

El papel de la cohesión  
social en las organizaciones

Andrés Felipe Santos Hernández



# **El papel de la cohesión social en las organizaciones**

Documento de Investigación No. 79

Andrés Felipe Santos Hernández

Universidad del Rosario  
Facultad de Administración  
Editorial Universidad del Rosario  
Bogotá D.C.  
Abril 2011

Santos Hernández, Andrés Felipe  
El papel de la cohesión social en las organizaciones / Andrés Felipe Santos Hernández.—  
Facultad de Administración, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.  
Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.  
52 p.— (Documento de Investigación; 79)

ISSN: 0124-8219

Crecimiento Economico / Calidad de Vida / Sistemas Sociales / Desempleo / Pobreza  
/ I. Titulo / II. Serie.

338.91 SCDD 20

Andrés Felipe Santos Hernández

Corrección de estilo  
María José Molano Valencia

Diagramación  
Precolombi EU-David Reyes

Editorial Universidad del Rosario  
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

\* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.  
Todos los derechos reservados.

Primera edición: abril de 2011  
Impresión:  
Impreso y hecho en Colombia  
*Printed and made in Colombia*

## Contenido

Resumen .....	4
Abstract.....	5
Introducción .....	6
La cohesión social como factor de perdurabilidad en la Organización .....	8
Sobre la Cohesión Social .....	10
La cohesión y la Organización .....	13
El director de la Organización como agente de cohesión social .....	15
a. Responsabilidad como satisfacción de <i>stakeholders</i> .....	16
b. Ética de máximos mediante la convicción.....	17
c. Eficacia como valor de mantenimiento.....	21
d. Interés común para el cumplimiento del fin como sociedad .....	22
e. Confianza como fuerza sintética.....	23
f. La prudencia como “control” y antónimo de “temeridad” .....	25
La cohesión como un modelo medible.....	27
Descripción de los Indicadores Laeken en Europa [Eurostat, 2000] .....	28
a. Indicadores de ingresos .....	28
b. Indicadores de empleo .....	30
c. Indicadores de educación .....	30
d. Indicadores de salud .....	31
Descripción de los Indicadores en América Latina .....	32
a. Indicadores de brecha [CEPAL, 2007], [CEPAL, 2008].....	33
b. Indicadores de pertenencia [CEPAL, 2007], [CEPAL, 2008].....	35
c. Indicadores de mecanismos institucionales [CEPAL, 2008] .....	37
Un modelo de aplicación empresarial.....	40
Conclusiones.....	45
Bibliografía .....	49

# El papel de la cohesión social en las organizaciones

Andrés Felipe Santos Hernández\*

## Resumen

En una sociedad donde el crecimiento económico está aislado del crecimiento social, se tiende a observar, en gran proporción, una calidad de vida marginada, marcada por la exclusión social y la falta de pertenencia, en donde el desempleo, la pobreza, el desplazamiento, etc., son fenómenos que amenazan a largo plazo los procesos competitivos y productivos del país. De cierta forma, el Gobierno, a través de sus instituciones, ha trabajado en la disminución de estas anomalías y ha obtenido resultados no muy significativos; en cierto sentido, cuando se habla de un 48,3% de personas pobres y un 12% de personas desempleadas en Colombia [DANE, 2009], es comprensible.

En esta situación, toma importancia el rol en la empresa del sector privado; aquel conjunto de organizaciones con una nueva tendencia en su pensamiento: social en su visión, pública en su imagen y privada en su operación [Restrepo, 2009]. Esta nueva alternativa de adaptación crea escenarios para la aplicación de un modelo que mida la cohesión social ejercida por la empresa y, por consiguiente, una red que genere más impacto en el crecimiento social de la sociedad, equiparable con su crecimiento económico.

**Palabras clave:** cohesión social, pobreza, Organización, empresa, perdurabilidad, sentido de pertenencia, inclusión social e indicadores de cohesión.

---

\* Ingeniero Industrial y magíster en Dirección y Gerencia de Empresas. Docente, investigador y asesor del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Correo electrónico: andres.santos@urosario.edu.co. Teléfono: (+571) 2979299 Ext. 120.

## Abstract

In a society where economic growth is isolated from social growth, a marginal quality life is likely to be observed, largely marked by social exclusion and lack of social belonging, where unemployment, poverty, displacement, etc., are phenomena that threaten the competitive and productive processes of Colombia in the long term. In a way, the government, through its institutions, has worked on reducing these anomalies, obtaining few significant results, and in some way is understandable when speaking of 48.3% of people living in poverty and 12% of unemployment rate [DANE, 2009].

In this context, private businesses have an important role; a group of organizations that set a new trend on thought in three parts: social in its vision, public in its image, and private in its operation [Restrepo, 2009]. This new alternative of adaptation creates spaces for the application of a model that measures the social cohesion exerted by the company, and therefore, a network that would generate more impact on social growth, impact that is comparable with its economic growth.

**Key words:** Positivism, History, Violence, Revolution, Organizations, Productivity, Social Cohesion.

## Introducción

El desarrollo económico y social en muchas sociedades se ha convertido en un indicador holístico para la percepción de la calidad de vida, especialmente en países subdesarrollados, cuyo común denominador se caracteriza por tener una evaluación del crecimiento social aislado del crecimiento económico; es decir, los esfuerzos por mejorar el crecimiento del PIB no son comparables con los esfuerzos por mejorar la situación social de la población vulnerable.

Cuando se habla de población vulnerable se asocian todos los fenómenos no deseables que marginan a la sociedad, como la pobreza, la indigencia, el desempleo, la inequidad, la inflación, etc., en donde el modelo social del Gobierno es poco efectivo, eficiente y de alcance para tratar de controlar esta serie de eventos no deseables.

Entonces cuando no se presta la debida importancia al crecimiento del capital social, se desbalancea el mejoramiento productivo y competitivo del país. Al no haber una demanda social atendida, estos fenómenos cobran fuerza y dejan de percibir al Gobierno como una institución de confianza y de responsabilidad frente a su gestión de integrador social.

Bajo este panorama, las empresas del sector privado toman un papel relevante en la tarea masiva de la integración y el mejoramiento social, clave fundamental en su proyección hacia el mantenimiento de la perdurabilidad: “Los empleados de una empresa perdurable interiorizan y comparten parámetros para la acción que resultan de procesos de interacción social basados en la confianza, del aprendizaje en el trabajo que ejecutan y del conocimiento que adquieren sobre la empresa. Además, los procesos formales de comunicación entre los grupos de interés contribuyen a su integración y al buen gobierno de las empresa” [Universidad del Rosario, 2009].

Dicho enunciado fue, en parte, el resultado de una investigación realizada con una muestra de empresarios colombianos. El trabajo que ejerce la cohesión social sobre la perdurabilidad es destacable en el sentido de pertenencia que los trabajadores mantengan, en cierto sentido, con su institución, es decir, con sus políticas, sus misiones y sus visiones.

Bajo esta comprensión, se analizaron cuatro variables evaluadas por los empresarios:

- Conocimiento de la filosofía, misión y objetivos: claves en la identidad y compromiso del trabajador.
- El aprendizaje que el trabajador adquiere: influye en su desarrollo personal.
- Los espacios de confianza entre los empleados: permiten la difusión de su conocimiento aprendido.
- La comunicación con los grupos de interés: mejoran la gobernabilidad de la Organización.

Estas ideas se aproximan a la integración social de los empleados con la empresa –una de las estructuras de su perdurabilidad–, pero el tema de cohesión social trasciende en mayores grados hacia una identificación o sentido de pertenencia y hacia una inclusión social, los cuales desarrollan esquemas y modelos medibles que, mediante las compañías del sector privado, logran su objetivo social.

## La cohesión social como factor de perdurabilidad en la Organización

De forma complementaria al concepto emitido e identificado por los industriales entrevistados en la investigación del Grupo de Perdurabilidad de la Universidad del Rosario acerca de la perdurabilidad en la Organización, el término también puede ser asociado a la calidad de vida del sistema:

La Organización es un sistema complejo, histórico y temporal, conformado por **individuos que interactúan** a través de procesos comunicativos para el logro de objetivos deliberados o emergentes, ejecutados por acciones individuales o grupales, por recursos internos o externos, así como por el encuentro de distintas lógicas, significados, y comportamientos, todos, articulados en una permanente interacción con el medio [Sanabria, 2006].

Una Organización es un sistema adaptativo complejo, el cual se define formalmente como un sistema de **agentes independientes que pueden actuar en paralelo**, desarrollar modelos, de cómo funcionan las cosas en su medio, y refinar estos modelos mediante el aprendizaje y la adaptación [Pascal, Millemann, y Gioja, 2002].

Las anteriores acepciones son válidas cuando se habla de organizaciones empresariales; particularmente, ambas resaltan la presencia de individuos o agentes que interactúan en paralelo con un objetivo en particular. Entonces, todo tipo de Organización puede ser conocido como un agente biológico que se autoorganiza de acuerdo con unas condiciones dadas por el ecosistema; por tanto, debe tener la suficiente flexibilidad para crear perfiles adaptables a cada situación que se presente de forma emergente. Esta interacción de agentes genera dos implicaciones fundamentales:

- Existe una influencia mutua entre sus elementos componentes.
- El cambio experimentado en uno de los componentes repercute y afecta al resto de elementos [Moriello, 2003].

De acuerdo con lo anterior, la calidad en la interacción de los agentes del sistema será fundamental en el logro de los objetivos de la Organización y,

así mismo, mantendrá su perdurabilidad y calidad de vida. En la misma vía, la comprensión de la cohesión social será fundamental en el desarrollo de los objetivos empresariales. La cohesión social en este escenario metafórico se entendería como el efecto cohesionador de los agentes del sistema, entendido socialmente como el sentido de pertenencia y la inclusión social. Por tal motivo, la buena cohesión<sup>1</sup> de las partículas en un sistema garantizará el logro de los objetivos, lo que llevará a la adaptación de su ecosistema y por tanto a mantener el grado de perdurabilidad. Por eso la cohesión social se convierte en un factor que crea condiciones para la perdurabilidad empresarial.

---

<sup>1</sup> En la metáfora entiéndase “cohesión” como interacción eficiente de agentes.

## Sobre la Cohesión Social

A pesar del reciente nombramiento del término en el país, en gran parte, a raíz de los estudios elaborados por la CEPAL (Centro de Estudios para América Latina y el Caribe), la SEGIB (Secretaría General Iberoamericana) y la AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional), la esencia de su definición se inició alrededor de la Segunda Revolución Industrial. El fundamento que la CEPAL orienta a la cohesión social se sienta en la revalorización del ser humano en estos tiempos donde la revolución tecnológica, comunicacional y globalizada lo marginalizan como tema material. Este objeto mundial trasciende en América Latina con un objeto adicional: hacer frente a los problemas sociales. De tal forma que a este concepto se le comprende como verbo, y por tanto como una herramienta que teje los lazos rotos del capital social como la pobreza, la indigencia, la exclusión, etc.

