxito del PDR” (Planeación, 2008).*

2.4.RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Se oye hablar de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) prácticamente todos los días y pareciera que se ha convertido en una Moda, pero no se trata de esto, por el Contrario la RSE es una cuestión de vital importancia debido a que las empresas se han convertido en un actor fundamental de nuestra sociedad, y esta tiene problemas estructurales que en ocasiones son causados y fomentados, entre otros, por estas y que se pueden resumirse según Yolanda García Calvente en dos problemas :” Las desigualdades que generan pobreza y exclusión y la pésima situación del ambiente” (Calvente, 2009).

Por lo anterior la empresa no es ajena y debe solucionar o mitigar los “inconvenientes” que esta produce consciente o inconscientemente, además que las empresas se deben a las sociedades donde operan y es por eso que: “La existencia y la continuidad de la empresa se basan en un pacto implícito entre la empresa y la

comunidad. La empresa recibe la autorización de la comunidad para fabricar y proveer los bienes y servicios que ésta necesita. La libertad de actuar para la empresa depende, por tanto, de que garantice el equilibrio necesario entre los beneficios económicos que obtiene la empresa y los beneficios sociales que la comunidad necesita” (Calvente, 2009).

La Unión europea define la RSE como: “(...) integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales y sus relaciones con sus autores” (Calvente, 2009). Así mismo ser socialmente responsable para esta comunidad política y económica “(...) no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo “más” en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores” (Calvente, 2009).

La Organización de Naciones Unidas a través del Pacto Mundial, que es una iniciativa voluntaria por la cual las empresas, se comprometen a alinear estrategias, esfuerzos y operaciones a través de diez principios fundamentales y que tratan cuatro temáticas:

“Derechos Humanos:

- *Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.*
- *Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.*

Estándares Laborales:

- *Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.*
- *Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.*

- *Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.*
- *Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.*

Medio Ambiente:

- *Principio 7: Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.*
- *Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.*
- *Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.*

Anticorrupción:

- *Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno” (Calvente, 2009).*

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico a través de unas líneas directrices para empresas multinacionales y recomendaciones de los gobiernos a las empresas multinacionales, donde se enuncian principios y normas voluntarias para que exista una conducta empresarial responsable y compatible con las legislaciones de sus miembros. *“La vocación de las Directrices es garantizar que las actividades de esas empresas se desarrollen en armonía con las políticas públicas, fortalecer la base de confianza mutua entre las empresas y sociedades en las que desarrollan su actividad, contribuir a mejorar el clima para la inversión extranjera y potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible” (Calvente, 2009).*

James Austin es un profesor de Harvard Business School, ha planteado un nuevo enfoque en los modelos de responsabilidad social empresarial basándose en cuatro premisas: *“1- El nuevo paradigma; 2- ¿Por qué RSE?; 3- Formulación de la estrategia; y 4- Implementación de la estrategia” (Montoya, 2008).*

Su primera premisa radica en la importancia de no solo crear valor económico sino también la creación del valor social, en pocas palabras volver a definir la creación de valor en las empresas. Su segundo punto, va dirigido a la contribución que deben de tener las empresas hacia la contribución de los problemas sociales. La formulación de la estrategia tiene como clave o eje fundamental el liderazgo en la alta dirección. Por último, la implementación de la estrategia en aquellas empresas que en realidad sean responsables socialmente se dirige a la transformación empresarial cambiando el sistema y adaptando los estándares internacionales.

En el libro Como las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito, James Austin explica que *“las relaciones de colaboración migraran cada vez mas desde la filantropía tradicional, caracterizada por un donante benévolo y un receptor agradecido, hacia alianzas estratégicas más profundas”* (Austin, 2003).

Sin embargo es importante encontrar un socio potencial que se acerque o que esté interesado en participar en la empresa que se propone para explorar y explotar así las coincidencias estratégicas para sacar el mayor provecho en las posibles alianzas, en este caso tanto para el benefactor como para el donante benévolo, unos ejemplos de esto son los siguientes:

“Otra consistencia inesperada es la que existe entre la institución de defensa de los derechos humanos Amnesty International y el fabricante de calzado Reebok, al identificar un vinculo entre la causa de los derechos humanos y los valores subyacentes que deseaba promover en la cultura corporativa de su compañía, auspicio una gira mundial de conciertos a cargo de grandes artistas que Amnesty International había organizado para promover el 40 aniversario de la Declaración Universal de los derechos Humanos. Desde Entonces Reebok ha participado en otras actividades con Amnesty International, y los derechos humanos se han constituido en uno de sus valores centrales” (Austin, 2003).

“Las organizaciones comerciales y las no lucrativas suelen percibir un ajuste estratégico natural: la mutualidad de intereses que se requiere para crear alianzas fuertes. Este es el caso de la coincidencia entre la American Humane Association (AHA) y la Ralston Purina Company. Resultaba lógico que la AHA, que defiende la causa de los animales y representa a refugios para animales en todo el país, y Ralston Purina, el productor de alimentos para mascotas más grandes del mundo, unieran sus fuerzas para crear el programa Pets for People (mascotas para la gente), que tiene la finalidad de promover la adopción doméstica de animales y salvar así a miles de ellos de la eutanasia a que de otro modo serían sometidos por falta de hogares para acogerlos” (Austin, 2003).

Austin en su libro *El desafío de la Colaboración*, explica un *Marco de Análisis* que permite a los directivos visualizar diferentes opciones de colaboración para así pensar estratégicamente en las alianzas entre sectores, permitiendo a los “socios” categorizar sus colaboraciones, para comprender como pueden evolucionar con el tiempo y así analizar los cambios resultantes en su naturaleza requerimientos e importancia.

Austin llama a este Marco *Continuo de colaboración* donde las Organizaciones sin fines de lucro (OSFLs) y las compañías tienen diferentes grados de colaboración e interacción y que pueden pasar por tres etapas: Filantrópica, transaccional y de integración.

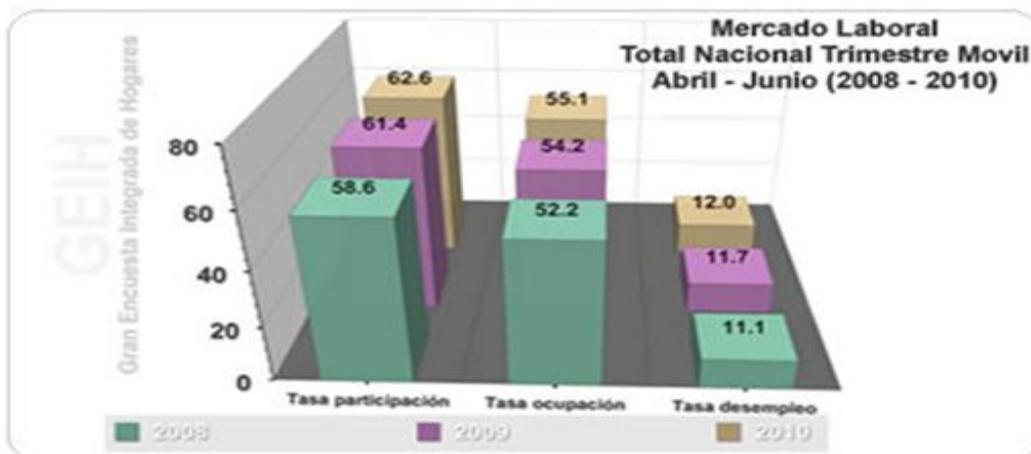
Filantrópica: Este tipo de relación se aproxima a la que existe entre el donante de caridad y su receptor. En este tipo de relaciones el compromiso entre ambas organizaciones suele estar restringido a una solicitud de las OSFLs a las compañías y están genera algún tipo de donación. Este tipo de colaboración generalmente se reduce a presentar una propuesta de subsidio y agradecerla cuando se recibe y no se le considera importante para la misión de ninguna de las dos organizaciones. El seguimiento sobre la utilización de los fondos y su impacto son mínimos. Cada una de las partes recibe un beneficio modesto las OFSL incrementan sus fondos y las compañías mejoran su reputación de ayuda a la comunidad.

Transaccional: En esta etapa las organizaciones realizan sus intercambios de recursos mediante actividades específicas como marketing centrado en causas, auspicio de acontecimientos, licencias y arreglos de servicios de pagos. El compromiso de los “socios” es más activo y el valor empieza a fluir en ambas direcciones. Para las compañías en particular, la relación se vincula más directamente con las relaciones comerciales, por ejemplo el marketing centrado en causas y el auspicio de acontecimientos son manejados en general por la gente de marketing en lugar de la que hace filantropía. En esta etapa suelen surgir programas de trabajo voluntario de empleados como extensiones de las donaciones financieras a las OSFL en la etapa filantrópica de la alianza, y esta inclusión de la gente de la compañía comienza a generar muchos de los beneficios motivacionales y de desarrollo de los empleados. Las organizaciones están entonces en condiciones de intercambiar sus conocimientos y habilidades de formas distintas. La interacción entre los socios se amplía y se intensifica. Aumenta el grado de ajuste estratégico, crece la complejidad de la alianza y se multiplican también su naturaleza y beneficios.

Integración: Ocurre cuando las misiones, la gente y las actividades de los socios comienzan a ejercer una mayor acción colectiva y experimentan más integración organizacional. La relación empieza a adquirir el aspecto de una *Joint venture* altamente integrada, de valor central para las estrategias de ambas organizaciones. Aumenta la magnitud y la forma de los intercambios de recursos, y las actividades emprendidas en conjunto se amplían aún más. Se intensifican las interacciones personales en muchas de las relaciones de esta etapa (en la alianza estudiada, un ejecutivo principal de uno de los socios corporativos fue nombrado miembro del directorio, pasando a actuar así en la conducción de la entidad asociada). La cultura de cada una de las organizaciones resulta afectada por la otra, y se institucionalizan los procesos y los procedimientos para administrar la complejidad creciente de la relación. En último término la alianza se institucionaliza.

