LA RENTABILIDAD DE LOS VALORES

UNIAPAC

Una visión cristiana de la
Responsabilidad Social Empresarial

Una forma de gestión
para empresas que perduran

Uniapac
2008

UNIAPAC Latinoamericana 2008

UNIAPAC Internacional
24 rue de l'Amiral Hamelin 75 116 Paris, FRANCE.
Tel.: +32 473 94 50 16 or +33 6 62 47 13 79
Fax: +33 1 47 27 43 32.
e-mail: info@uniapac.org

UNIAPAC Latinoamericana
José E. Rodo 2074
C.P. 11200, Montevideo, Uruguay
Tel.: (598 2) 408 51 76
Fax: (598 2) 401 21 13
e-mail: secuniapacla@adinet.com.uy

ISBN
978-2-9531913-3-2

Portada : Schlossberg, 2000 © Veronica Von Degenfeld
(www.vvdegenfeld.de)

Impreso en México
Se terminó de imprimir en el mes de mayo de 2008
en Multicolor, Industria Gráfica, S.A. de C.V.
José María Chávez 3408, Ciudad Industrial,
Aguascalientes, Ags., C.P. 20290

Primera Edición
La edición consta de 1,300 ejemplares

UNIAPAC[1] es una federación de asociaciones, como así también un lugar internacional de encuentro para empresarios cristianos. Su denominación completa es "Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa" y fue creada en 1931. Está constituida como una asociación internacional sin fines de lucro con sede en Bélgica y reúne a asociaciones provenientes de 25 países diferentes.

Su fuente de inspiración es el Pensamiento Social Cristiano y su objetivo es promover entre los dirigentes la visión e implementación de una economía que sirva en gran medida, a las personas y al bien común de la humanidad.

Para cumplir con este objetivo, UNIAPAC tiene la intención de contribuir al debate público de la moderna cuestión social en consonancia con el avance de las nuevas tecnologías y el crecimiento económico en diferentes regiones del planeta como un medio para prestar atención a las acuciantes necesidades a fin de demostrar el mayor respeto al hombre en todas las circunstancias.

La intención durante la última década consistió en aumentar el conocimiento de las empresas vinculado a su responsabilidad hacia la sociedad en su totalidad, representada en lo que ahora denominamos Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y es percibida por UNIAPAC como la oportunidad para promover una economía que sea más respetuosa de la humanidad, siempre que el hombre de hecho permanezca como el principal centro de atención de la implementación de la RSE.

1 *Véase Anexo 1: ¿Qué es Uniapac?*

El presente documento, que expresa nuestras aspiraciones y nuestra propuesta con respecto a un mundo más justo y humano, es el resultado de un extenso diálogo y del intercambio de experiencias vinculadas a la RSE entre las asociaciones de UNIAPAC que provienen de una amplia gama de culturas y ambientes. Esto ha sido ampliamente debatido en las reuniones mundiales de la asociación y ha sido aprobado en su totalidad por el Consejo Internacional. Tiene el propósito de promover a nivel mundial la visión sobre la RSE por parte de los Dirigentes Cristianos que respete al hombre y facilitar su implementación por parte de las asociaciones nacionales a escala nacional observando sus prioridades y circunstancias en particular.

Sabemos que la implementación de las prácticas de la RSE depende del respaldo y la cooperación de las asociaciones, de las acciones conjuntas de los empresarios, y de las circunstancias específicas que experimentan nuestros miembros.

Todas las asociaciones, miembros de UNIAPAC, han participado en la creación de este documento y lo han aprobado.

Esperamos que esta herramienta les resulte útil para ayudarles a responder, de acuerdo con los mandatos éticos establecidos en el Evangelio, aquello que es necesario y posible dentro del contexto económico.

Bruselas, febrero de 2008

José Ignacio Mariscal
Presidente

Pascual Rubiani
Vicepresidente
Presidente de América Latina

Pierre Lecocq
Vicepresidente
Presidente de Europa

Edouard Herr, S.J.
Asesor Espiritual Internacional

Laurent Mortreuil
Secretario General

LA RENTABILIDAD DE LOS VALORES

UNIAPAC

Una visión cristiana de la Responsabilidad Social Empresarial

-Una forma de gestión para empresas que perduran-

Introducción 11
A. FUNDAMENTOS E INSPIRACION 17

B. NUESTRA VISION SOBRE LA RSE 21
1. ¿El por qué de la Responsabilidad Social Empresarial? ... 21
El Círculo Virtuoso de la R.S.E. Contribución al desarrollo 29
2. Principios básicos 30
3. Nuestra concepción de empresa 40
4. Una visión integral de los objetivos de una empresa 42
5. Nuestra definición de Responsabilidad Social Empresarial 47
6. Responsabilidad personal de los dirigentes 52
7. Líneas de acción estratégicas 58
Matriz "Áreas de Acción de la Responsabilidad Social Empresarial" 61