El concepto de cohesión se dio como una derivación de la ausencia de capital social que la crisis económica generó como consecuencia de la industrialización a finales del siglo XIX; para ese entonces, el concepto se definía como una solidaridad orgánica. Las diferencias entre los individuos se evidenciaban en la búsqueda de conflictos que podían ser mediados a través de una autoridad que pudiera equilibrar sus relaciones. Esta autoridad fue definida como el industrialismo: una fuerza externa moral, social, y normativa que tuvo la responsabilidad de equilibrar, como las virtudes, el conjunto de creencias comunes al término medio de una sociedad [Alun, 2000]. Lo anterior fue enunciado originalmente por Emile Durkheim, teórico social francés de la Segunda Revolución Industrial, quien definió al sector industrial como el regulador de la sociedad y lo concebía como actor ventajoso en el desarrollo de la crisis social obrera de aquella época, en donde claramente no había ningún tipo de elemento protector para esta clase social, excepto por los escasos sindicatos, que de cierta manera defendían sus intereses en medio de un conflicto social, una depresión económica y un *boom* capitalista [Durkheim y Coser, 1893].

Con cierta similitud, la anterior definición puede ser comprendida en el contexto nacional, donde existe una demanda de la sociedad por el deterioro en el sentido de pertenencia y exclusión ante la comunidad y la empresa. Consecuencias como la falta de confianza en las instituciones, la exclusión,

la inequidad, y otros derivados,<sup>2</sup> hacen que la cohesión se convierta en el catalizador para que la sociedad exija equilibrios, acciones y propuestas en el desarrollo de la misma. Así, como uno de los tres pilares en la agenda del gobierno de Álvaro Uribe Vélez –que se basó en la recuperación de la confianza [Uribe, 2008]–, la cohesión se transforma en un medio prioritario y necesario para generar desarrollo económico y social inclusivo y con sentido de pertenencia. Más que otra de las típicas gestiones políticas, se constituye en el conducto retro alimentador de la sociedad al Estado y al sector empresarial particularmente porque entreteje la mayoría de actores sociales.

Claramente, a pesar de diversas definiciones, la cohesión se presta como un instrumento para minimizar las brechas sociales entre el desarrollo económico y el desarrollo social; sin embargo, el mismo término se desenvuelve sobre las diversas concepciones en la actualidad:

**Tabla 1. Contexto actual de la cohesión**

Del capital social a la cohesión social		
Marcuse	1987	Se ha asociado la integración social con mecanismos de homogenización cultural o bien de racionalización sistémica, donde el costo por incorporarse a las dinámicas de la modernización es el desarraigo respecto de culturas de origen o bien la “caída” en el “hombre unidimensional”.
Pierre Bourdieu	1990	Capital social como el conjunto de recursos actuales o potenciales que están relacionados con la posesión de una red o de relaciones más o menos institucionalizadas de mutuo conocimiento y reconocimiento.
Amartya Sen y Martha Nussbaum	1993	La inclusión supone el esfuerzo por adaptar el sistema de manera tal que pueda incorporar a una diversidad de actores e individuos en su calidad de tales. En este sentido la inclusión responde a la idea de desarrollo humano y de libertad. Este desarrollo en calidad de vida depende de: las capacidades de los seres humanos para realizarse y funcionar dentro de la sociedad, y de que las funciones y las capacidades no sean tan mínimas.
Coleman	1998	“La habilidad de la gente para trabajar en conjunto con propósitos compartidos por grupos y organizaciones” (Coleman, 1998).
Robert Putman	2000	“Se define como el capital que está conformado fundamentalmente por el grado de confianza existente entre los actores de la sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociatividad”.
Schlindmayr	2001	La inclusión implica que las entidades del gobierno “alientan pro-activamente y facilitan la participación activa de los ciudadanos a través de todo proceso de gestión y aplicación de políticas.

Continúa

<sup>2</sup> Entiéndase como *otros derivados* los fenómenos sistemáticos a causa de esas consecuencias como el desempleo, la indigencia, la pobreza, el desplazamiento, la violencia, la falta de capacitación, competitividad, investigación e innovación y de ciencia y tecnología, expuestos al comienzo del texto.

Del capital social a la cohesión social		
Tironi	2005	Existe una relación altamente proporcional con la interacción social dentro de la sociedad. Esta cohesión se opone a la pérdida de normas de convivencia y estructuración social, y “sin una imagen colectiva que represente qué somos y hacia dónde vamos, la cohesión social tiene pocas posibilidades de sobrevivir”.
Schindlmayr, Huber y Zelenev	2006	La integración social como dinámica de sociedades que son estables, seguras y justas, basadas en la promoción y protección de todos los derechos humanos, como también la no-discriminación, la tolerancia, el respeto por la diversidad, la igualdad de oportunidades, la solidaridad, la seguridad, y la participación de todos, incluyendo a los grupos y personas en situación de desventaja y vulnerabilidad.

Fuente: elaboración del autor.

## La cohesión y la Organización

La empresa u organización como institución toma relevancia en esta base conceptual, ya que los individuos de la sociedad se subordinan al modelo socioeconómico en el que la misma ejecuta un papel representante; la función del hombre queda sustituida a las interrelaciones sociales y pierde identidad. Entonces el Estado y las instituciones privadas toman parte en la representación de esta sociedad, por tanto la responsabilidad en su satisfacción social se torna prioritaria. De ahí que las organizaciones tiendan a volverse híbridas: una mezcla entre las características de la Organización vertical y las de la horizontal, tomando la adaptabilidad y la flexibilidad como cualidades básicas hacia un mercado, con el objeto de ser competentes, responsables, y que puedan cambiar su perfil a la exigencia del medio: social en su visión, pública en su imagen y privada en su operación [Restrepo, 2009].

Las empresas como organizaciones se enfrentan frecuentemente ante realidades que se generan dentro de su sistema. Las realidades, conformadas por las experiencias de las vidas propias, son relacionadas con las unidades de las organizaciones, compuestas éstas de divisiones y subdivisiones. Tales realidades, entendidas como el rol diario de la gestión, se traducen en enlaces que generan contactos desde el pequeño mundo familiar, la comunidad y la globalidad. Las organizaciones, como un concepto funcional, están integradas en estructuras que van desde el Estado, sus ministerios, sus agencias, las multinacionales, las pymes, los bancos, las iglesias, las fuerzas armadas, el sistema de salud, la recreación y el sistema penal. Todas ellas, y más, tienen estructuradas sus divisiones, viven el día a día y generan experiencias como un estudiante, un trabajador o un consumidor, de tal forma que mantienen numerosas interfaces con unidades de diferentes organizaciones. Las interacciones personales y las situaciones globales son vinculadas por la intervención de estructuras, exactamente formadas por organizaciones [Blumberg, 1987].

Esta serie de enlaces, independiente de ser estimulada por un factor económico, mantiene una razón de ser, un elemento clave, fundamental cuando todas las interacciones que se dan en la estructura empresarial tienen un camino común: el sentir un compromiso y una responsabilidad al desarrollar una labor. De tal forma, la sinergia de todas las fuerzas interpretadas por seres humanos que allí laboran se convierte en trechos caminos de metas

proyectadas; es decir, en propósitos que la empresa, ya como Organización, va culminando, y mediante el cambio se va retando nuevas experiencias con el objeto de buscar adaptación al medio, disminución de la incertidumbre y variación continua de modelos para entender el entorno cambiante. En este último, el valor generado para la empresa, la sociedad, y su creciente fortaleza, es cimiento para su mejor y continuo desarrollo en un mercado tan inestable, en el que las tácticas, las estrategias, las misiones y las visiones son configuradas para que la empresa, comprendida como Organización económica y como una institución social, pueda proyectar sus principales funciones tanto operativas como sociales, de tal forma que tenga la claridad suficiente para trazar una estrategia y construir una serie de herramientas aterrizadas a la realidad, donde es complementada por la función directiva y consecuentemente la calidad en el proceso de la toma de decisiones.

## El director de la Organización como agente de cohesión social

La calidad en la toma de decisiones –pese a que es relevante– no se basa únicamente en el factor económico, aunque numerosos autores capitalistas lo tilden así. Una calidad de decisión tiene parámetros económicos, ambientales y humanos. En este sentido se resalta el factor humano a través de las habilidades gerenciales destacadas en la dirección de una compañía: su cambio flexible de acuerdo al entorno y, de la mano, su cambio de mentalidad, que puede entenderse como un equilibrio cualitativo de su emprendimiento y, por tanto, de sus virtudes. Éstas son presentadas en el desarrollo de un arte, como el de dirigir una Organización con responsabilidad hacia el grupo de *stakeholders*, siendo la misma junta accionaria partícipe titular de esta dirección.

En este sentido, las virtudes del empresario pueden entenderse como la parte justa de la acción que se espera para con los otros y el control personal en situaciones de inestabilidad. Es necesario llegar a tal punto para encontrar ese nivel de sensibilidad, con el objeto de comprender y construir inclusión social y sentido de pertenencia. De hecho, el empresario cambia de modelo mental, respecto a sus virtudes, de acuerdo con el tipo de Organización, con su mercado y con su sociedad. En pocas palabras, el ideal sobre la implementación de la cohesión social en la empresa yace en el cambio, equilibrio o balance que el director, gerente o junta directiva sitúe en la escala de virtudes:

**Tabla 2. Equilibrio de virtudes**

Vicio por falta	Virtud o término medio	Vicio por exceso
✓		
Cobardía	Audacia	Temeridad
Insensibilidad	Templanza	Desenfreno
Avaricia	Liberalidad	Prodigalidad
Mezquinez	Magnificencia	Vulgaridad
Pusilanidad	Magnanimidad	Vanidad
Indiferencia	Masuetud	Ambición
Indolencia	Amabilidad	Iracundia

Continúa

Vicio por falta	Virtud o término medio	Vicio por exceso
Desagradabilidad	Veracidad	Halago
Socarronería	Jovialidad	Fachendería
Esquividad	Pundonor	Burla
Timidez	Indignación	Desvergüenza
Malevolencia	Justicia	Envidia

Fuente: Aristóteles (1995). *Ética Nicomaquea*. Barcelona: Fundación Bernat Metge. Diseño del autor.

El análisis y la conceptualización de las virtudes generan numerosas reflexiones acerca del comportamiento empresarial actual y de su desatención con el objeto social; por eso, dentro de este contexto, las virtudes del empresario –entendiéndolo en el sector privado– toman relevancia, dado que es la persona que puede construir los primeros lazos hacia una cohesión social; de cierta manera viene siendo el responsable de satisfacer necesidades humanas, tanto en el mejoramiento de productos o servicios como en el mejoramiento de la sociedad, es decir, en la facturación social. Dichas virtudes relacionadas a la gestión del empresario pueden ser la responsabilidad, la ética, la eficacia, el bien común, la confianza, la prudencia y la audacia [Savater, 1998].

a. Responsabilidad como satisfacción de *stakeholders*

La responsabilidad como virtud tiene la capacidad de engranar decisiones, ya que toda acción genera una consecuencia y, por tanto, una responsabilidad que asume riesgos. Eventos de culpa o negligencia generados por la Organización son estados que un empresario tiene que enfrentar con una alta probabilidad, y allí la responsabilidad la ejerce el administrador como un ciudadano antes que como un empresario, por lo tanto primero tiene obligaciones con la sociedad y después puede exigir derechos empresariales.