2.5.INVESTIGACIÓN DE ÍNDICES Y TASAS

2.5.1.Tasa de desempleo:



Gráfica 1: Tasa de desempleo 2008 a Junio 2010, Fuente: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/

Mercado Laboral: En el trimestre abril-junio y para el total nacional, la tasa de desempleo promedio fue de 12,0% frente al 11,7% observada en el trimestre del 2009. El número de los ocupados aumento 616.000 personas y la población activa aumento 760.000 mil personas. Los inactivos disminuyeron en 1,6% equivalente a 213.000 personas. (Estadística, 2010).

2.5.2.Pobreza en Colombia 2009:

La pobreza en Colombia según la Misión para el empalme de las series de empleo, pobreza y desigualdad – MESEP en donde participo el DANE y el DNP, la pobreza paso en el año 2008 de 46% a 45,5% en el año 2009, y la pobreza extrema o indigencia paso de 17,8% en el año 2008 a 16,4% para el año 2009.

“Los pobres en Colombia, según la Misión para el empalme de las series de empleo, pobreza y desigualdad (Mesep), los pobres en Colombia son 19'899.144 de personas. Además, las personas sumidas en la pobreza extrema o indigencia 7'159.172. Así

mismo, la desigualdad, medida a través del Coeficiente de Gini, pasó de 0,589 en 2008 a 0,578 en 2009” (Correa, 2010).

Se considera pobre para la misión la persona que tenga un ingreso inferior a \$ 281.384 e indigente a una persona donde los ingresos sean inferiores a \$ 120.588; se consideran también pobres a familias cuyos ingresos están por debajo de \$ 1.125.536 y los hogares que cuentan con cuatro miembros y sus ingresos son inferiores a \$482.352.

2.6.HUELLA ECOLÓGICA:

La huella ecológica fue definida en 1996 por William Rees y Mathis Wackernagel como *“el área de territorio ecológicamente productivo (cultivos, pastos, bosques o sistemas acuáticos) necesarios para producir los recursos utilizados y para asimilar los residuos productivos por una población definida con un nivel de vida específico indefinidamente, donde sea que se encuentre esta área”* (Usón, Bribián, García, Delgado, & Scarpellini, 2006).

Para FENALCO Bogotá es la cantidad de hectáreas de tierra ecológicamente productivas como cultivos, bosques, ecosistemas, necesarios para producir los recursos que consumimos y para asimilar los residuos que generamos **Fuente especificada no válida..** Esto quiere decir que entre más grande sea la huella ecológica de un país más grande el impacto ambiental que provoca, en sí la huella ecológica es un indicador que mide el impacto que ejerce una colectividad sobre su medio ambiente.

2.7.CAPITALES SEMILLA PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA EN COLOMBIA

2.7.1.Fondo Emprender:

“Es un fondo creado por el Gobierno Colombiano que busca financiar las iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por alumnos del SENA que haya finalizado la etapa lectiva de un programa de formación, alumnos o egresados de cursos del SENA en el programa jóvenes rurales y línea de formación de líderes del desarrollo, estudiantes que se encuentren cursando los dos (2) últimos semestres en un programa de educación superior reconocido por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994.

Su objetivo principal es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por personas emprendedoras en los procesos de formación con el desarrollo de empresas.

Este Fondo facilita el acceso a capital semilla al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de nuevas unidades productivas.

El Fondo Emprender otorgará recursos hasta el ciento por ciento (100%) del valor del plan de negocio, así:

- a. Si el plan de negocio genera hasta 3 empleos, el monto de los recursos solicitados no superará los ochenta (80) salarios mínimos mensuales legales vigentes, SMLMV.*
- b. Si el plan de negocio genera hasta 5 empleos, el monto de los recursos solicitados no superará los ciento cincuenta (150) salarios mínimos mensuales legales vigentes, SMLMV.*
- c. Si el plan de negocio genera 6 o más empleos, el monto de los recursos solicitados no superará los ciento ochenta (180) salarios mínimos mensuales legales vigentes, SMLMV” (Fondo Emprender, 2010).*

2.7.2.Incoder:

“Promover la identificación y consolidación económica y social de las áreas de desarrollo rural mediante el apoyo técnico y financiero a programas de desarrollo productivo agropecuario, forestal y pesquero de propósito común, que permitan a los actores rurales de identificación de oportunidades que su realidad les ofrece y la concertación de las inversiones requeridas.

Facilitar a los pequeños y medianos productores rurales el acceso a la tierra y demás factores productivos, promoviendo diferentes alternativas para el uso eficiente, racional y sostenible de los mismos.

Gestionar y otorgar recursos de financiación, cofinanciación, subsidios, e incentivos para apoyar la ejecución de programas de desarrollo agropecuario y rural en los territorios en donde se establezcan áreas de actuación” (INCODER, 2010) .

2.7.3.Bancoldex:

“Los Centros Empresariales Bancóldex, son centros especializados en la atención de micros, pequeñas empresas y emprendedores, donde se brindan soluciones de crédito, asesoría y capacitación empresarial en las ciudades de Bogotá, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Pereira, a través de la alianza con entidades financieras y no financieras del sector público y privado.

Los Centros Empresariales Bancóldex, ofrecen en un sólo sitio asesoría sobre las diferentes alternativas de crédito de Bancóldex, los empresarios pueden realizar a través de las entidades financieras vinculadas el trámite del crédito, obtener asesoría financiera, de mercadeo, jurídica, entre otros temas a través del Consultorio empresarial y jurídico, así como acceder a programas de formación y desarrollo empresarial para el fortalecimiento de sus empresas” (BANCOLDEX, 2010) .

3.UN MODELO PILOTO COMO UNA SOLUCION

Considerando el problema de las organizaciones colombianas (su alta tasa de mortalidad), además de los problemas sociales y económicos de nuestro país; el interés de integración nacional hacia un desarrollo sostenible, aceptando que las organizaciones son sistemas complejos donde los individuos que la conforman directa e indirectamente se deben conservar, ya que son estos los mejores que cada empresa del país pueda tener; se presenta una propuesta basada en un modelo de empresa sustentable para Colombia, el cual contribuye a: mejorar el problema social generado a raíz de la reinserción a la vida civil de antiguos integrantes del conflicto armado en nuestro país, disminuir la tasa de desempleo que azota a la sociedad y la economía, mitigar la falta de competitividad que afecta de manera negativa anualmente a las empresas a tal punto que son más las que se liquidan o son declaradas en bancarrota que aquellas sociedades que se constituyen. De acuerdo con las cifras del censo del DANE (2005) (Misión Pyme , 2008) esta es la distribución empresarial en Colombia:

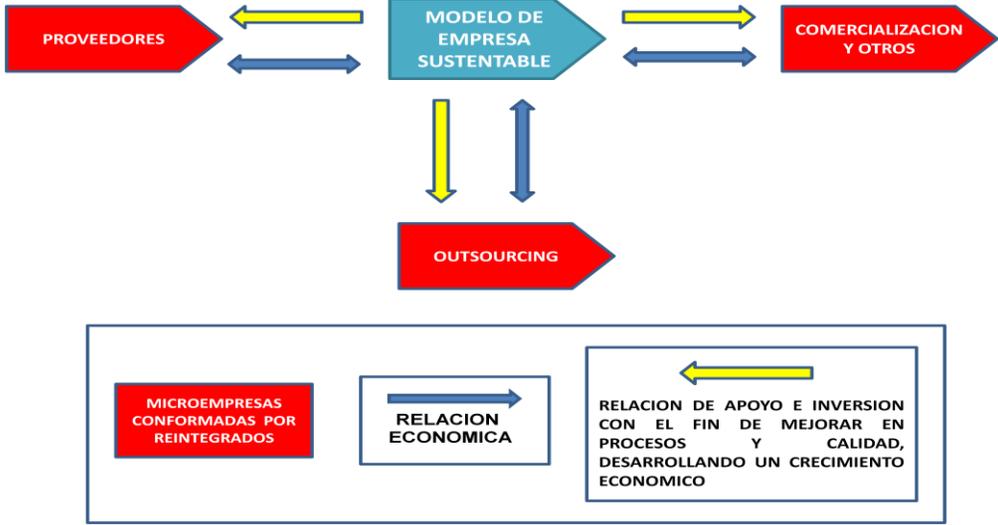
- Microempresas conforman el 96,4% de los establecimientos.
- Pequeñas empresas el 3,0%.
- Las medianas empresas el 0,5%.
- Grandes empresas 0,1%.

Ahora bien, las microempresas representan el 50.3% del personal empleado, las pequeñas el 17,6%, las medianas el 12,9%, y las grandes el 19,2%.

Con este fin de contribución social y aumento de competitividad para conseguir perdurabilidad, se parte de una inter-dependencia plena entre la responsabilidad social y la cadena de valor, de tal manera, que se logró conformar enlaces de integración horizontales y verticales que permiten conformar una cadena de valor

totalmente sostenible, lo cual es viable, soportable y equitativo, porque genera una cuenta de resultados a futuro no solo de tipo social, ambiental y financiera, también en marketing, productividad y finalmente en beneficios y generación de valor por parte de los *stakeholders* hacia la misma organización.

La idea del modelo es contribuir a mitigar el problema socio-económico de las minorías del país (en sí va dirigido inicialmente a las personas en proceso reintegración del conflicto armado como prioridad y modelo piloto), mejorar la perdurabilidad de nuestras empresas y acabar con la imagen negativa, mala percepción y enfoque erróneo que se tiene de la responsabilidad social empresarial en Colombia, donde se maneja de manera filantrópica (sin mencionar que en varios casos se trata de una posición de utilitarista), en el cual las organizaciones donan parte de sus utilidades a programas destinados a sus grupos de interés. Así, la intención del planteamiento es lograr una organización responsable socialmente, donde su *core business* sea parte de un desarrollo sostenible, y toda su cadena de valor sea sustentable y genere valor agregado a sus *stakeholders*; este argumento lo designaremos Cadena de Valor Social (CVS). A continuación se muestra en la siguiente grafica las relaciones que se pretenden y dan lugar al proyecto:



Gráfica 2: base del modelo de Cadena de Valor Sostenible, **Fuente:** De los autores

El concepto de CVS es desarrollar una nueva teoría en la cual se genere un modelo de organización, donde a futuro, no solo contribuya a mitigar el problema socio-económico del país, también sea capaz de generar dentro de su *core business* productos, servicios o negocios en los cuales no se afecte o vaya a favor de lograr un desarrollo sostenible, mejorando la huella ecológica de las empresas nacionales como ejemplo global.