Bajo este párrafo se puede comprender que la responsabilidad traspasa los límites físicos de la Organización, sus escrituras, sus pedidos, su mantenimiento, su manzana, etc. Cuando la empresa genera un impacto desde su creación, se inician interacciones entre redes y nodos que pueden entenderse con pensamiento sistemático, en el que todas las personas involucradas en el negocio sentirán una demanda de apadrinamiento o “responsabilidad” para

con sus actividades, su familia y su sociedad; el pensamiento se transforma de individualista a pluralista en cuanto al beneficio común. Con esta hipótesis nos acercamos a la teoría de la Responsabilidad Social, la cual se define desde el cumplimiento de la empresa en su pago de impuestos hasta la conversión de la misma en un ente ciudadano con derechos y deberes. De acuerdo con los resultados de una investigación realizada en la Universidad Icesi (Cali - Colombia), relacionada con la responsabilidad social, se encuentra con dificultad un concepto unificado para la definición en mención, pero muchas de estas concepciones tienen en común el único fin: el lucrativo. Este objetivo empaña otros fines que demanda la sociedad, pero, al fin y al cabo, dependiendo de los recursos que se encuentren alrededor de la empresa se logrará una sinergia exitosa en el desarrollo competitivo de la misma. En cierta medida, de forma dependiente, la responsabilidad del empresario tendrá que tener presente en el desarrollo de las misiones, visiones y objetivos de la Organización, y dentro de ésta, su facturación social medible.

#### b. Ética de máximos mediante la convicción

Como componente fundamental de la responsabilidad en el desarrollo del rol del empresario, se encuentra la ética. Virtud que es muy cuestionada en el medio debido a sus diferentes matices situacionales y enfrentamientos que el empresario vive en presencia de su responsabilidad, consciencia, audacia y prudencia. Realmente es muy complejo asimilar una posición respecto a la ética, ya que, al igual que la responsabilidad social, ha tenido múltiples definiciones en el contexto social.

El punto de objeto común entre estos autores radica en el mejoramiento continuo sobre su actuar responsable y moral; insumo intangible en la responsabilidad del empresario para con la clase marginal, tanto en su empresa como en la sociedad. A pesar de esta afirmación, la sociedad seguirá siendo pluralista y por lo tanto tendrá una diversidad de éticas o, mejor, como describe Adela Cortina: una ética de mínimos y una ética de máximos.

Una ética de mínimos representa una ética civil, es decir, la moral tradicional de una sociedad que va mejorando de acuerdo con los mínimos de justicia jalonados por las éticas de máximos. La ética de mínimos, o cívica, concentra su definición en ser ciudadanos con derechos y deberes mediante

los cuales se podrán tomar decisiones con mínimos morales, con el objetivo de tener una convivencia en comunidad. Desde el punto de vista empresarial, este tipo de ética se puede relacionar con una ética de responsabilidad, la cual se basa en las consecuencias que generan las decisiones a tomar. Derivada de este tipo de ética –como lo menciona Webber– se presenta una marginalidad al manipular esta responsabilidad, en donde se pueden modificar los medios para justificar el fin (lavarse las manos), es decir calcular los resultados que se desean obtener, convirtiéndose en un pragmático inmoral [Fernández, 1995].

A diferencia de la combinación que puede existir entre la ética de responsabilidad y la ética de mínimos en las organizaciones, se puede plantear un nuevo paradigma; la relación entre una ética de máximos y una ética de convicción. Vendría a adoptarse como una alternativa de acción ante los antiguos paradigmas de política con ética mediocre.

La ética de convicción le da curso a la acción para que esté alienada a una máxima moral, pero genera ciertas desventajas: el aumento del pluralismo ético y la disminución de flexibilidad en la decisión. Si se observa con visión, el objeto de esta relación a largo plazo podría converger en el cambio de principios [Fernández, 1995] y generar un mayor impacto en inclusión social y sentido de pertenencia.

Por tanto, como complemento de la ética de convicción, la ética de máximos hace referencia a decisiones moralmente más exigentes que las mínimas, aceptables por convicción y sin necesidad de tener una legislación o autoridad que esté presente a la hora de evaluar; son conceptualizadas como una mejor calidad de vida para alcanzar la felicidad, es decir, la construcción de un proyecto de vida feliz. En palabras de Adela Cortina, sería: “Que la ética cívica es una ética de mínimos significa que lo que comparten los ciudadanos de una sociedad moderna no son determinados proyectos de felicidad, porque cada uno de ellos tiene su propio ideal de vida buena, y ninguno tiene derecho a imponerla a otros por la fuerza”.

Esta ética de máximos describe una posición privilegiada en hacer el bien y llevar una calidad de vida llena de virtudes. El punto de inquietud y debate nace al tratar de entender que: si un empresario lleva una calidad de vida superior –en suposición–, con una ética de máximos, lleno de virtudes y felicidad, en teoría debería hacer el bien... pero esto es contrario a la crematística costumbrista que muchas sociedades viven, y el objeto de una Organización es el interés monetario. Bajo este planteamiento estamos hablando de una

marginalización de la ética de máximos, o de individuos que viven ambas éticas: ¡una ética de máximos en su vida privada y una ética de mínimos en su gestión empresarial!

Es necesario que el empresario no solamente cuente con la ética como una de sus virtudes, sino que además es urgente que modifique su visión acerca de la ética de mínimos y ejecute los cambios necesarios para mantener un conocimiento adecuado en la convivencia, desarrollo y Organización de la sociedad. Es necesario que se inspire por pura convicción y que abone terreno para poder implementar inclusión social y sentido de pertenencia, sin tener presente la obligación legislativa o el desarrollo mercaderista que una obra social puede desencadenar en su flujo de caja e ingresos. Visto desde una realidad genérica, la dinámica sobre la practicidad de la ética, más que la trascendencia filosófica que le amerita, es una consecuencia empresarial, dados los resultados de exclusión personal y social evidenciados en numerosas organizaciones; por esta razón, el despertar se debe a la búsqueda de una ética más aplicada que transforme situaciones rechazables y abone situaciones deseables, en el sentido de la propia búsqueda de acciones y no de discursos vacíos en aplicabilidad. Ahora, las organizaciones y los individuos conforman la sociedad, por tanto, hay presencia de responsabilidad, derechos y deberes que los individuos tienen al mismo tiempo que las organizaciones, pero que, en proporción, éstas tienen el poder para emprender, por convicción e interdependencia, la inclusión social y los mejores niveles de ética cívica.

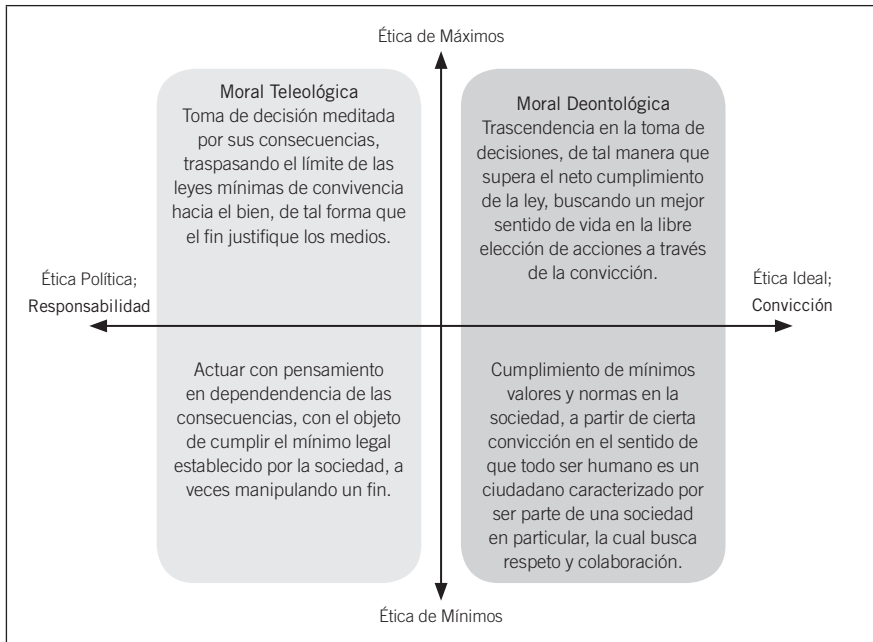
En este contexto se genera la inquietud de la ética como una de las virtudes del empresario, y se hipotetiza acerca de qué tan factible será la ética como fundamento en la vida de una sociedad de organizaciones con más alcance que una práctica utilitarista basada en la teoría del placer monetario.

En la medida en que el empresario comprenda y tenga claridad sobre la administración respecto a la ética de mínimos y máximos, además de compartir valores y normas de una sociedad pluralista que hacen parte de una ética cívica [Cortina, 2.005], disminuirá su pensamiento capitalista acerca del desarrollo y la búsqueda de la rentabilidad monetaria como deseo de riqueza o práctica crematista, y cambiará su percepción hacia la rentabilidad como un instrumento generador de perdurabilidad y estabilidad, con el objeto de satisfacer no sólo a los accionistas sino también a todos los individuos interesados en la estabilidad de la compañía, mediante una ética de máximos generada por pura convicción.

¿Existe algún tipo de ética que beneficie a la mayoría de la sociedad?

Cuestionamiento muy complejo cuando hablamos de una sociedad costumbrista y pluralista en sus éticas; es real que haya un sinnúmero de niveles éticos comprendidos entre el nivel de mínimos y el nivel de máximos que dificulta la tarea de esta búsqueda, pero el objeto no es encontrar una respuesta netamente simplista y lineal; el objeto es tratar de comprender el fenómeno y atenuarlo con la conducta empresarial, como se observa en la Gráfica 1. El cuadrante más adecuado para construir un modelo de cohesión social se basa en la ética de máximos y la ética de la convicción, ya que nos brinda inconformismo en nuestro actuar ético (ética de máximos) y convencimiento en su ejecución (convicción).

**Gráfica 1. Impacto de la ética en las decisiones empresariales**



Fuente: elaboración del autor.

### c. Eficacia como valor de mantenimiento

La eficacia no puede ser una virtud mientras se entienda como un deseo de riqueza material e individualista que disminuye la importancia del empresario frente a una sociedad desatendida. El deseo es interpretado por Savater como una práctica estigmatizada por la Iglesia al no admitir el deseo de riqueza como ético, como moral, contrastándolo como un deseo atado a la vida material, ya que una Organización necesita de inversión para generar dividendos, y esto es criticado por la Iglesia por ser una acción netamente materialista: conseguir más dinero a partir de dinero.

Entonces, la eficacia como virtud no es referida a empresarios que interpretan el utilitarismo como conducta instrumentalista y oportunista, es decir, que lo entienden como resultado que prima en su empresa más allá que el bienestar social. La eficacia se refiere a primar la moral por encima del deseo.

Ahora, el objeto no se centra en cambiar el deseo por la moral; sería muy irresponsable dejar la efectividad como variable dependiente del deseo, ya que la bondad o la maldad del empresario entrará a tomar decisiones bajo parámetros subjetivos de su pensamiento e intereses particulares, situación que no es indiferente frente a algunas administraciones. Se entiende de mejor forma la utilización de la ética de máximos, que genera a la sociedad contextos de convivencia a los cuales los empresarios podrían ir, más allá de los intereses monetarios y obligaciones legales que conducen a la empresa a ejecutar decisiones sin convicción, netamente mecánicas, porque la exigencia de responsabilidad y la necesidad de autorregulación e inclusión no es resultado de buena voluntad, es consecuencia del poder de las organizaciones en un mundo interdependiente [Lozano, 1999]. En consecuencia, se busca una articulación entre el deseo y la moral, el deseo como fuerza impulsiva y la moral como guía de dirección.

La eficacia como virtud busca la ejecución de un deseo que reemplaza el valor monetario por un valor de mantenimiento consecuente y de convicción para con las personas y las sociedades –no necesariamente las implicadas en el desarrollo de la empresa–, con una moral claramente definida por una ética de máximos, que reconoce y respeta la pluralidad de éticas. Interpretando la eficacia como generador de bienestar hacia la mayoría, la identificación del interés común es de imperante relevancia en el papel del empresario, ya que

se convierte en una función social requerida en su empresa y, por tanto, en una virtud.

d. Interés común para el cumplimiento del fin como sociedad

Toda decisión empresarial depende de ciertos valores para ubicar una orientación hacia la calidad de la decisión, de tal forma que se acerque a la satisfacción individual y colectiva: individual en el aspecto personal, en la satisfacción de poder, de cumplimiento, de retos, etc., y colectiva en cuanto a la satisfacción de terceros, es decir, los grupos de interés. Esta búsqueda de satisfacción colectiva es entendida como el bienestar común desarrollado por el empresario bajo unos valores que se convierten en virtudes, como la identificación del interés común.

Se puede conceptualizar como la no limitación a la finalidad del beneficio, o en términos más formales y preocupantes, así:

De acuerdo a fenómenos mundiales, como el cambio climático, la crisis alimentaria, la situación del agua, el avance de la deforestación en la Amazonía, las tendencias hacia los agro combustibles entre otros, se ha generado una interdependencia, cada día más estrecha que se va extendiendo poco a poco a todo el mundo, entonces, se define que el bien común... hoy se hace cada vez más universal e implica, como consecuencia, una serie de derechos y deberes que afectan a todo el género humano. Toda asociación ha de tener siempre en debida cuenta las necesidades y legítimos deseos de otros grupos; el interés por el bien común de toda la familia, o en otros términos [Vaticano II, 1965].

El bien común, en un mundo de individualistas, es el objeto de la sociedad. Este bien es soporte para la realización individual de las personas; no es un bien parcial como la educación o las posesiones físicas, es mucho más que la suma de estos parciales [Argandoña, 1998]. Además, no se refiere al bien de unas cuantas personas, se refiere a todos los miembros de la sociedad. Aparentemente es una definición básica, pero cuando se investiga en su denominación y aplicación puede complejarse y difícilmente recrearse. Cuando los individuos de una sociedad demandan bien común, están hablando de satisfacción de necesidades, igual que como en una Organización: los accionistas con sus regalías, los proveedores con sus pagos oportunos, los

clientes con su producto a tiempo, los trabajadores con su autorrealización y el soporte para el desarrollo de su familia, y los excluidos de la sociedad con oportunidades de pertenencia.

Entonces, si en una Organización el bien común es el cumplimiento de su fin como empresa [Argandoña, 1998] para mantener una serie de condiciones a sus miembros, representadas en diferentes formas (niveles) y proporciones (ingresos); en una sociedad, el bien común se traduce en el cumplimiento de su fin como sociedad, manteniendo condiciones a sus individuos, garantizando su meta individual.

En una sociedad caracterizada por la pobreza, en presencia de múltiple exclusión, es complejo tratar de entender una teoría de esta naturaleza. No hay ninguna garantía o tesis que se le pueda brindar a la gente excluida socialmente, realidad que quiebra la anterior teoría. Así es que el bien común en la realidad de la sociedad es indiferente a enunciados de responsabilidad social, si esta no se ejerce bajo un sentido de pertenencia por parte del Estado, las instituciones y el sector privado. Para los excluidos —que hacen parte de la sociedad— el único valor se representa en la generación de oportunidades para que se creen condiciones que garanticen la inclusión social de estas personas y así buscar su fin individual.

Cuando estos fines individuales interactúan entre sí, hay generación de conflictos e intereses creados. Puede entenderse entonces, de forma empírica, que el origen en las insatisfacciones organizacionales tiende a estar sujeto —en parte— a las relaciones organizacionales, a sus intereses, responsabilidades y éticas.

Se comprende de tal forma que el mantenimiento de una Organización no es dependiente únicamente de los *shareholders*, o accionistas; en adición, las personas que integran la Organización tienen que crear y mantener la búsqueda de su máximo beneficio, lo cual es ideal hacer a través de los *stakeholders*.

#### e. Confianza como fuerza sintética

La confianza se transforma dentro de este espacio en una virtud que apalanca la cohesión en las organizaciones y consecuentemente en la sociedad. Sin un parámetro de confianza no hay mantenimiento empresarial, de hecho, hay pérdida en el sentido de pertenencia; la confianza es, entonces, conceptualizable

como la fortaleza que se va construyendo en la persona a medida que va afianzando sus aptitudes en el desarrollo de su gestión. Es una virtud que requiere cierta responsabilidad consigo mismo y con la sociedad, ya que instaura relaciones estables y de calidad, especialmente para con los *stakeholders*. De forma complementaria, la confianza forma parte en la gestión por competencias. Este tipo de gestión funde tres tipos de saberes: el *saber hacer*, el *saber conocer* y el *saber ser*. Este último cobija la confianza, ya que tiene como objeto la construcción y mejoramiento de los valores y las actitudes para alcanzar su autorrealización y la de los miembros de la Organización que lidera, lo cual genera mayor calidad de vida. Esta práctica hace que las personas afiancen sus actitudes y valores para con la misma Compañía, fortaleciendo su sentido de pertenencia.

De cierta manera la confianza toma una importancia invaluable en estos tiempos, cuando la situación actual nos ha dejado ver una desilusión frente a la mayoría de gobiernos, empresas y situaciones fragmentadas por la corrupción. Es un concepto distorsionador en todo tipo de administración: el uso inadecuado de poder otorgado (para fines propios) que disminuye el interés colectivo, o mejor interpretado como: “Abuso de posiciones de poder o de confianza, para beneficio particular en detrimento del interés colectivo, realizado a través de ofrecer o solicitar, entregar o recibir, bienes en dinero o en especie, en servicios o beneficios, a cambio de acciones, decisiones u omisiones” [Transparencia por Colombia, 1995].

Pero, en otra apreciación, la confianza es la generadora de seguridad en la toma de decisiones: al proyectar acciones sin tener certeza o poca información —en la gran mayoría de los casos— se atreverá a tomar alguna alternativa que no es cien por ciento racional; es decir, sin un riesgo calculado, en el borde de la confianza. Entonces, la confianza toma un valor incalculable en las relaciones que los industriales tienen para con los individuos u otras instituciones, porque a pesar de la poca información o la incertidumbre, el administrador necesita de ciertos parámetros que le sumen probabilidad a la ejecución del evento que necesita para el logro de sus metas.

Como lo comenta Georg Simmel, la confianza al interpretarse como una fuerza sintética (flexible, elástica y resistente) crea una mano invisible en la sinergia de la sociedad, al engranar variables como la estabilidad, el orden, la autoorganización y la integración. Se puede definir como el punto medio

entre la ignorancia y el conocimiento el que conoce no necesita confiar, el que desconoce no puede ni siquiera confiar [Herranz, 2008].

Este punto es clave en el desarrollo de la cohesión. La confianza entre los individuos y las instituciones de la sociedad dependen de su estabilidad, legitimidad y confianza pública, con una mayor exigencia en el sector privado. Habermas argumenta el tema diciendo que un efectivo funcionamiento en el desarrollo de una sociedad se fundamenta en el control del poder y el dinero [Zamora, 2007], con el objeto de lograr una mejor gestión de capital social en sociedades altamente complejas.

#### f. La prudencia como “control” y antónimo de “temeridad”

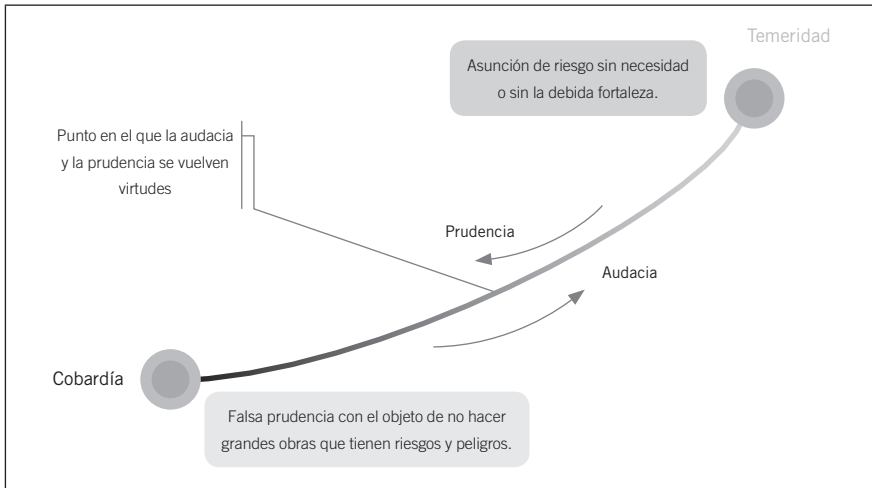
Este término fue descrito por Aristóteles como la guía y la planeación de tomar decisiones en bienestar de la colectividad. Ahora, la audacia y la prudencia se moldean como virtud de administradores cuando se mezclan con el uso de razón, derivando en buenas o malas acciones, convenientes o no, a la sociedad. En la gestión del administrador se presentarán condiciones en las cuales el industrial no tendrá compatibilidad con sus decisiones y se podrán turbar los juicios en lo referente a la acción moral [Aristóteles]; es decir, tenderá a no ser consistente de su perfil personal frente al empresarial, ya que, a pesar de tener buenas acciones de forma integral, se verá limitado por condiciones de cálculo que le impedirán ejecutar este tipo de acciones.

Un empresario con disposición a decisiones sin cálculo, por buena consideración de bienestar que tenga, será un mal empresario, un hombre imprudente [Savater, 1998]. Bajo este escenario, el empresario también se vuelve gobernante de determinado número de personas que laboran en su empresa. La tarea, en muchos casos, se convierte en “ineficiente bien hecho” y en “eficiente mal hecho”. Se quiere decir con esto que en ocasiones la tarea se vuelve tan indecisa que el profesional busca excusa en la prudencia y la cautela para enfrentar los problemas. Por el contrario, alguien que ejecuta por impulso y pasión puede cometer imprudencias. El punto es simple: cuando el empresario abusa de su audacia, peca por exceso; cuando se repliega en su indecisión, peca por omisión. El resultado o la consecuencia se presentan en la multiplicación del problema y su difícil control. Es en ese momento en donde la temeridad surge como solución impuesta al problema: utilizar el

poder para abarcar las anomalías cuando se salen de las manos. La temeridad como sinónimo de la imprudencia se convierte en el extremo contrario de la audacia, precipita al hombre ante acciones no reflexivas ante una decisión; se describe como un juicio precipitado carente de reflexión y consecuentemente convertido en acción irresponsable [Häring, 1961].