3.1.CONFORMACIÓN DEL MODELO PILOTO DE CVS

El modelo piloto parte de la formación de una cadena de valor completamente sustentable donde se generen programas y formas de trabajo que sean viables en el futuro, soportables y equitativas, los cuales estén enfocados en distribuir integraciones horizontales y verticales a microempresas conformadas en primera instancia por personas en proceso de reintegración (se busca aplicar también a otros grupos vulnerables como desplazados, personas en condición de discapacidad, cabezas de familia u otros grupos en desventaja en nuestro país). El modelo se apoyará con inversión para mejorar su calidad y productividad, generando desarrollo económico y un valor agregado a sus individuos; de manera que la empresa atribuirá las inversiones de esta índole a otros gastos operativos o de administración, como programas de apoyo. Con esto se pretende lograr que la organización no dé porcentajes de sus utilidades a programas de RSE básicos y sin proyección, sino que genere programas competitivos dentro de su cadena de valor logrando un desarrollo sostenible, generando empleo, valor agregado y oportunidades.

3.2.¿POR QUÉ GENERAR MICROEMPRESAS EN FORMA DE INTEGRACIONES HORIZONTALES Y/O VERTICALES?

La idea de que las pymes impulsen la generación de microempresas integradas por personas en proceso de reintegración u otro tipo de población que tiende a la vulnerabilidad, es para promover la creación de empresa en el país y generar empleos

directos, ayudando a mitigar el problema social y económico del país (violencia, seguridad y desempleo). Además, se espera que el beneficio para las pymes no sea unidireccional sino recíproco, es decir que las medianas y pequeñas empresas que impulsen esta iniciativa se ven beneficiadas por la razón de ser de una integración, donde se suplente un proveedor, un comercializador, una maquila o un *outsourcing* en algún punto para mejorar el centro de negocio al tener un mayor control de los procesos productivos y de comercialización, además de satisfacer las necesidades u estándares de calidad exigidos para poder cumplir la promesa básica al cliente, es por esta razón que se realizan las integraciones. Pero el factor decisivo se daría ya que no asumirían la responsabilidad de la administración, sus costos y los parafiscales que se generen en las microempresas porque todo esto estaría a cargo de las mismas personas que la conforman (personas en proceso de reintegración).

El beneficio mutuo completo se daría porque las pymes reinvertirían en mejoramiento y capacitación a estas microempresas para mantener el control y estándares de calidad requeridos mediante el apoyo directo, también se espera que por estas razones las empresas que apoyen el modelo gocen de acceso preferencial a créditos, extensiones o beneficios (que se generen como iniciativa de ley tributaria con el fin de incentivar a los empresarios nacionales e inversionistas internacionales), además de las oportunidades que el gobierno ha extendido para quienes generen empleo para personas en proceso de reintegración de los grupos al margen de la ley, contemplado en las actuales reformas tributarias generadas por las leyes de justicia y paz, seguridad democrática, entre otras. Todo esto significa que no solo estarían generando valor económico sino también valor social en la organización, ya que están colaborando con la conformación de soluciones a los problemas socio-económicos del país, y por lo mismo contribuyan a la paz.

3.3.RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO

Toda la aplicación del CVS debe ir acorde con un análisis profundo de resultados a través de la aplicación del pensamiento sistémico, donde no solo se debe ver como una manera de pensar y actuar dentro de la organización para incluir el modelo, sino también, se deben tener herramientas matemáticas, informáticas y tecnológicas las cuales permiten simular las diversas causas y efectos que tenga el modelo en el sistema organizacional, permitiendo inferir comportamientos o tendencias del mismo sistema; de manera que la información obtenida permita realizar ajustes y modificaciones en beneficio del correcto funcionamiento del modelo y de la organización, dando como resultado la maximización de resultados y beneficios para los *stakeholders* y los otros seis integrantes en la cuenta de resultados.

Este enfoque traería inmejorables resultados en la organización, pues no sería una RSE básica, la cual estaría basada en una simple contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental mejorando su entorno, sino una unificación de resultados donde la misma organización tendría excelentes aportes directos a sus intereses, con una verdadera transformación en la organización liderada por la alta dirección.

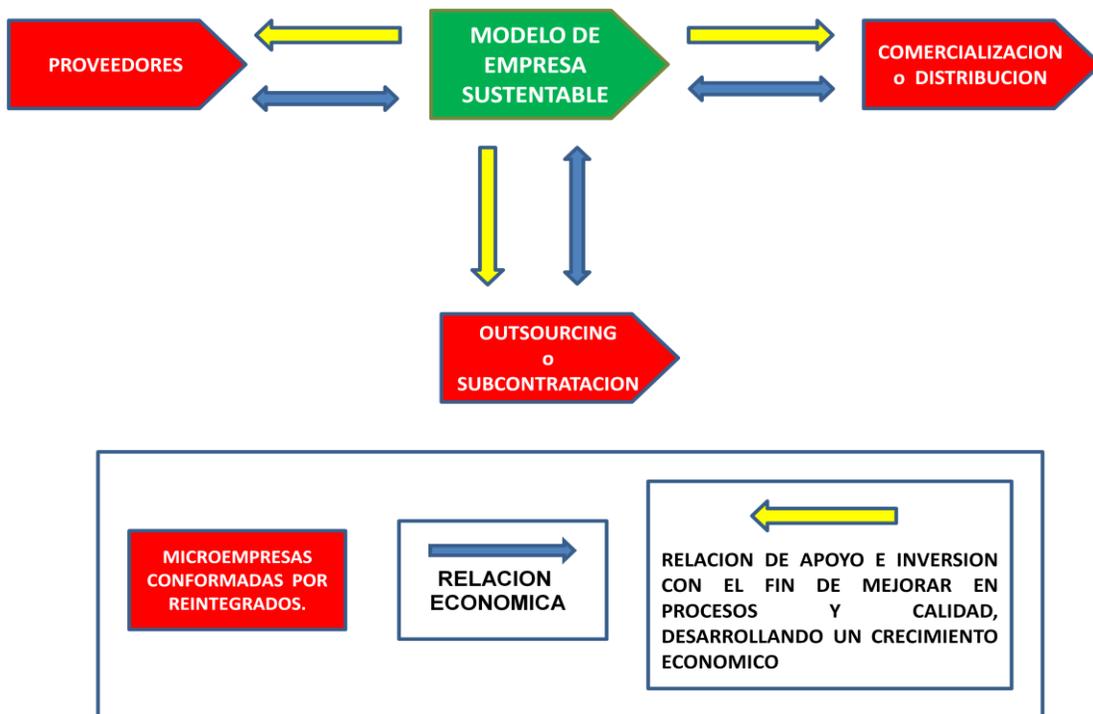
Aparte del beneficio social que conllevaría el modelo; a corto plazo su productividad y eficiencia se vería incrementada, gracias a las mejoras en su cultura organizacional enfocada en la generación de valor agregado por parte de sus grupos de interés, y reflejándose en un sano ambiente de trabajo y en excelentes relaciones jerárquicas; de esta manera, se lograría conformar una sinergia en toda la organización y una consecución más eficaz de metas. A largo plazo, su imagen corporativa, su *good will* y sus acciones tendrían un incremento considerable gracias a sus resultados y a la percepción positiva que todo el modelo en conjunto generaría, dando como consecuencia favorable un incremento en todos los aspectos financieros. También se debe considerar como resultados esenciales para la empresa, los inmejorables datos positivos en los elementos del balance social: empleo, remuneraciones, salud laboral, organización del trabajo, desarrollo de los recursos humanos, medio ambiente y

programa de acción social; lo cual permite generar valor agregado a lo largo y ancho de toda la cadena de valor de la organización, y una mejor cultura organizacional.

Cabe resaltar, que los resultados a futuro de implementar este modelo en las organizaciones, no pretende dar una solución completa a nuestros problemas de competitividad y sostenibilidad como nación, sino mejorar la calidad de vida de cada grupo de interés en las empresas colombianas; pero también, reconociendo que esta mejora afectará la utilidad neta anual para los accionistas o propietarios (por lo menos en el primer año de aplicación), lo que no tendrá un significado negativo, porque generará otros beneficios para la empresa, y quizás el más importante en contraprestación a la disminución monetaria a corto plazo en las ganancias para los dueños, será la perdurabilidad de la misma a través del tiempo, siendo este, el principal objetivo corporativo en cualquier tipo de organización existente.

4.CADENA DE VALOR SOCIAL (CVS)

La aplicación del modelo de Cadena de Valor Social, se basa en la creación de microempresas conformadas en primera instancia por personas en proceso de reintegración (población vulnerable en proceso de capacitación para adaptarse a la sociedad civil), a través de un capital semilla otorgado por la pyme que apoya el modelo y la corresponsabilidad como una propuesta de deducción tributaria (de la misma manera que existe en el estatuto tributario artículos 108-1 y 108-2 para las viudas del personal de la fuerza pública o los hijos de los mismos mientras sostengan el hogar, fallecidos en operaciones de mantenimiento o restablecimiento del orden público, o por acción directa del enemigo; en el cual no incluye este tipo de población vulnerable), lo que no solo significa que se contribuye con el capital inicial, sino también haciendo integraciones verticales y horizontal con la nueva microempresa, generando relaciones económicas y contribuyendo con capacitaciones para el mejoramiento continuo en procesos productivos, de manera que se genere sostenibilidad a lo largo de la cadena de valor de la empresa sustentable (pyme que aplica y apoya el modelo), como se observa en la siguiente gráfica:



Gráfica 3: Cadena de Valor Sostenible, Fuente: De los autores

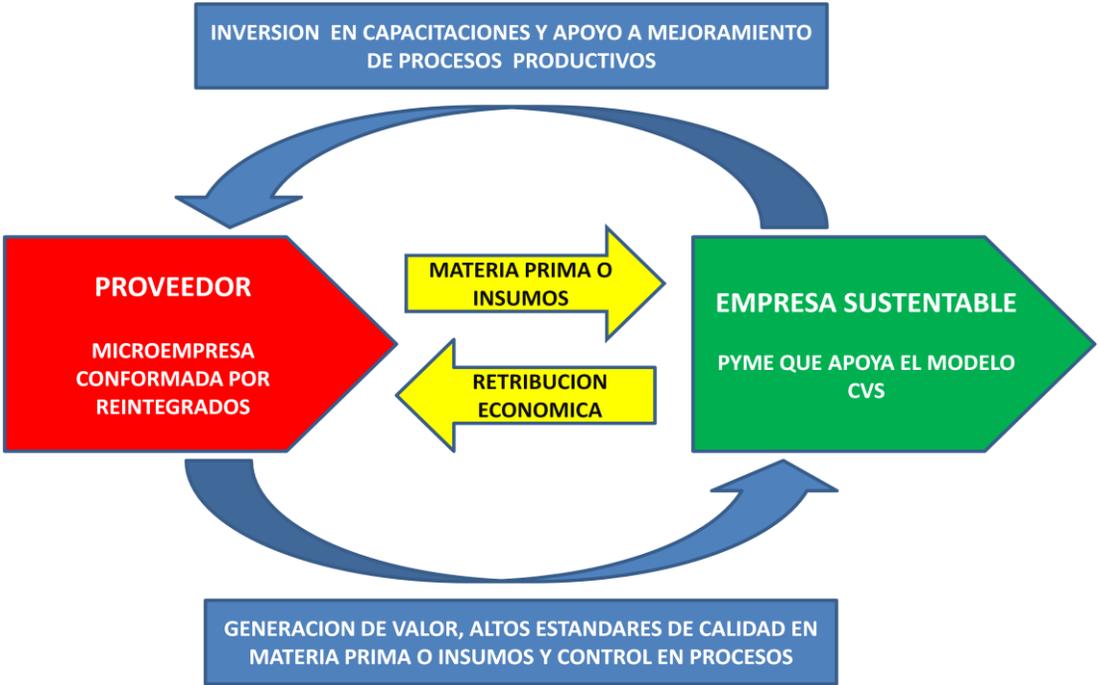
Ahora bien, comencemos a desglosar el modelo de acuerdo a sus enlaces, para poder observar que pasa en cada punto y que beneficios traería la aplicación para la pyme y la microempresa.

4.1. INTEGRACIÓN HORIZONTAL HACIA ATRÁS (PROVEEDOR)

En una integración hacia atrás lo que se busca es tener un mayor control sobre la materia prima que se obtiene antes de hacer el proceso productivo en la empresa, de tal manera, que integrar en esa posición a una microempresa conformada por nuestra población vulnerable objetivo, significa no solo aportar el capital semilla, también hacer una fuerte inversión en capacitaciones y apoyo al proceso productivo, con el fin de hacer viable que el proveedor obtenga los niveles de calidad que se necesitan para mantener los estándares y la promesa básica a los clientes. Por otra parte, la posición geográfica de esta nueva microempresa debe estar cerca o en el mejor de los casos adjunta a la pyme, con el objetivo básico de disminuir al máximo los costos en fletes

y tiempos de entrega, lo cual es uno de los principios fundamentales de la integración con proveedores.

De esta manera, se logra que la microempresa y quienes la conforman generen valor agregado a la empresa sustentable o pyme, en contraprestación al apoyo recibido. Por consiguiente, se espera que la población vulnerable beneficiada cumpla a cabalidad y con responsabilidad con las capacitaciones y apoyo en los procesos productivos, cumpliendo con los estándares requeridos y con responsabilidad con las cantidades y el justo a tiempo que necesiten sus clientes (pyme que los está apoyando). Lo anterior, permite la generación de confianza y el compromiso por parte de los empresarios colombianos para llevar a cabo la implementación de este modelo piloto en sus organizaciones. La siguiente grafica muestra las relaciones reciprocas entre la empresa sustentable y la microempresas conformada por la población vulnerable:

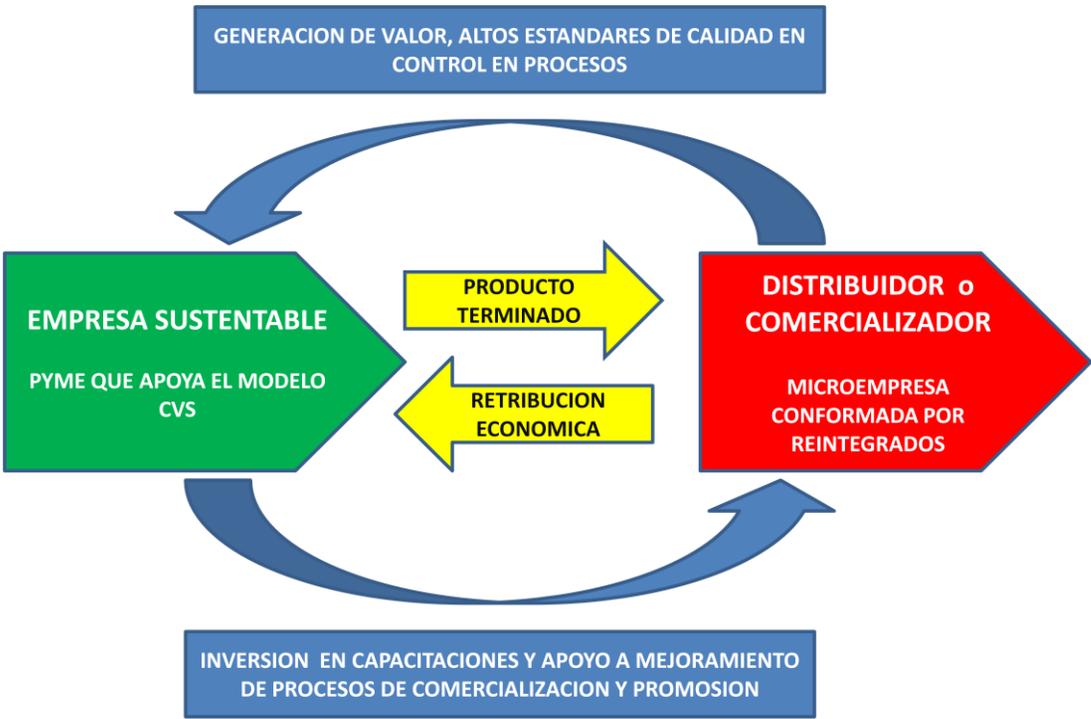


Gráfica 4: Integración hacia atrás en el modelo CVS, Fuente: De los autores

Por consiguiente, la pyme que apoya el modelo en este punto, reciba como beneficio del gobierno que el capital semilla que se aporte a la generación de la microempresa, sea disminuido de las obligaciones tributarias que se tienen con el estado.

Igualmente, sería beneficioso si el gobierno nacional apruebe el proyecto de ley 70 de 2010, o una deducción extra para que los insumos o materias primas compradas a estos nuevos proveedores no tengan el impuesto al valor agregado IVA, únicamente para la pyme que está apoyando el modelo, todo esto con la finalidad de promover que los empresarios se inciten o estimulen en apoyar esta iniciativa y se genere una mayor confianza en el proyecto.

4.2.INTEGRACIÓN HORIZONTAL HACIA ADELANTE (DISTRIBUIDOR)



Gráfica 5: Integración hacia adelante en el modelo CVS, Fuente: De los autores

Como se muestra en la grafica anterior, se busca promover que los empresarios dejen la distribución o comercialización de sus productos, a microempresas conformadas por nuestra población vulnerable objetivo. La idea, es que estas microempresas tengan a su cargo puntos de comercialización o la logística, con el fin de realizar la

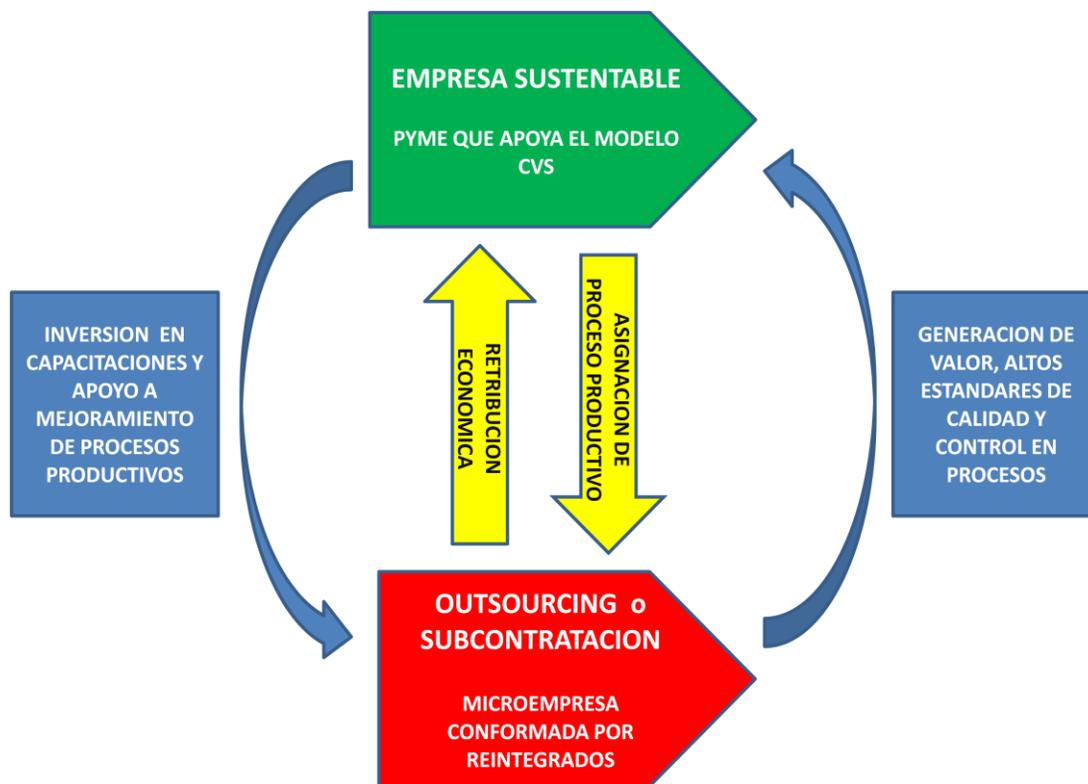
distribución de los productos o servicios a los canales distribuidores o a los puntos de adquisición de los compradores.