En pocas palabras, la prudencia se entiende en la medida justa de la templanza y la fortaleza por hacer la buena acción moral [Pieper, 2005], mientras que la audacia presenta niveles de medida en extremos; la cobardía y la temeridad.

**Gráfica 2. La audacia, la prudencia y la temeridad**

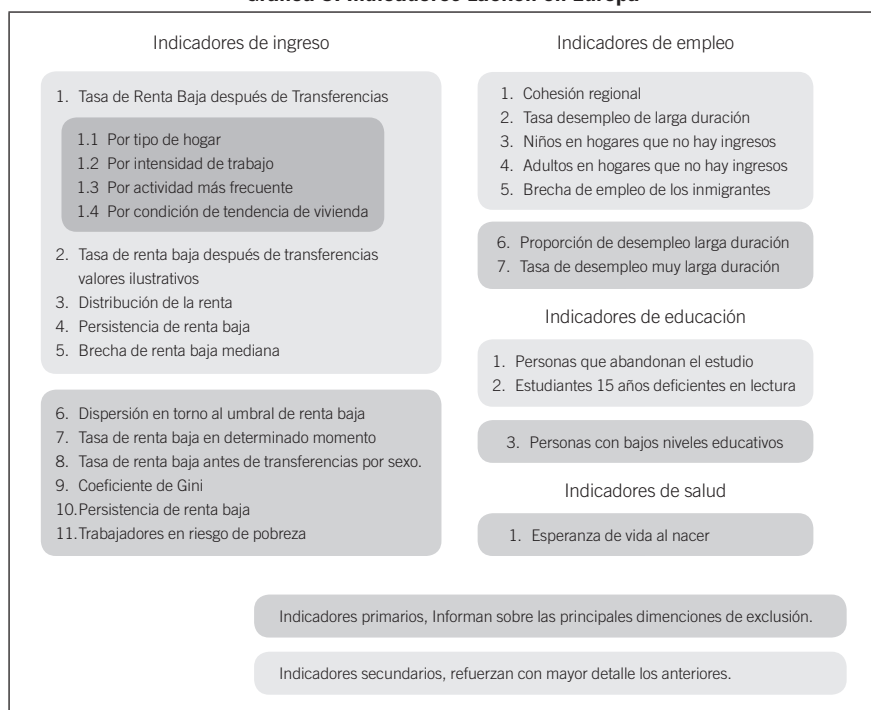


Fuente: Santo Tomas de Aquino, Bernard Häring y Josef Pieper. Diseño del autor.

## La cohesión como un modelo medible

La medición y evaluación del estado de la cohesión social inició con un modelo creado por la Unión Europea y soportado por la CEPAL, el cual establece estándares mínimos, situaciones de discriminación y eficacia de las políticas públicas [CEPAL, 2007]. La respectiva medición se realiza con los “Indicadores Laeken”, construcciones estadísticas establecidas para poder realizar un diagnóstico de la realidad social y una evaluación de las políticas asignadas:

**Gráfica 3. Indicadores Laeken en Europa**



Fuente: CEPAL, *Cohesión social, inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe*. Diseño del autor.

## Descripción de los Indicadores Laeken en Europa [Eurostat, 2000]

### a. Indicadores de ingresos

#### Primarios

1. Tasa de renta baja después de transferencias. Porcentaje de personas con ingresos por debajo del 60% del ingreso medio nacional.
  - 1.1. Por tipo de hogar:
    - 1.1.1 Hogar de una persona menor de 30 años.
    - 1.1.2 Hogar de una persona de entre 30 y 64 años.
    - 1.1.3 Hogar de una persona de al menos 65 años.
    - 1.1.4 Dos adultos sin hijos a cargo; al menos uno de ellos de 65 años o más.
    - 1.1.5 Dos adultos sin hijos a cargo; ambos menores de 65 años.
    - 1.1.6 Otros hogares sin hijos a cargo.
    - 1.1.7 Persona sola con al menos un hijo a cargo.
    - 1.1.8 Dos adultos con un hijo a cargo.
    - 1.1.9 Dos adultos con dos hijos a cargo.
    - 1.1.10 Dos adultos con al menos tres hijos a cargo.
    - 1.1.11 Otros hogares con hijos a cargo.
  - 1.2. Por intensidad del trabajo.
  - 1.3. Por actividad más frecuente.
    - 1.3.1 Trabajador por cuenta ajena.
    - 1.3.2 Trabajador por cuenta propia.
    - 1.3.3 Desempleado.
    - 1.3.4 Jubilado.
    - 1.3.5 Inactivo.
  - 1.4. Por condición de tenencia de vivienda.
    - 1.4.1 Propietario o exento del pago de alquiler.
    - 1.4.2 Inquilino.
2. Tasa de renta baja después de transferencias. Valor de pobreza (60% de la renta mediana nacional) en estándar del poder adquisitivo (EPA). Ingreso per cápita de los pobres.

3. Distribución de la renta. Indicador del ingreso que recibe el 20% de la población de mayor renta sobre el total que recibe el 20% de la población de menor renta.
4. Persistencia de renta baja. Personas cuyo ingreso total equivalente es inferior al 60% de la renta mediana nacional equivalente en el año en estudio y por lo menos en dos años anteriores.
5. Brecha de renta baja mediana. Diferencia entre la renta media de las personas con renta baja y el umbral de renta baja, expresada en porcentaje del umbral de renta baja.

#### Secundarios

6. Dispersión en torno al umbral de renta baja. Personas que viven en hogares cuya renta total equivalente es inferior al 40, 50 y 70% de la renta mediana nacional.
7. Tasa de renta baja en determinado momento. En el cual la línea de pobreza se mantiene fija en tres años.
8. Tasa de renta baja antes de transferencias por sexo. Tasa de renta baja relativa, en la que la renta se calcula de la manera siguiente:
  - Renta en la que se excluyen todas las transferencias sociales.
  - Renta en la que se incluyen las pensiones de jubilación y de supervivencia.
  - Renta después del conjunto de las transferencias sociales.
9. Coeficiente de Gini. Relación de las cantidades acumuladas de población ordenada por nivel de ingresos con las cantidades acumuladas de ingreso que perciben.
10. Persistencia de renta baja. Personas cuya renta total equivalente es inferior al 50% de la renta media nacional equivalente en el año analizado y en al menos dos años atrás.
11. Trabajadores en riesgo de pobreza. Se refiere a trabajadores con empleos no formales, con contratos a términos definidos, personas que están en riesgo de no tener ingresos constantes.

## b. Indicadores de empleo

### Primarios

1. Cohesión regional. Coeficiente de variación de las tasas de empleo.
2. Tasa desempleo de larga duración. Número total de desempleados de larga duración mayor e igual a 12 meses.
  - 3.1. Niños en hogares que no hay ingresos. Número de niños que vive en hogares en los que no trabaja ninguno de sus miembros.
  - 3.2. Adultos en hogares que no hay ingresos. Número de adultos que vive en hogares en los que no trabaja ninguno de sus miembros.
4. Brecha de empleo de los inmigrantes. Problemas de empleo de los inmigrantes.

### Secundarios

5. Proporción del desempleo larga duración. Número total de desempleados mayor o igual a 12 meses, en relación con el número total de desempleados.
6. Tasa de desempleo muy larga duración. Número total de desempleados mayor o igual a 24 meses, en relación con el número total de desempleados.

## c. Indicadores de educación

### Primarios

1. Personas que abandonan el estudio. Proporción de la población de entre 18 y 24 años que abandona prematuramente sus estudios y no continúa con ningún tipo de educación.
2. Estudiantes 15 años deficientes en lectura. Número de estudiantes evaluados por la prueba PISA (Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes), desarrollada por la OCDE (Organización de cooperación y desarrollo económico), que evalúa las competencias básicas adquiridas por los estudiantes.

## Secundarios

3. Personas con bajos niveles educativos. Adultos entre 24 y 65 años que sólo han completado el primer ciclo de enseñanza secundaria, equivalente al nivel 2 del CINE (Clasificación Internacional Normalizada de la Educación).

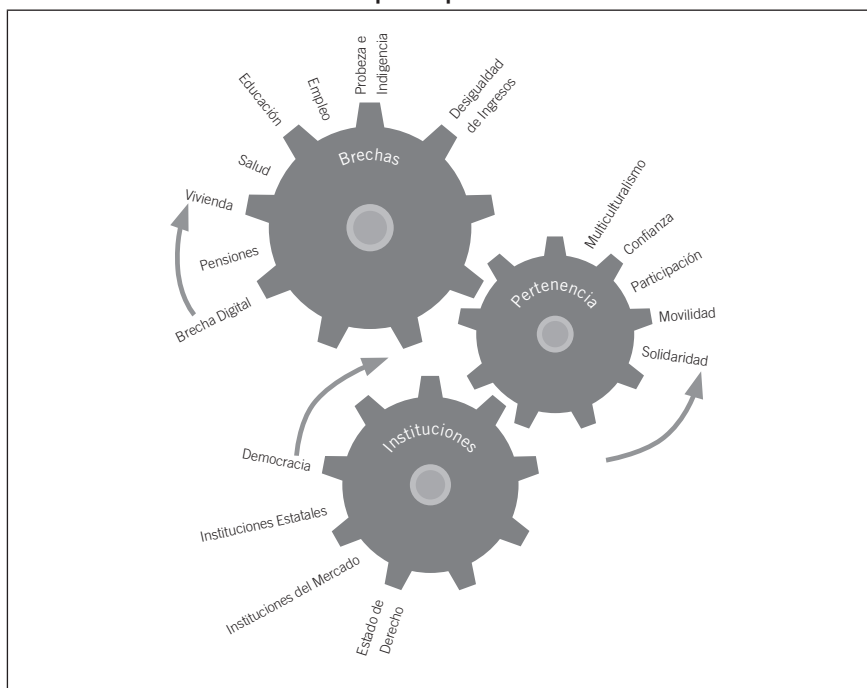
### d. Indicadores de salud

1. Esperanza de vida al nacer. Número de años que una persona puede esperar vivir a partir de 0.

## Descripción de los Indicadores en América Latina

Con ciertas restricciones los indicadores del modelo Europeo podrían ser efectivos a la hora de medir el impacto de la cohesión social en América Latina. La diferencia operativa y conceptual de la cohesión social hace que se marque una fuerte diferencia en campos como la desigualdad, la exclusión, la pobreza, la violencia, la marginalización, etc. De acuerdo con la CEPAL, el modelo latinoamericano necesita de un modelo que debe ser práctico, coherente y eficiente para medir la evolución de su cohesión social con una base lógica de indicadores de base como los de Laeken. Dada la subjetividad y complejidad de la cohesión social en América Latina, esta base debe estar acompañada por indicadores complementarios que representen el sentido de pertenencia de la población y la confianza en sus instituciones. Así, el modelo de indicadores de cohesión social sería el siguiente:

**Gráfica 4. Propuesta para América Latina**



Fuente: *Un sistema de indicadores para el seguimiento de la COHESIÓN SOCIAL en América Latina*, División de Estadística y Proyecciones Económicas de la CEPAL. *Cohesión social, inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe*, CEPAL. Diseño del autor.