En un esfuerzo por incentivar esta buena práctica, y para que los reinsertados no vuelvan a delinquir, es necesario exigir al Estado y también a la sociedad colombiana acoger al número de personas que se han desmovilizado, con planes que permitan su inclusión social y económica, es decir es necesario que exista corresponsabilidad, donde por un lado las pymes apoyen al desmovilizado a regresar y convivir a la sociedad civil con su entorno familiar de manera constructiva y a su vez el modelo lo comprometa a él y a su entorno social a superar su situación y que permanezca en la legalidad.

Es una situación Gana-Gana que se puede definir como: *“En la lógica de las políticas de bienestar refiere el protagonismo de los beneficiarios en la solución de sus problemas”* (Secretaría de Desarrollo Social, 2006), esto se puede traducir en la tranquilidad del empresario al generar empleo digno a los desmovilizados y del reintegrado al no tener que recurrir a la delincuencia para subsistir.

Estas razones se proyectan en el mejoramiento de la imagen, reputación y posicionamiento de la empresa, y redefine de manera positiva la definición de la relación que se tienen de la empresa con la sociedad donde simplemente se refiere al carácter esencialmente económico, agregando el carácter social y de corresponsabilidad.

4.3. INTEGRACIÓN VERTICAL (*OUTSOURCING* O SUBCONTRATACIÓN)



Gráfica 6: Integración vertical en el modelo CVS, Fuente: De los autores

En este eslabón de la cadena productiva se busca que los empresarios apoyen el modelo con capital semilla e inversión en capacitación y apoyo en procesos, debido a que la idea de una maquila o una subcontratación es tener a un proveedor externo de servicios que le permita a la empresa contratista disminuir costos operativos, no realizar inversiones en activos los cuales no se van a usar en el total de su vida útil o no se les va a sacar el mayor provecho que permita un rápido retorno a la inversión; o evitar la contratación de personal no indispensable para las operaciones de la empresa.

De esta manera, al aplicar el modelo en esta etapa se busca no solo estar contribuyendo a la generación de empleo, conformación de empresa en el país y acceder a deducciones o beneficios tributarios, sino además tener bajo supervisión los

procesos productivos, para realizar mejoras continuas pertinentes, y así no generar costos innecesarios en las operaciones, lo cual significa que aparte del hecho de corresponsabilidad para contribuir a la reinserción de lo esta población vulnerable generando indicadores positivos en su balance social, también lo hace en sus estados financieros. Cabe resaltar que al igual que en las dos anteriores integraciones en esta también se genera valor agregado a lo largo de su cadena de valor.

4.4.CAPITAL SEMILLA PARA EL MODELO

4.4.1.¿Fondo emprender

Balance Fondo Emprender 16 de Noviembre de 2010:



Gráfica 7: Balance Fondo Emprender, Fuente: Ministerio de la Protección Social - SENA

Menos del 15% de los proyectos apoyados han tomado la decisión de no continuar con su proceso empresarial.

Del total de iniciativas apoyadas y en ejecución solo el 33% se ubican en Bogotá, Medellín, Barranquilla o Cali el resto el 67% se ubica en ciudades o Municipios de menor desarrollo económico del País con lo que se evidencia que el Programa ha logrado ubicar recursos en regiones de menor grado de desarrollo (Ministerio de la Protección Social - SENA, 2010).

4.4.2. Bancoldex

La composición de los desembolsos por tamaño de empresa ha venido cambiando. En 2002, \$1.429.839 millones (73%) de los desembolsos se efectuaron a grandes empresas y \$161.961 millones (8%) a Mipymes. Para el primer semestre de 2010 las grandes empresas participaron solamente con \$364.294 millones (32%) de los desembolsos y las Mipymes alcanzaron \$621.951 (55%).

Los desembolsos a Pymes totalizaron en 2002 \$156.063 millones en 1.361 operaciones. Han mantenido una tendencia creciente: En 2009 alcanzaron la cifra de \$1.6 billones, en 10.874 operaciones. A mayo de 2010 las Pymes han recibido \$498.279 millones en 3.520 créditos. Una participación de 43% en el total desembolsado a este segmento.

Del 2002 al 2010 los desembolsos totales de Bancóldex a la Pyme ascienden a \$8.2 billones.

Para las microempresas Bancóldex desembolsó \$5.898 millones en el 2002, representados en 72 operaciones. La cifra se superó ampliamente en el 2003, al llegar a \$136.518 millones en 38.974 operaciones. En 2009, se mantuvo esa positiva tendencia alcanzando los \$518.052 millones en 153.013 operaciones, lo que representa una participación de 14%. En lo corrido de 2010 Bancóldex ha desembolsado \$132.673 millones a las micros en 25.290 créditos.

Del 2002 al 2010 los desembolsos totales de Bancóldex a las Microempresas alcanzan \$2.8 billones (BANCOLDEX, 2010).

4.4.3.Incoder

El Incoder se crea con la única intención de reducir la nómina burocrática, que sumadas las cuatro instituciones encargadas del agro que fueron eliminadas sumaban cerca de 2.300 cargos y que esto redundara en una mayor eficiencia. Sin embargo este se ha visto inmerso en distintos escándalos por denuncias que tienen que ver con la adjudicación de predios a familias desplazadas, que después de cumplir con el lleno de los requisitos, y de haberseles adjudicado mediante resolución, resultaron engañadas, porque, lo que inicialmente les prometieron empezó a dilatarse en medio de respuestas y trámites innecesarios.

Los resultados que arrojó una investigación de la Contraloría General de la Nación en abril de 2010 muestran la Inadecuada protección a los bienes de los desplazados, retrocesos en la adjudicación y titulación de tierras e insuficiente presupuesto destinado a suplir las necesidades de la población desplazada en materia de tierras (Arcoiris, 2011).

4.4.4.Situación de las pymes y la banca:

En el Cuarto Congreso de Banca para Pymes organizado por Asobancaria se explico que *“las pymes generan cerca del 40% del PIB total, y sostienen más del 70% del empleo en la economía colombiana. Además, están llamadas a jugar un rol fundamental en la transformación productiva que requiere el país para competir en los mercados internacionales.*

Las pymes cobran día a día mayor importancia estratégica. De ello dan cuenta tanto el diseño reciente de la política pública, como la mejor atención que reciben por parte de la banca” (ASOBANCARIA, 2008).

4.5.¿POR QUÉ APLICAR EL MODELO?

El modelo CVS se basa en la teoría Cadena de Valor de Michael Porter en el cual se describe el desarrollo de todas las actividades de una organización y en los enlaces verticales y horizontales que se pueden generar. Esto con el fin de involucrar a la vida económica a las poblaciones en estado vulnerable en nuestro país, de manera que tengan una oportunidad para mejorar su calidad de vida.

Como modelo piloto se escogió las personas en proceso de reintegración debido a que es importante aportar a la paz, su conservación y apoyar los procesos que se han realizado hasta el momento. Para esto se busco la cooperación de la Alta Consejería para la Reintegración, con la que se hizo varias reuniones para solicitar información acerca de los procesos para incorporar a la vida social y productiva a las personas que abandonaron por su propia voluntad la lucha armada en Colombia, llegando a un acuerdo en el cual se les prestara la información acerca de la conformación y aplicación del modelo Cadena de Valor Social, y ellos aportaran los datos necesarios para la aplicación del modelo. Todo este trabajo con el fin que el modelo no se quede en un estudio de tesis de maestría sino que se aplique a poblaciones vulnerables y contribuya a la conformación de los procesos de paz en nuestro país como un modelo de corresponsabilidad entre la academia y el gobierno.

4.5.1.Generación de Valor Económico Y Generación de Valor Social (GVE y GVS):

El valor constituye el gran objetivo de las organizaciones empresariales, sean públicas o privadas, grandes o pequeñas. Sin embargo este no debe ser el único objetivo, debido a que no sólo se debe generar valor económico (GVE), también se debe generar valor social (GVS), meta en la que todo empresario debe participar.

Para Austin existe una estrecha relación entre GVE y GVS que define como un “sinergismo virtuoso”: “la generación de valor económico genera valor social y este, a su vez, genera valor económico" (Sierra Montoya, 2008).

Austin define 4 categorías de RSE que generan valor en mayor o menor medida:

La primera se refiere al cumplimiento de la ley, esto quiere decir que las empresas cumplan con las normas legales y de hecho muchas de ellas reducen a eso su RSE (pagar salarios, impuestos etc.).

La segunda categoría es vista como un manejo adecuado de los riesgos, pues estos pueden aumentarse hasta convertirse en situaciones difíciles de controlar si la empresa no ayuda al mejoramiento del entorno social. En el caso de las personas en proceso de reintegración colombianos esto es muy importante, debido a que si el Estado y la empresa privada comparten un mismo objetivo el cual es la finalización del conflicto interno, pero no se dan las condiciones necesarias debido a la falta de articulación del Estado con el sector privado y de este último por su falta de compromiso (miedo, desconfianza, rencor etc.), el proceso de reinserción se vería afectado gravemente, la razón es que no se le estarían brindando las condiciones necesarias a las personas en proceso de reintegración como lo es la Aceptación, reflejada en empleo y nuevas oportunidades, y por el contrario estaría mandando un mensaje muy fuerte a los combatientes irregulares que siguen la lucha armada.

En tercer lugar la RSE se concibe como la comunión a valores, con énfasis a cuestiones éticas, el deber ser de las empresas es decir al compromiso social.

En cuarto lugar está la visión estratégica que obviamente está centrada en la RSE como estrategia corporativa donde se reúnen la GVE y la GVS.

El autor además explica que la visión estratégica permite diferenciar productos, expandir mercados, permite el crecimiento personal de los empleados, el desarrollo de los proveedores, la eficiencia productiva y por supuesto las ventajas competitivas.

Austin manifiesta que los proyectos sociales si son rentables ya que las encuestas explican que los consumidores estarían dispuestos a pagar un poco más por productos hechos en forma social y ambientalmente responsable.

Así mismo señala la relación de la empresa con los grupos de interés (clientes, empleados, comunidades, gobiernos e inversionistas) en el marco de la RSE.:

“Con los clientes, verbigracia, se genera conexión emocional, fortalecimiento de marca, diferenciación de producto, preferencia de compra, lealtad y ampliación de mercado; con los empleados, la RSE atrae talento, mejora la retención, aumenta la motivación y desarrolla las capacidades; con los gobiernos hay objetivos compartidos, licencia para operar y trato favorable; y con los inversionistas, su preferencia que se traduce en más inversiones, a juzgar por lo ocurrido con diferentes índices bursátiles internacionales” (Sierra Montoya, 2008).

Como observamos los anteriores son grandes beneficios **concretos** que no podemos desestimar y que los genera la RSE y lo cual debe dejar en claro que esta no es una moda ni debe serlo.

Retomando y parafraseando un poco lo que el director del Global Reporting Initiative – GRI, donde sostiene que la sostenibilidad de la empresa y la del mundo guardan una estrecha relación y que ninguna empresa podrá tener éxito en una sociedad y en un medio ambiente con problemas serios y mucho menos cuando los genera en lugar de mitigarlos o resolverlos.

Así mismo para el Caso Colombiano si buscamos sostenibilidad, rentabilidad de la empresa y adicionalmente anhelamos un poco de paz para el país, las empresas deben participar y dar soluciones a los problemas de violencia, ¿Cómo? Mostrándoles a los actores del conflicto que las personas desmovilizadas se reintegraron perfectamente a la sociedad civil y para esto ellos necesitan trabajo digno y cero discriminación, y es aquí donde la empresa colombiana debe adquirir un papel protagónico.

La propuesta busca involucrar a las personas en proceso de reintegración, al estado, a los empresarios y a la ciudadanía en general; el Estado aportaría por medio de la inversión sustitutiva de impuestos, los empresarios a través de capitales semilla y la

ciudadanía en general con la adquisición de productos con el sello “verde” o sello RSE.

4.5.2. Contratar con personas en proceso de reintegración:

El modelo CVS busca como se ha dicho antes trabajar población reintegrada para poder incorporarla social y económicamente a las personas que pertenecían a grupos armados ilegales, sin embargo repetimos nuevamente si no existe corresponsabilidad el modelo no sirve, porque en una gran medida este se basa en la confianza mutua, necesitamos que exista reconciliación para potencializar las oportunidades de las empresas colombianas y por lo mismo se necesita trabajo conjunto para lograrlo, ya existen empresas que lo están haciendo y teniendo resultados esperanzadores.

La Asociación Colombiana de micro, Pequeñas y Mediana empresas (Acopi), el gobierno, Usaid, la OIM y diferentes mipymes de Risaralda, Quindío, Choco y norte del Valle trabajan en un proyecto para vincular a la población vulnerable, se pretende ayudar a las personas en proceso de reintegración que se vinculen laboralmente a las firmas de la región y así mejoren su calidad de vida con empleos dignos.

Sin embargo como lo explica la empresaria Mónica Sánchez de Uniformar en Pereira existen temores *"Al principio teníamos un poco de miedo por la condición en la que estuvo durante mucho tiempo y además porque somos sólo mujeres, pero cuando lo conocimos nos dimos cuenta de que él era la persona adecuada para el puesto"* expreso (Matías, 2010).

Pero complemento diciendo lo siguiente: *"En este momento estamos dependiendo de Acopi, que está capacitando debidamente a las personas en proceso de reintegración para que ellos puedan desempeñarse bien", dijo Sánchez, quien agregó que contratar a estas personas es una experiencia positiva. "Ojalá otras empresas del país se animen a hacer lo mismo"* (Matías, 2010).

Antes de terminar el gobierno del Presidente Álvaro Uribe el ex alto comisionado para la paz Frank Pearl, buscaba emplear a personas en proceso de reintegración de las FARC y los paramilitares y en unas de sus últimas visitas a Huila se entrevistó con empresarios de la región y les interrogó sobre si contratarían en sus empresas a personas en proceso de reintegración y esta fue la respuesta que dieron los empresarios al portal de internet del periódico el mundo de España:

“De 33 comerciantes, ocho aceptaron. Los demás prefirieron guardar silencio y no responder. Algunos optaron por esperar más adelante. Aún tienen miedo.

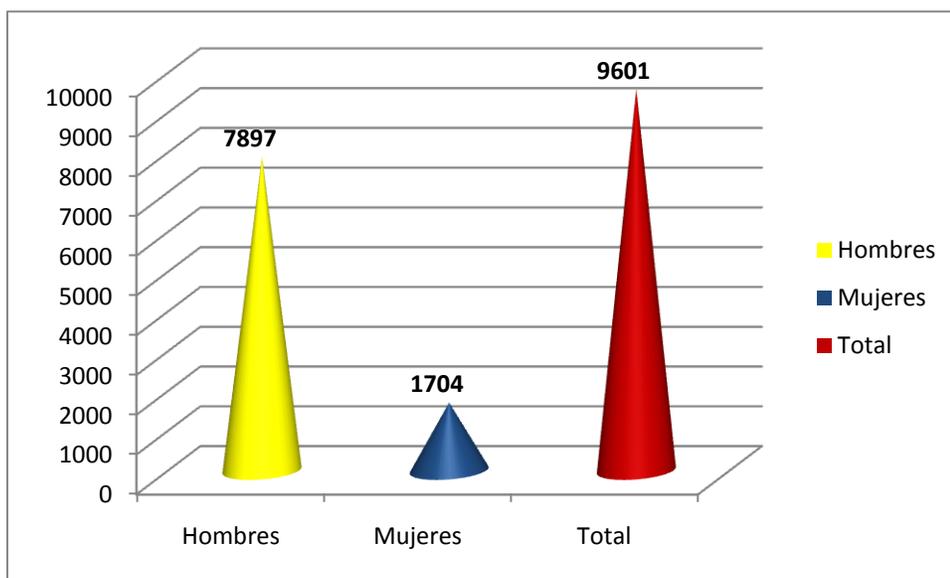
Y es que en la región, donde ya trabajan 700 ex integrantes de las FARC, fue víctima de la guerrilla durante 40 años y aún no se repone. La insurgencia secuestró, asesinó y extorsionó, en algunos pueblos no se podía transitar de noche y los gobernantes corrían a exiliarse por temor a ser retenidos.

Nadie olvida y por esto les pasan sus cuentas de cobro. El alto comisionado insiste en que dejaron sus armas, llevan más de un año con terapia psicosocial, estudiaron y están preparados para enfrentarse a una sociedad que aún les teme” (Argüello, 2010).

4.5.3.Mercado objetivo del modelo CVS:

Alta Consejería para la Reintegración (ACR) suministra la información del mercado objetivo al que se desea llegar con el modelo CVS. Este mercado está conformado por personas en proceso de reintegración, en el cual se les está capacitando en diversas aéreas de los sectores primario, secundario y terciario.

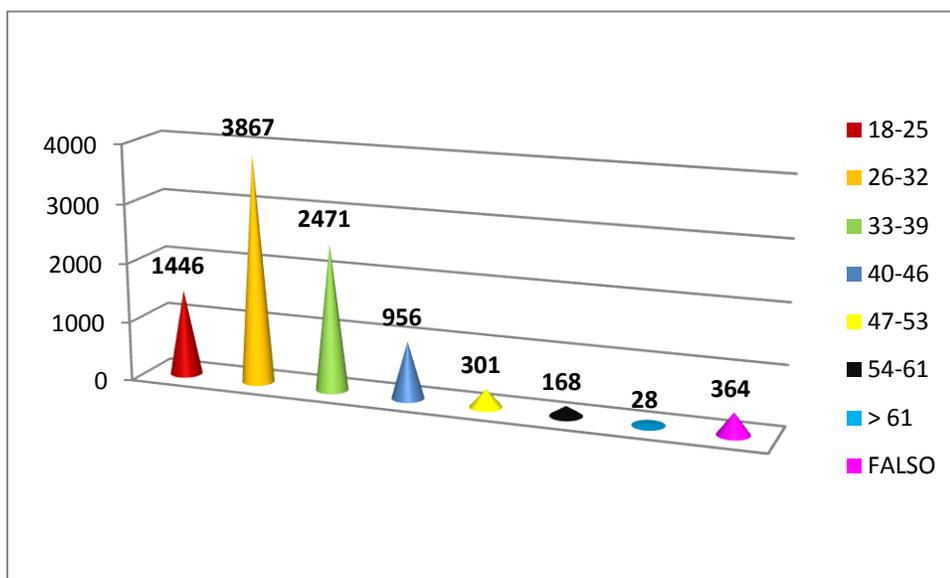
4.5.3.1. Total de personas en proceso de reintegración a nivel nacional:



Gráfica 8: Total de personas en proceso de reintegración a nivel nacional de Enero a Octubre 31 de 2010, **Fuente:** ACR – Sistema de Información para la Reintegración* (SIR)*

La información dada por la ACR nos indica que en el periodo Enero – Octubre de 2010 existen 9601 personas que están siendo capacitadas en diferentes áreas para su reintegración a la sociedad civil. Observamos que existe un 82% de hombres que se están capacitando frente a 18% de mujeres.