Un sistema de indicadores para América Latina compuesto por tres estructuras: el cierre de la **brecha** que genera sentido de **pertenencia** y consecuentemente hace cambiar la práctica de las **instituciones** hacia la inclusión social. De cierta forma, este modelo se integra hacia una evaluación de países que, a diferencia de los de Europa, no tienen estrategias unificadas, no hay suficiente consenso político ni se cuenta con presupuesto económico para la implementación de políticas supranacionales [Machinea, y Uthoff, 2007]. Adicionalmente el tema de terrorismo, narcotráfico, violencia y desplazamiento levanta más barreras en la implementación de la cohesión social para el caso local. A pesar de esto, los países latinoamericanos tienen una concepción madura sobre las implicaciones de la implementación como requerimiento en el mejoramiento productivo y competitivo. Entonces, en esta integración mundial de comercio, se asimilan con mayor claridad las debilidades de las instituciones y sus desventajas competitivas, que cubren realidades de desprotección, vulnerabilidad y exclusión en segmentos de la población. Por esta razón, la comprensión de la cohesión social se debe entender como instrumento apalancador en el contexto de mercados que se integran mundialmente [Franco y Di Filippo, 1999].

Bajo este esquema se reconocen tres categorías de este modelo: la brecha que se basa en el modelo europeo, el sentido de pertenencia y la evaluación de las instituciones.

#### a. Indicadores de brecha [CEPAL, 2007], [CEPAL, 2008]

Evalúan las condiciones materiales en que viven los grupos excluidos; aquellas comunidades que por no tener cierta condición de vida no participan en oportunidades necesarias para desarrollar sus fortalezas –concepto definido por la CEPAL como Brechas Objetivas de Bienestar–. Estos indicadores son comparados con grupos que tienen condiciones de vida competentes, midiendo umbrales aceptables que garantizan calidad de vida.

1. Desigualdad de ingresos. Se refiere a la relación de ingresos entre el quintil más rico y el quintil más pobre de la población, antes y después de la aplicación de políticas consistentes con la cohesión. Adi-

cionalmente se tiene en cuenta el coeficiente de Gini, que representa la distribución del ingreso.

2. Pobreza e indigencia:
  - 2.1. Porcentaje de población que es pobre.
  - 2.2. La brecha de pobreza. Déficit del ingreso de los pobres respecto al nivel de la línea de pobreza.
  - 2.3. Porcentaje de la población que vive en indigencia y la brecha de indigencia.
  
3. Empleo:
  - 3.1. Tasa de desempleo.
  - 3.2. Tasa de desempleo de larga duración. Mayor a 12 meses.
  - 3.3. Porcentaje de población que trabaja en sectores de baja productividad.
  
4. Educación:
  - 4.1. Tasa de matrículas en educación preescolar.
  - 4.2. Porcentaje de personas mayores de 15 años que no ha finalizado su formación primaria.
  - 4.3. Porcentaje de personas mayores de 20 años que no ha finalizado su formación secundaria.
  
5. Salud:
  - 5.1. Esperanza de vida al nacer.
  - 5.2. Mortalidad infantil.
  - 5.3. Proporción de niños menores a un año inmunizados contra las tres enfermedades más relevantes para cada país.
  - 5.4. Porcentaje de partos asistidos por personal sanitario especializado.
  
6. Vivienda:
  - 6.1. Porcentaje de población con acceso a servicios públicos.
  - 6.2. Porcentaje de viviendas precarias respecto al total.

7. Pensiones:
  - 7.1. Porcentaje de personas que cotizan en algún sistema.
  - 7.2. Razón entre la pensión media y la línea de pobreza.
  - 7.3. Porcentaje de hogares cuyo principal sustento es una persona jubilada.
  
8. Brecha digital:
  - 8.1. Porcentaje de niños y jóvenes con acceso a un computador e internet en casa y escuela.

b. Indicadores de pertenencia [CEPAL, 2007], [CEPAL, 2008]

Como consecuencia de la fractura social –evaluada por Emile Durkheim a inicios del siglo XX–, de la industrialización y de los componentes multiculturales de la internacionalización, se ha generado un proceso de erosión en la identidad. Con base en esto, es de importancia el hecho de que los individuos restablezcan esa identidad a través de la participación en el debate público y la apropiación de políticas públicas. Esta es una de las secciones más subjetivas del modelo porque no hay fuentes sólidas y creíbles acerca del país (Colombia), y además porque las bases de estos indicadores las construyen los sondeos de opinión. En la medida en que los actores se sientan parte de la sociedad, mayor será la probabilidad de que participen en los asuntos públicos y en las políticas de inclusión y cohesión sociales [CEPAL, 2008].

1. Multiculturalismo:
  - 1.1. Pertenencia ha determinado grupo étnico.
  - 1.2. Porcentaje de personas que afirma sentirse maltratado por su color de piel o raza.
  
2. Confianza: se refiere a los grados mínimos que tiene un individuo con otro. Se podría entender como una ética de mínimos para con la sociedad. Los indicadores estudiados respecto a la confianza de los individuos no generó correlación alguna con el desarrollo económico; en caso contrario, los indicadores de confianza en las instituciones del Estado y entes políticos están fuertemente correlacionados y apuntan

en una misma dirección. Asimismo, las instituciones se interpretan como los mecanismos que integran a los individuos y grupos a la dinámica social [CEPAL, 2007], y esto sirvió de base para la construcción de la escala Likert de confianza en las instituciones del Estado y los partidos políticos. Esta escala que genera el indicador de confianza evalúa las siguientes instituciones: el Gobierno, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, los partidos políticos, los medios de comunicación, los municipios, los sindicatos, los empresarios, la policía y las fuerzas armadas.

3. Participación: la medición de la población más activa respecto a la participación en entes:
  - 3.1. Políticos:
    - 3.1.1. Participación en campañas electorales.
    - 3.1.2. Participación en algún partido político.
  - 3.2. Sociales:
    - 3.2.1. Participación en organizaciones comunitarias.
  - 3.3. Funcionales:
    - 3.3.1. Participación en organizaciones funcionales como gremios, sindicatos, etc.
4. Expectativas sobre el futuro:
  - 4.1. Expectativas económicas del país.
  - 4.2. Expectativas económicas personales.
  - 4.3. Expectativas de movilidad social.
5. Solidaridad: tener la visión de mantener principios, valores y virtudes que integren la acción pro social y la mentalidad de bien común. La medición de esta variable es un poco más compleja, por eso se ha recurrido a variables indirectas como la consulta a los individuos sobre los diversos valores a través de encuestas; particularmente un instrumento llamado el “latino barómetro” ha evaluado la honradez y la solidaridad.

### c. Indicadores de mecanismos institucionales [CEPAL, 2008]

Con el objeto de enfocar la cohesión en el sistema de gobierno para minimizar la exclusión, se captan con mayor objetividad y realidad los mecanismos de las instituciones regionales a través de indicadores que reflejan los puntos críticos en la inclusión-exclusión [CEPAL, 2008].

1. Funcionamiento del mercado: los procesos de internacionalización han generado una serie de parámetros asimétricos con la inclusión, especialmente de países en vía de desarrollo: alta concentración de patrimonio, mal funcionamiento del mercado, las diferentes estructuras de economías, capitales golondrina y particularmente los casos de *dumping*. El fuerte y no equilibrado mercado financiero ha tenido importante responsabilidad en este indicador; asimetrías en el reparto y el alto retorno de inversión en actividades financieras frente a actividades productivas son causantes de amenazas para degradar la actividad productiva y generar riesgo en la exclusión.
  - 1.1. Rentabilidad de las financieras frente a la rentabilidad de las plantas manufactureras. Indicador sugerido.
  - 1.2. Índice de remuneración media.
  - 1.3. Percepción del cumplimiento de la ley laboral.
  - 1.4. Percepción de la estabilidad laboral.
  - 1.5. Porcentaje de ocupados que se declaran preocupados por perder el empleo.
  - 1.6. Gasto privado en educación como proporción del PIB.
2. Políticas públicas: es fundamental la actualización y modificación de políticas que tengan una visión moderna sobre la garantía de los derechos y la inclusión social. La gestión en las políticas de las instituciones debe pasar de una práctica de ética de mínimos a una ética de máximos por convicción.
  - 2.1. Carga tributaria como porcentaje del PIB. Política tributaria en la cual el financiamiento del Estado se rige en mayor proporción por los que más tienen en comparación con los que menos poseen.

- 2.2. Composición de la carga tributaria.
  - 2.3. Proporción de personas que confía en que los dineros obtenidos vía impuestos serán bien gastados por el Estado.
  - 2.4. Gasto público en educación y salud como porcentajes del PIB.
  - 2.5. Gasto público social como proporción del PIB.
3. Funcionamiento de la democracia: entendido como una ventana de acceso a la participación del derecho político; la democracia funciona como un instrumento de inclusión al hacer partícipe a todos los individuos sin importar su raza, su estrato y su cultura.
    - 3.1. Índice de *Freedom House* (FH). Índice conformado a partir de percepciones; evalúa el estado de la democracia a través de los siguientes criterios:
      - 3.1.1. Existencia de un sistema político competitivo con múltiples partidos.
      - 3.1.2. El sufragio universal de los adultos.
      - 3.1.3. La celebración de elecciones regulares sobre la base del voto secreto y sin fraude.
      - 3.1.4. El acceso público de los electores a los programas de los partidos políticos a través de los medios de comunicación y de una campaña abierta.
    - 3.2. Evaluación ciudadana del nivel de democracia existente en el país.
    - 3.3. Porcentaje de satisfacción ciudadana con la democracia.
4. Estado de Derecho: la práctica del Estado de Derecho se basa en reglas justas para todos, eliminando el índice de percepción de la corrupción y el despilfarro de los recursos públicos, respetando los derechos humanos y garantizando el orden público.
    - 4.1. Índice de percepción de la corrupción (IPCO). Elaborado por Transparencia Internacional.
    - 4.2. Porcentaje de personas que cree que el país ha avanzado en la reducción de la corrupción.
    - 4.3. Porcentaje de personas que evalúa bien o muy bien el desempeño del poder judicial.

- 4.4. Porcentaje de personas de 18 años y más que afirma que ellas o algún pariente fueron víctimas de algún delito en el último año.