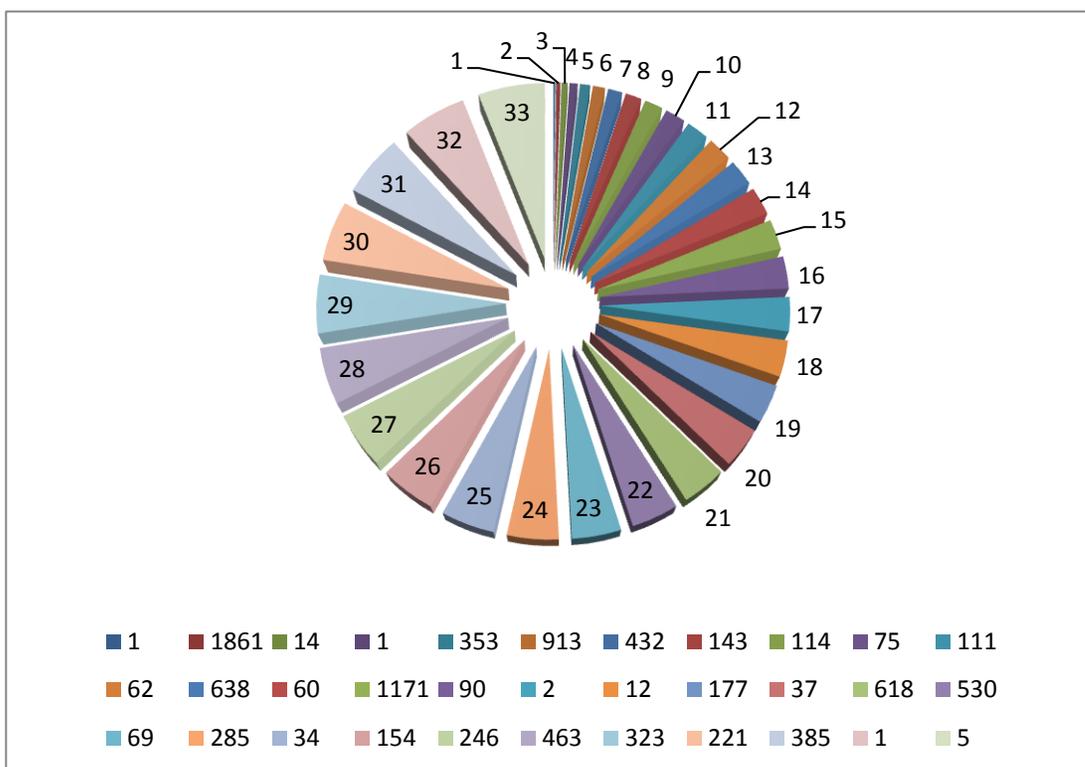
4.5.3.2. Reintegrados en capacitación por rango de edad:



Gráfica 9: Reintegrados en capacitación por rango de edad. **Fuente:** ACR – (SIR)

Del total de personas que están siendo capacitadas, el 91% están en un rango de edad de 18 a 46 años, lo que se puede interpretar que las personas que pertenecen a los Grupos Armados Ilegales – GAI son personas jóvenes con todo el potencial para incorporarse a la vida laboral por la vía legal, por lo que deben dársele no solo las capacitaciones correspondientes sino las oportunidades laborales a través de la empresa pública y privada, para que así la ilegalidad no sea una opción (donde ya han estado y tienen experiencia).

4.5.3.3. Personas en proceso de reintegración por departamento:



Gráfica 10: Personas en proceso de reintegración por departamento, Fuente: ACR – (SIR)

Convenciones para leer el gráfico:

DEPARTAMENTO.	AMAZONAS	ANTIOQUIA	ARAUCA	ARCHIPIELAGO DE SAN ANDRES	ATLANTICO	BOGOTÁ D.C.	BOLÍVAR	BOYACÁ	CALDAS	CAQUETA
CONVERSIÓN.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
N. P. REINTEGRACIÓN	1	1861	14	1	353	913	432	143	114	75

CASANARE	CAUCA	CESAR	CHOCÓ	CORDOBA	C/MARCA	GUANÍA	GUAVIARE	HUILA	LA GUAJIRA	MAGDALENA
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21

111	62	638	60	1171	90	2	12	177	37	618
-----	----	-----	----	------	----	---	----	-----	----	-----

META	NARIÑO	NTE. SANTANDER	PUTUMAYO	QUINDÍO	RISARALDA	SANTANDER	SUCRE	TOLIMA	VALLE DEL CAUCA	VAUPÉS	VICHADA
22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
530	69	285	34	154	246	463	323	221	385	1	5

Tabla 4: Tabla de convenciones de personas en proceso de reintegración por departamento, **Fuente:** ACR – (SIR)

Los lugares donde más se están capacitando personas que pertenecían a los GAI son: Antioquia, Bogotá, Cesar, Córdoba, Magdalena, Meta, Bolívar y Santander, que representan el 69% de las personas en proceso de Reintegración.

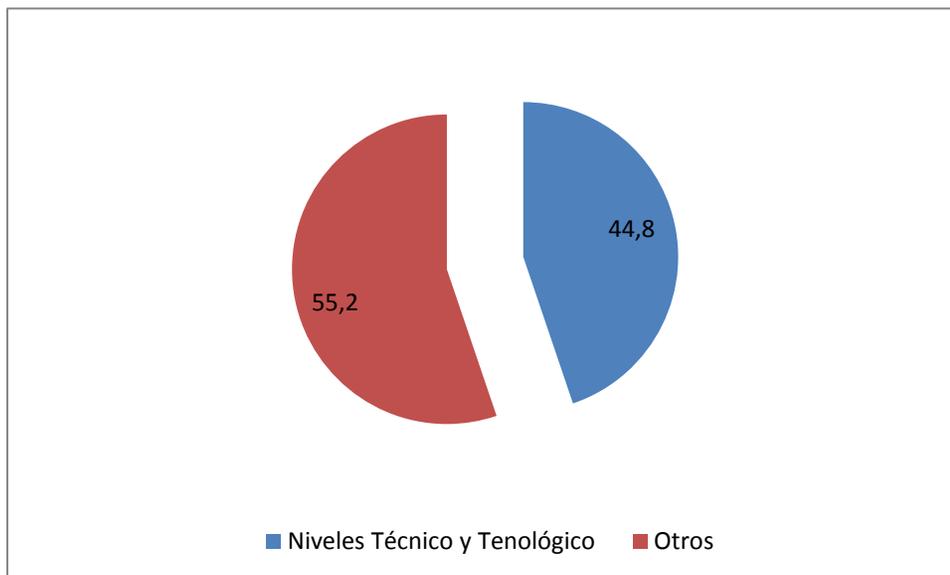
4.5.3.4. Preparación personas en proceso de reintegración:



Gráfica II: Preparación personas en proceso de reintegración, **Fuente:** ACR – (SIR)

Como Modelo Piloto se busca en principio que las personas en proceso de Reintegración que participan del modelo tengan educación Técnica o Tecnológica, lo anterior para que aporten sus conocimientos en el área específica en que fueron preparados y así mismo la empresa les aporte a ellos conocimiento para que se haga un mejor trabajo, por lo que por el momento el modelo y en teoría involucraría únicamente al 45% de las personas que cumplan con ese requisito.

4.5.3.5. Comparación porcentual entre técnico - tecnológico vs otros:



Gráfica 12: Porcentaje Técnico - Tecnológico vs otros, **Fuente:** ACR – (SIR)

Los sectores Económicos de un país se dividen de acuerdo al proceso productivo a que tengan lugar, se conocen como Sector Primario, Secundario, terciario y cuaternario.

Sector Primario: Es el Sector que obtiene los recursos Directamente de la naturaleza y son de origen vegetal, animal y mineral, por ejemplo: la pesca, la madera, el carbón, la carne bovina entre otros.

Sector Secundario: Es el sector que convierte la materia prima en productos semiterminados o terminados por ejemplo: la industria automotriz, de alimentos, metalúrgica etc.

Sector Terciario: Este Sector no produce bienes sino servicios como por ejemplo: Sector financiero, turístico, educativo, sanitario etc.

4.5.3.6. Importancia del mercado objetivo en la economía del país:

La incidencia de generar un modelo que permita la incorporación a la vida económica a las personas en proceso de reintegración no solo contribuye a la estabilización de un proceso de paz nacional, sino que además está directamente implicado en la

disminución de la tasa de desempleo de Colombia al generar nuevas microempresas que aporten a la generación directa de empleo.

Promover microempresas conformadas por reintegrados garantiza la especialización del trabajo lo cual debe conducir hacia la perdurabilidad de las empresas, recordando que un problema de competitividad del país es la gran tasa de mortalidad de las organizaciones, donde son más las empresas que cierran que las que se crean anualmente. La contribución a la solución de este problema se da debido a que los reintegrados son personas que no solo encuentran en proceso de socialización sino que también en proceso de capacitación técnica, tecnológica y profesional.

El modelo CVS aplicado en un primer mercado objetivo en los reintegrados del conflicto armado permite mejorar la seguridad nacional, ya que teniendo una oportunidad estas personas no volverán a delinquir, además se vuelve atractiva la reincorporación a la sociedad civil para las personas involucradas y en actividad en los grupos al margen de la ley, lo que debilitaría cada vez mas dichos grupos. Al obtener una mayor seguridad nacional, permite una estabilidad democrática y una inversión más baja en infraestructura militar logrando utilizar ese dinero en otros sectores como educación, salud, infraestructura vial, y otras necesidades de la población. Con esto se consigue no solo mejorar la calidad de vida de los colombianos, también convertir al país en un centro atractivo para la inversión extranjera, mejorando nuestra competitividad como nación.

5.CONCLUSIONES

5.1.CORRESPONSABILIDAD

La academia como promotor de la búsqueda y generación de conocimiento, debe promover e incentivar a investigadores y estudiantes en la aplicaciones de sus conocimientos profesionales adquiridos en los claustros educativo, hacia la consecución de soluciones que aporten a la mitigación de los problemas socio-económicos y crecimiento en el ámbito social, económico y ambiental, con el fin de generar ideas que alimenten y contribuyan a la conformación de una nación totalmente sustentable y en vía de desarrollo.

Con este fin, la investigación que se realizo para la producción del modelo piloto Cadena de Valor Social, contribuye de manera directa a dar una solución viable a uno de los problemas socio-económicos más grave que afectan a nuestro país, el cual es la reintegración no solo a la vida social, sino también, la incorporación al modelo económico de la nación, con el fin de generar oportunidad de crecimiento personal y laborar a las personas en proceso de reintegración de las organizaciones armadas al margen de la ley.

Generar una verdadera oportunidad a los reintegrados significa no solo colaborar con la disminución de la tasa de desempleo de la nación, sino además, ser promotores e impulsores del proceso de paz en Colombia, promoviendo un modelo que garantice la completa reinserción a la vida civil a estas personas, brindando una verdadera oportunidad de ser productivos, lo que significaría que estas personas no volverán a delinquir, ya que tendrían una vida más digna y con una oportunidad de trabajo y de desarrollo económico y personal, al poderse convertir en microempresarios.

Como investigadores nos llena de satisfacción poder utilizar los conocimientos en pro de la búsqueda de una solución viable a este problema socio-económico, y como

colombianos, nos genera la felicidad y el orgullo de saber que estamos contribuyendo con la paz de nuestro país y a la conformación de una mejor nación para todos.

5.2.MEJORAR LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPRESARIOS HACIA LOS REINTEGRADOS DEL CONFLICTO ARMADO.

Hay que reconocer que la percepción de los empresario hacia la contratación de reintegrados es muy baja. De hecho en el artículo *“Sólo el 13 por ciento de empresarios colombianos daría empleo directo a desmovilizados”* de la sección económica de la revista Portafolio publicada el 13 de septiembre de 2010 muestra los terribles resultados en esta materia. El artículo revela los datos obtenido en la encuesta que realizo la Organización Internacional para las Migraciones y Confecámaras en las 16 principales ciudades del país a 1070 empresarios, revelando que *“en el 2009 sólo se concretaron 17 empleos para desmovilizados, cuando el trabajo de sensibilización sobre el tema fue realizado en 490 empresas. De hecho, el 96 por ciento de los consultados admitió no haber participado en los procesos de reintegración económica, sólo un 2 por ciento participaba y un porcentaje igual lo había hecho en algún momento pero había dejado de hacerlo”* (Redacción Económica y de Negocios, 2010).

Estos resultados son desastrosos, no solo se debe a la falta de confianza de los empresarios en el proceso de reinserción que atraviesan estas personas, sino que además, deja ver la falta de compromiso y de corresponsabilidad de nuestros industriales hacia el proceso de paz. Aunque, hay que comprender y reconocer que los empresarios, son colombianos que han vivido un conflicto armados de más de 40 años y por consiguientes son seres humanos con secuelas de este enfrentamiento.

Por estas razones se debe trabajar más en la sensibilización de los empresarios en los proceso de reinserción y de paz, en búsqueda de obtener un mejores resultados en socialización y adaptación de los reinsertados, con el fin de conseguir una mejor calidad de vida para todos. Para conseguir estos resultados, también se debe apoyar, brindando a las empresas y empresarios beneficios que sean atractivos y que motiven

su participación en la generación de oportunidades de empleo a estos colombianos. Como apoyar la probación del proyecto de Ley 70 de 2010 del Senado sobre RSE, en el cual se estarían ofreciendo beneficios para incentivar a los empresarios como: puntajes adicionales en licitaciones públicas, facilidades de acceso a créditos superiores a determinados montos, acceso a programas de fomento micro y pequeñas empresas, fomento de innovación tecnológica, entre otros.

5.3.BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO CVS

El mayor beneficio de aplicar el modelo Cadena de Valor Social es la contribución como una solución viable para la integración a la vida económica de las personas en proceso de reintegración, generando una verdadera oportunidad para salir adelante y realizar una vida digna a estas personas. No obstante, cabe resaltar la contribución a: la disminución en la tasa de desempleo del país; la creación de microempresas con mano de obra calificada y enlazadas en una cadena productiva (esperando que mejore la perdurabilidad de las mismas y la disminución en la tasa de mortandad empresarial de Colombia); el fortalecimiento al proceso de paz; el mejoramiento en la imagen de la imagen del gobierno colombiano y la estabilidad democrática, mejorando la inversión extranjera en el país y las oportunidades de nuevos negocios.

Respecto a los empresarios o pymes que apoyen el modelo, se espera a largo plazo la conformación de una cadena productiva sólida, el control en todos sus procesos con el fin de mejorar la promesa básica a sus clientes o consumidores finales incrementando la confianza y credibilidad, un aumento considerable en su buen nombre o *goodwill* de sus empresas o marcas, los beneficios que puede aportar la aprobación del proyecto de ley 70 del Senado, todo esto generando mejores resultados en la presentación de sus estados financieros y su balance social al finalizar sus periodos contables.

Para el país la producción y aplicación de soluciones como el modelo Cadena de Valor Social, significa volver a creer en su gente, en el hecho de que partiendo de una

corresponsabilidad de todos y un empuje para mejorar la situación de Colombia se puede crear un mejor país que abra sus puertas al mundo mostrando un ejemplo de desarrollo sustentable, donde gracias al aporte de todos se pudo superar un conflicto y la falta de oportunidad mejorando la calidad de vida de todo un pueblo, porque cuando todos halan hacia un mismo lado los resultados son inmejorables.

REFERENCIAS

AKTOUF, O. (1998).

Arcoiris, C. N. (16 de 03 de 2011). *Semana*. Recuperado el 18 de 03 de 2011, de http://www.semana.com/wf_InfoBlog.aspx?IdBlg=59&IdEnt=2913

Argüello, F. (02 de Junio de 2010). *Diario EL MUNDO*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2010, de ELMUNDO.es:
<http://www.elmundo.es/america/2010/06/02/colombia/1275513724.html>

ASOBANCARIA. (23 de Mayo de 2008). *Asobancaria*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2010, de http://www.asobancaria.com/upload/docs/docPub4430_2.pdf

Austin, J. (2003). *El Desafío de la Colaboración "Cómo las organizaciones sin fin de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas"*. Buenos Aires: Garnica.

Axeldor, R., & Cohen, M. (2000). *Harnessing Complexity*. New York: The Free Press - Basic Books.

BANCOLDEX. (Septiembre de 2010). Recuperado el 22 de Septiembre de 2010, de <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=116&conID=306>

BANCOLDEX. (21 de 06 de 2010). *Comunicado Prensa Bancoldex*. Recuperado el 18 de 03 de 2011, de http://www.bancoldex.com/documentos/2329_rendicionCuentas.pdf

C.E. NEGOCIO. (s.f.). *NEGOCIO*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2009, de http://www.deporteynegocios.com/cursos/ESCUELA%20DE%20NEGOCIOS/lexico/lexico01_COREBUSINESS.asp

Calvente, Y. (2009). *La responsabilidad Social Empresarial: Un Nuevo Reto para el Derecho*. Madrid: Marcial Pons.

Centro Colombiano de Responsabilidad Social. (s.f.). *CCRS*. Recuperado el 15 de Octubre de 2009, de www.ccre.org.co

Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill.

Cid, J. N. (26 de Junio de 2001). Las Organizaciones como Sistema Abiertos Alejados del Equilibrio. *Tesis de Doctorado* . Barcelona, Cataluña, España: Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Social. Universidad de Barcelona.

Cortina, A. (2008). *ÉTICA DE LA EMPRESA "Claves para una nueva cultura empresarial"*. Madrid: Trotta.

Fondo Emprender. (Septiembre de 2010). Recuperado el 22 de Septiembre de 2010, de <http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/b/beneficiarios/beneficiarios.ASP>

Fundación ALARES. (s.f.). *ALARES*. Recuperado el 23 de Mayo de 2009, de http://www.alares.es/soluciones_empresas/beneficios_de_la_responsabilidad_social_empresarial_para_su_entidad_y_sus_empleados

García Echavarría, S., & Lattmann, C. (1992). *Management de los Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

INCODER. (Septiembre de 2010). Recuperado el 22 de Septiembre de 2010, de <http://www.incoder.gov.co/>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo SIAFA. (s.f.). *SIAFA*. Recuperado el 10 de Octubre de 2010, de <http://www.siafa.com.ar/notas/nota206/tipos.htm>

International Organization for Standarization. (2008). *Norma ISO 26000: Guía sobre Responsabilidad Social*. ISO.

Londoño, A. A., & Jaramillo, L. M. (2004). Tesis de Grado Universidad Nacional de Colombia. *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO FACTOR FUNDAMENTAL* . Manizales, Caldas, Colombia.

Maldonado, C. E. (1984). *El Hombre en la Organización*. Bogotá: Ediciones Rosaristas.

Maldonado, C. E. (2005). *Termodinámica y Complejidad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Marz, D. G. (2002). *Del Balance social al balance ético Claves para una auditoría ética*. Red Europea de Investigación y Desarrollo de la Responsabilidad Social de la Empresa.

Matías, M. (10 de Febrero de 2010). *Diario LA REPUBLICA*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2010, de http://rse.larepublica.com.co/archivos/PYMES/2010-02-10/reinsertados-se-vinculan-laboralmente-con-mipymes_92905.php

Ministerio de la Protección Social - SENA. (2010). *Convocatorias Especializadas Fondo Emprender*. Bogotá.

Misión Pyme . (29 de Agosto de 2008). Recuperado el 20 de Julio de 2010, de <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/107/41/>

Montoya, J. E. (2008). *Nuevas Colecciones de Responsabilidad Social*. Bogotá: Panamericana de Formas e Impresiones.

Montoya, J. E. (2008). *Nuevas Lecciones de Responsabilidad Social Empresarial*. Bogotá: Panamericana de Formas e Impresiones.

Pardo, R. (2000). *De las Armas a la Democracia*. Bogotá.

Planeación, D. N. (01 de Diciembre de 2008). Conpes 3554. *Política Nacional de Reintegración Social y Económica para Personas y Grupos Armados Ilegales* . Bogotá: DNP.

Porter, M. (2001). *Ventajas Competitivas*. México: N.E.

Redacción Económica y de Negocios. (2010). Sólo el 13 por ciento de empresarios colombianos daría empleo directo a desmovilizados. *Revista Portafolio* .

Roatta. (27 de Mayo de 2006). *Universia*. Recuperado el 2010 de Marzo de 20, de <http://especiales.universia.net.co/noticias/noticia-del-dia/por-que-mueren-las-empresas-en-colombia.html>

Roldán, K. S. (2004). *CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL, LA EEXPERIENCIA DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL*. Cali (Colombia): Fundación Carvajal.

Secretaría de Desarrollo Social. (2006). *Transferencia con Responsabilidad. Una Mirada Latinoamericana*. México D.F.: Programa de Desarrollo Humano Oportunidades.

Sierra Montoya, J. E. (Enero de 2008). Nuevas Lecciones de Responsabilidad Social Empresarial. *Diario La Republica* , págs. 18-20.

Usón, A. A., Bribián, I. Z., García, A. M., Delgado, A. V., & Scarpellini, S. (2006). *EL ANÁLISIS DE CICLO DE VIDA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL*. Madrid: Fundación Confemetal.

ZAPATA, A., MURILLO, G., & MARTINEZ, J. (2006). *Organización y Management*.