## Un modelo de aplicación empresarial

La Organización como organismo adaptativo, y recurrente hacia su perdurabilidad, es una institución que representa individuos en un modelo económico de la sociedad; toma un papel accionario en el proceso de inclusión y sentido de pertenencia al interpretar a la cohesión social como un medio y un fin, al sentirse parte de la Organización que impulsa el desarrollo económico y social. De hecho las organizaciones son los actores que difunden los objetivos y las políticas del Estado, de tal forma que se repliega la ejecución y el mejoramiento sobre los derechos, el bienestar y la dignidad de los individuos.

Muchos de los retos —si no son todos— que tiene que afrontar la sociedad los vive en la Organización, en el sentido de que el apoyo de la empresa consiste no solamente en medir y controlar, sino también en cerrar brechas, generar sentido de pertenencia y actuar con transparencia y difusión de confianza. En la Organización muchos individuos desarrollan su actividad lucrativa en un ambiente de interacción social. En este ambiente se toman decisiones, se ejecutan tareas y se trazan objetivos que afectarán de cierta forma el destino de la sociedad. Por eso la empresa toma el papel transformador de sociedades a través de la cohesión social.

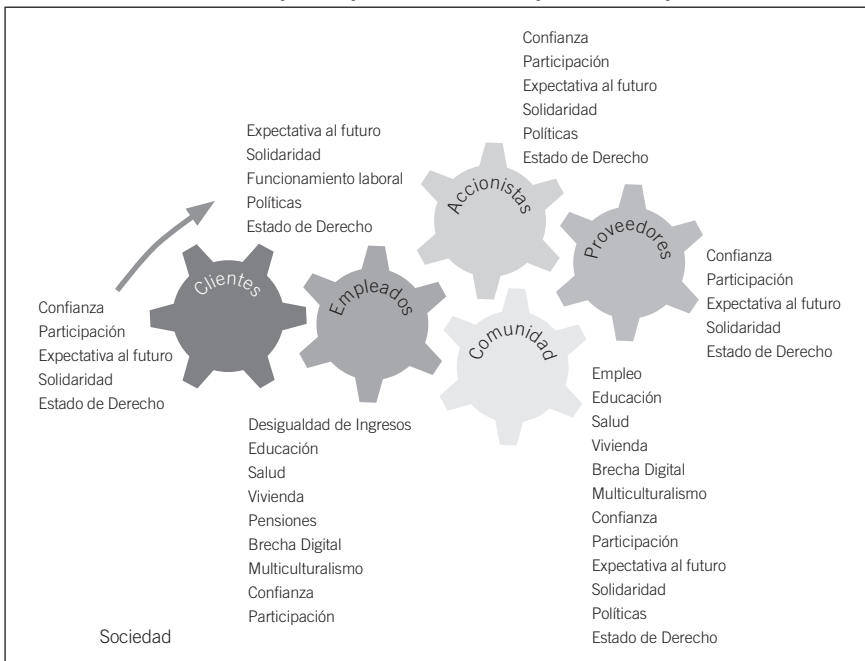
Es indiscutible que la relación del impacto de la Organización hacia sus *stakeholders* es de alta correlación con la cohesión social, va en el mismo sentido. Parte de la gestión en la Organización se basa en la interpretación, demanda y satisfacción de este grupo, y asimismo se da cuenta de los impactos que ésta causa con sus decisiones a la misma comunidad. Dado esto, es importante comprender su realidad, la realidad empresarial, la cual debe generar explicación sobre sus variables y así mismo disminuir la incertidumbre en la decisión. El arte radica en saber integrar la Organización a soluciones de problemas mundiales, como la exclusión social.

La empresa se convierte en un nodo donde los movimientos productivos y económicos son conectados con el objetivo de crear estructuración. A través de sus actividades, políticas, conocimientos y criterios, la empresa participa en la solución de muchas *inequidades* de la exclusión como: la creación de empleo formal, la *articulación* entre crecimiento y equidad, la *disminución de desempleo*, la *acentuación de la brecha salarial y social*, los procesos *acumulación y no distribución de la riqueza generada*, la expansión de la

informalidad y la precarización laboral, las brechas entre expectativas y acceso real a bienes y servicios, la negación del otro, la primacía de los valores individualistas frente a los de solidaridad colectiva, la mayor complejidad y fragmentación de actores sociales, la menor claridad respecto al valor simbólico y menor certidumbre respecto a las normas mínimas de sociabilidad. Entonces, el nuevo replanteamiento de la empresa puede ser catalogado como una Organización de cooperación colectiva que a través de sus actividades alcanza objetivos alineados a los del Gobierno, y de esta forma favorece un desarrollo sostenible con sentido de pertenencia e inclusión social.

Esta adaptación de la Organización es el claro reflejo de un modelo como el de la CEPAL, aplicado a Latinoamérica, conformado por los tres mismos componentes pero contrastados en su aplicación; es decir, los componentes con sus respectivas dimensiones evaluando a cada *stakeholder*:

**Gráfica 5. Propuesta para un modelo empresarial (Esquema)**



Fuente: diseño del autor.

En detalle, el modelo aplicaría con sus tres componentes, como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Propuesta para un modelo empresarial (Tabla)**

Componentes	Dimensiones	Clientes	Empleados	Proveedores	Accionistas	Comunidad
Brecha	Desigualdad de Ingresos		✓			
	Empleo					✓
	Educación		✓			✓
	Salud		✓			✓
	Vivienda		✓			✓
	Pensiones		✓			✓
	Brecha Digital		✓			✓
Pertenencia	Multiculturalismo		✓			✓
	Confianza	✓	✓	✓	✓	✓
	Participación	✓	✓	✓	✓	✓
	Expectativa al futuro	✓	✓	✓	✓	✓
	Solidaridad	✓	✓	✓	✓	✓
Gobernabilidad	Funcionamiento laboral		✓			
	Políticas		✓		✓	✓
	Estado de Derecho	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: diseño del autor.

Mediante este modelo se espera abrir una ventana hacia el pensamiento del bien común como sociedad. Se podría denominar como un instrumento que sirve de interface entre los individuos y la sociedad que, mediante el impulso de la empresa, llegaría a ejecutar pasos en la cohesión social. De una manera más aplicada, el contraste entre los *stakeholders* y las dimensiones a evaluar lograría crear una serie de indicadores de evaluación, como se ve en la Tabla 4:

**Tabla 4. Propuesta para un modelo empresarial con indicadores de evaluación**

Componentes	Dimensiones	Clientes	Empleados	Proveedores	Accionistas	Comunidad
Brecha	Desigualdad de los Ingresos		Percepción en relación a los ingresos consistentes y justos.			
	Empleo					Tasa de empleo generado.
	Educación		Evaluación académica del empleado y de su familia.			Tasa de individuos que están en educación por apoyo de la Organización.
	Salud		Percepción mediante indicadores de la calidad de Salud.			Evaluación de la salud en la comunidad donde se encuentra.
	Vivienda		Estado, acceso a servicios públicos y acceso a vivienda propia.			Percepción de la organización como un organismo que ayuda.
	Pensiones		Personas que cotizan en algún sistema.			
	Brecha Digital		Porcentaje de hijos y empleados que acceden a un computador e internet en casa.			Número de equipos no utilizados donados a escuelas de difícil acceso.

Continúa

Componentes	Dimensiones	Clientes	Empleados	Proveedores	Accionistas	Comunidad
Pertenencia	Multiculturalismo		Pertenencia a determinado grupo étnico.			
	Confianza	Percepción de confianza frente a su proveedor.	Percepción de la confianza en la Organización.	Percepción de confianza frente a su cliente.	Percepción acerca de la gestión de sus empleados.	Percepción de la Organización como organismo de confianza.
	Participación	Participación en grupos de mejoramiento.	Participación en grupos de mejoramiento, actividades, comités etc.	Participación en grupos de mejoramiento.	Participación en actividades con los empleados.	Participación y patrocinio de la Organización en eventos generados por parte de la comunidad.
	Expectativa al futuro	Percepción acerca del futuro de los lazos con la Organización.	Expectativa que tiene respecto a la organización, y a su vida personal.	Percepción acerca del futuro de los lazos con la organización.	Percepción del futuro de la Organización.	Percepción acerca de la organización dentro de esta comunidad.
	Solidaridad	Evaluación de valores y principios entre cliente y proveedor.	Evaluación de valores y principios.	Evaluación de valores y principios entre cliente y proveedor.	Evaluación de valores y principios.	Evaluación de valores y principios.
	Funcionamiento laboral		Percepción de la estabilidad laboral.			
Gobernabilidad	Políticas		Percepción en la modificación de políticas hacia un enfoque de responsabilidad social.		Evaluación de políticas con un enfoque social.	Percepción de políticas claras frente al desarrollo de la comunidad.
	Estado de derecho	Percepción de la Organización como institución de reglas justas y transparencia en su gestión.				

Fuente: diseño y redacción del autor.

## Conclusiones

- Frente al abordaje de la exclusión social como uno de los problemas que restringe el desarrollo económico y social –particularmente en el caso Latinoamericano–, la Organización surge como una institución de mayor actividad en la gestión social.
- La dinámica de las decisiones dentro de un sistema como la organización, es gestionada con audacia y prudencia, con responsabilidad sobre sus causas, con una ética sin fronteras y por convicción, con eficacia como medio moral y deseable, con un objetivo e interés común, y bajo la permanente confianza en la gestión. Este escenario ideal se transforma en una base sólida para la ejecución de la cohesión social por parte de la empresa, punto crítico en el desarrollo de su perdurabilidad ya que el directamente afectado es su grupo de *stakeholders*.
- El capital social evaluado hasta ahora, como consecuencia de la revolución industrial, toma una importancia a nivel mundial como preocupación frente a la degradación humana. Emprendimiento que hasta ahora está siendo impulsado por los gobiernos latinoamericanos, pero su éxito depende de cómo estas instituciones replieguen las herramientas de cohesión hacia el sector privado.
- El modelo de la medición europea –mediante Indicadores Laeken– surge como un acercamiento estadístico, interpretado por variables discretas. Este modelo sirvió de base para evaluar la creación de un submodelo aplicado a Latinoamérica con otros dos componentes: el sentido de pertenencia y los mecanismos institucionales. Este modelo ha recibido ciertas críticas como consecuencia de la utilidad meramente lineal; es decir, las realidades latinoamericanas no son comparables a la situación de la Unión Europea. La cantidad de subjetividad real que representan los problemas de exclusión social en Colombia no alcanza a ser dimensionada mediante esta herramienta. Esto genera una situación de incertidumbre en el control y la evolución de estos fenómenos sociales.
- El análisis sobre las virtudes del empresario se vuelve factor crítico de cohesión, en la medida en que él asuma un cambio de mentalidad

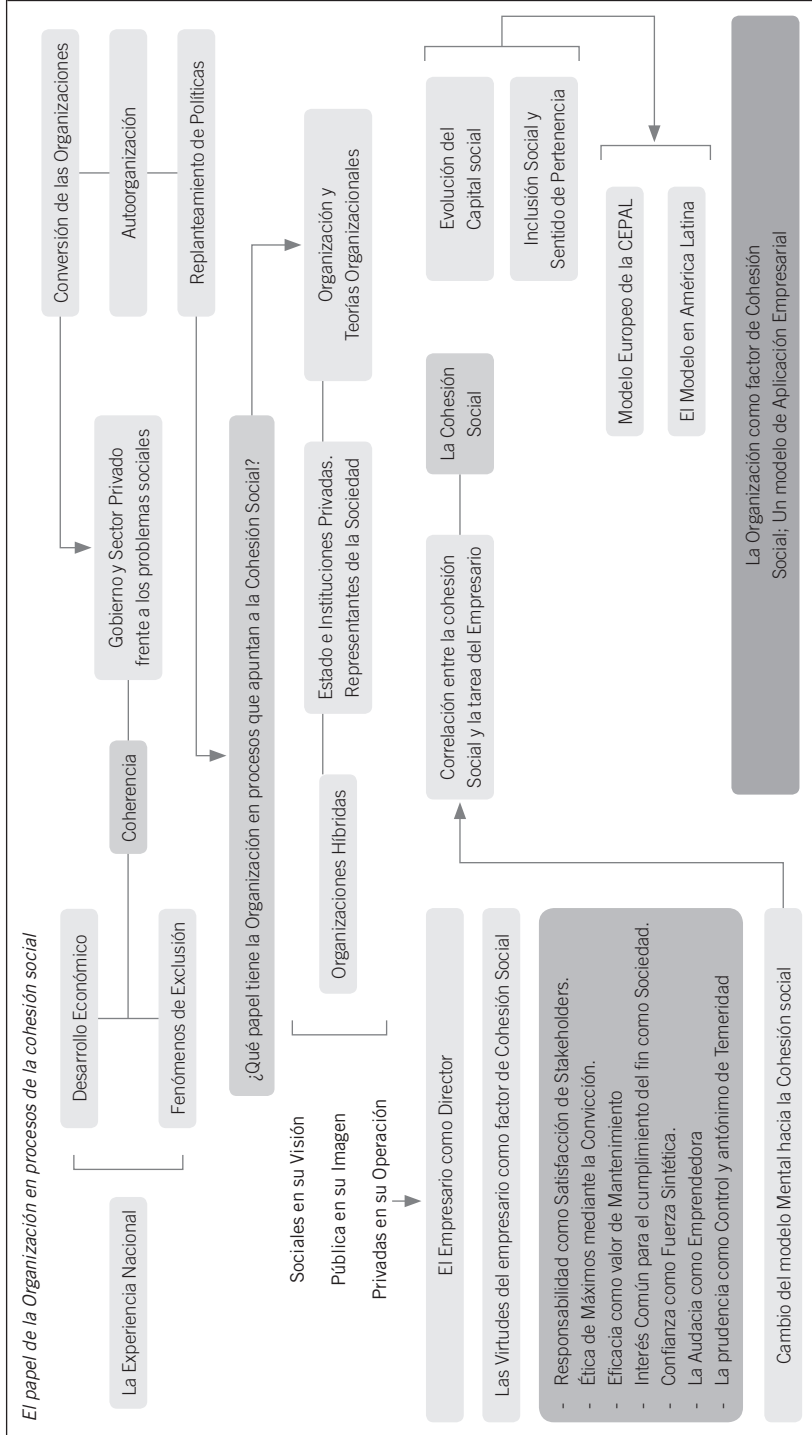
frente a su gestión. Es posible –pero queda el beneficio de la duda– que cuando las virtudes se marginalizan por exceso o por omisión sean modificadas a partir de un factor externo, en varios casos por intereses creados.

- El papel de los *stakeholders* toma mayor relevancia frente a la exigencia de sus demandas. Esto ha llevado a que la Organización replantee sus parámetros estratégicos con un enfoque social; con lo cual no se quiere decir que la empresa se convierta en una Organización no lucrativa, tampoco que brinde limosna, y menos que utilice prácticas filantrópicas de mercadeo social. Se da a entender que la Organización, como cuerpo fundamental dentro de la sociedad que representa a un grupo de individuos, se haga cargo de su responsabilidad como organismo que genera impactos en la comunidad.
- En una sociedad marginalizada por el narcotráfico, la corrupción y la violencia es muy difícil tratar de arraigar el término de ética y confianza; situación que se deja ver por la falta de pertenencia de los individuos hacia la sociedad. Por esto, la Universidad y la Empresa toman un papel importante en la capacitación y el incremento de expectativas hacia el individuo laboral y conjuntamente con su familia.
- Es muy poca la gestión realizada por parte del Gobierno frente al capital social. Muchos políticos hablan de la cohesión como verbo, siendo esta un medio y un objetivo de aplicación. Falta medir y hacer cohesión social, minimizando la brecha que existe respecto a la calidad de vida y los derechos humanos.
- El modelo empresarial desarrollado en esta tesis queda inconcluso frente a los grandes modelos de la CEPAL; sin embargo, crea una invitación para su mejoramiento, para que se puedan aplicar no sólo herramientas estadísticas lineales sino también instrumentos no lineales o, podría decirse, “complejos” que logren captar en mayor proporción la subjetividad de la realidad.
- Queda abierta la posibilidad de estudiar la ejecución de este modelo en una empresa, encontrando nuevas alternativas de mejora, midiendo de cierta forma la cohesión que ésta tiene para con su comunidad. Además, se pueden estudiar los indicadores más a fondo para que

logren dar una mejor interpretación a los componentes de la cohesión social.

- La cohesión social se puede entender como la evolución del capital social que necesita de inclusión social y sentido de pertenencia para lograr una calidad de vida competente.
- En conclusión, el modelo de cohesión social en la empresa se puede apreciar como:

**Gráfica 6. Modelo empresarial con indicadores de evaluación en su cohesión social**



Fuente: diseño y creación del autor.

## Bibliografía

- [Ainslie, 2001] Donald C. Ainslie (2001). “Hume’s Reflections on the Identity and Simplicity of Mind”. En: *Philosophy and Phenomenological Research*, Vol. 62, No. 3 (May, 2001). Publications: International Phenomenological Society, University of Toronto, pp. 557-578.
- [Alun, 1999] Alun Jones *Alun R.* (1999). “The development of Durkheim’s social realism”. En: *Canadian Journal of Sociology*, Chapter I. Cambridge University Press, 1999.
- [Argandoña, 1998] Argandoña, A. (1998). *La teoría de los Stakeholders y el bien común*. [Documento de investigación No. 355. Universidad de Navarra, Barcelona, pp. 5-9.
- [Bethke, 1981] Bethke Elshain, Jean (1981). “Kant, Politics, & Persons: The Implications of His Moral Philosophy”. En: *Polity*, Vol. 14, No. 2. Publicado por: Palgrave Macmillan Journals. University of Massachusetts, pp. 205-221.
- [Camps, 1986] Camps, V. (1986). *Ética de esperanza*. Estudios. Filosofía-historia-letras. Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- [CEPAL, 2007] CEPAL (2007). *Cohesión social, inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas. Impreso en Santiago de Chile. Capítulo I y II.
- [CEPAL, 2008] CEPAL (2008). “Un sistema de indicadores para el seguimiento de la cohesión social en América Latina”. En: *División de estadística y proyecciones económicas de la CEPAL*. Naciones Unidas. Impreso en Santiago de Chile. Capítulo II.
- [Cortina, 2.005] Cortina, Adela (2005). *Ética de la Empresa*. Madrid, Ed. Trotta, p. 17-33.
- [DANE, 2009] Departamento Administrativo Nacional de Estadística en Colombia. Disponible en: <http://www.dane.gov.co>, recuperado: 1 de julio de 2009.
- [Del riesgo, 1978] Del Riesgo, M. F. (1978). “La ética y el marxismo”. En: *Revista española de investigaciones sociológicas N° 2, España* pp. 87-95.
- [Durkheim and Coser, 1893] Durkheim, E. and Coser, L. (1893). *The division of labor in society*, Chapter V. New York, Free Press.

- [Eurostat, 2000] Eurostat (Statistical Office of the European Communities) (2000). Social Protection Committee, *Informe sobre los indicadores en el ámbito de la pobreza y la exclusión social*. European comisión, EU.
- [Fernández, 1995] Fernández, A. (1995). *Ética, política y derechos humanos, por una ética de la convicción*. Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina.
- [Gilbert, 1982] Gilbert, Alan (1982). “An Ambiguity in Marx’s and Engels’s Account of Justice and Equality”. En: *The American Political Science Review*, Vol. 76, No. 2 (Jun., 1982). Publicado por: American Political Science Association, USA, pp. 328-346.
- [Häring, 1961] Häring, B. (1961). *La ley de Cristo I*. Ed. Herder España. pp. 51-56 y 527-543.
- [Herranz, 2008] Gonzales, R. (2008). *Georg Simmel y la sociología económica: el mercado, las formas sociales y el análisis estratégico* [Papers 87]. Universidad de Santiago de Compostela, pp. 269-286.
- [Lozano, 1999] Lozano, J. (1999). *Ética y empresa*. Madrid, Ed. Trotta, Cap. I.
- [Machinea y Uthoff, 2007] Machinea, J. L. & Andras, U. (2007). *Integración económica y cohesión social: lecciones aprendidas y perspectivas*. Santiago de Chile, CEPAL, pp. 23-45.
- [Moriello, 2003] Moriello, Sergio (2003). “Sistemas complejos, caos y vida artificial”. En: *Revista Red Científica*. Disponible en: <http://www.redcientifica.com/doc/doc200303050001.html>.
- [Pascal, Millemann & Gioja, 2002] Páscale, Richard; Millemann, Mark & Gioja, Linda. (2002). *Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature and the New Laws of Business*. New York, Crown Business, pp. 19-37.
- [Pieper, 2005] Pieper, J. (2005). *Las virtudes fundamentales*. Basado en los escritos de Santo Tomas de Aquino. Madrid, Rialp, pp. 36-37.
- [Restrepo, 2009] Restrepo, L. (2009). Entrevista al Decano de la Facultad de Administración, Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario Colombia, 7 de octubre 2009.
- [Sanabria, 2006] Sanabria, Mauricio (2006). “El modelo ecuménico para la comprensión organizacional. Una propuesta teórica favorable a la comprensión del sistema cognoscitivo propio de la administración y de su construcción como disciplina”. En: *Revista Universidad y Empresa*. No. 11. Universidad del Rosario.

- [Savater, 1998] Savater, F. (1998). *La dimensión ética de la empresa*. Colombia, Ed. Siglo del Hombre, pp. 15 -27.
- [Tirado, 1994] Tirado, J. R. (1994) *Paper: Comparación de la ética de Hume y de Kant*. Alhaurín de la Torre. Departamento de Filosofía, Málaga, España.
- [Transparencia por Colombia, 1995] Artículo de Transparencia por Colombia (1995). Disponible en: <http://www.transparenciacolombia.org.co/LACORRUPCION/tabid/62/language/es-ES/Default.aspx>, recuperado: 15 de octubre de 2009.
- [Universidad del Rosario, 2009] Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Documento de Investigación No. 39. Facultad de Administración.
- [Vaticano II, 1965] El Vaticano (1965). *Gaudium et Spes No. 26*. Concilio Vaticano II, Roma 1965.