C. SUGERENCIAS PRÁCTICAS PARA SU IMPLEMENTACION 63
Definición de Visión y Misión 63
Líneas de acción estratégicas centradas en la persona a base de indicadores de la RSE 63
Implementación de la cultura de la RSE: 8 pasos en la RSE. 72

DESARROLLO 81
1. UNIAPAC y la espiritualidad 81
2. Espiritualidad cristiana: el alma de la RSE 89
Anexos 110
Anexo I : ¿Qué es Uniapac? 111
Anexo II: Bibliografía 123

Introducción

Nunca antes la economía ha sido tan "global" con más y más áreas de nuestro planeta que se benefician de los adelantos en las ciencias y técnicas, lo cual permite a cientos de millones de personas previamente atrapadas en la pobreza tener un mejor acceso al trabajo, la educación, y a los productos básicos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas y mucho más. Los valores tales como la democracia y los derechos humanos que en algún momento estuvieron confinados al mundo occidental, junto con el desarrollo económico, actualmente son ampliamente reconocidos. Diversos estados totalitarios han colapsado, demostrando lo erróneo de la ideología Marxista y de este modo liberando a gran cantidad de personas.

Pero los pobres no se convierten en menos pobres con la misma rapidez que los ricos se tornan más ricos. La libertad sin verdad conduce a la falta de ética profesional y a la injusticia. La riqueza a corto plazo para unos pocos, con un escaso sentimiento de solidaridad, o inclusive, sin éste, que deriva de la misma dignidad de cada persona humana, lleva no solo a defectos morales sino también a peligros económicos, como así también a serios peligros ambientales. La muerte de las ideologías, cuando no son reemplazadas por un sentimiento de destino humano, pueden resultar para muchos la fuente de temores y sufrimientos, lo cual puede constituir un terreno sólido para el surgimiento de nuevas utopías que una vez más esclavizan a las personas.

En general, esta libertad no coincide con un sentido igualitario de fraternidad. Más bien sucede lo contrario,

el hecho de prestar demasiada atención a la subjetividad individual ha dejado de lado el concepto de bien común que por sí solo puede garantizar el respeto total de las personas humanas.

Esto ha llevado a muchos a colocar un mayor énfasis en la responsabilidad social de las empresas y a utilizarlo realmente como la referencia para la toma de decisiones. El mayor balance de una empresa (el económico) ahora tiende a ser complementado por otros dos: los informes sociales y ambientales. Al hacerlo, esto puede contribuir a un desarrollo virtuoso y sustentable de la empresa y la sociedad.

Estas tendencias hacia formas más responsables de administrar las empresas han llevado a los miembros de las Asociaciones de Uniapac a formularse la siguiente pregunta: Como dirigentes empresariales cristianos, ¿no tenemos noticias buenas para impartir?

El hecho de ser cristiano y empresario no debería constituir de ningún modo una carga u originar la culpa; por el contrario, debería representar un compromiso y una fuerza interna motora hacia la integridad moral, la responsabilidad, la sumisión y la apertura social …[2]

El pensamiento cristiano sobre la economía y los negocios no comenzó con nosotros. Desde la época de las parábolas y de los Fundadores de la Iglesia, los cristianos han intentado implementar, ayudados por su fe, las acciones relacionadas

2 *Pablo VI*

con la producción, administración y participación de los bienes que necesitamos en la vida. Dado que el papel de la economía en la sociedad ha cambiado dramáticamente en los últimos dos siglos, las iglesias han publicado textos importantes que nos recuerdan los principios universales y en los cuales se establece su aplicación adaptada a los tiempos actuales. Esto ha servido para estimular nuestra reflexión y nos ha llevado a utilizar nuestra experiencia empresarial práctica para crear este documento en el cual hacemos una invitación a la acción.

La transformación tecnológica y económica de la empresa ha traído aparejada beneficios masivos en el mundo moderno. Los dirigentes cristianos en las empresas, como nosotros , somos los responsables de fomentar a la luz del Evangelio, la cultura necesaria (a través del terreno social, y en especial, en las áreas en las que el entorno social es seriamente disfuncional), que hace que el lugar de trabajo adquiera un mayor sentido de justicia, humanidad y fraternidad. Esta transformación constituiría la prueba de nuestra convicción y compromiso. Necesitamos promover la confianza, la humildad el júbilo, la justicia, el entusiasmo, y el amor que crece de nuestra fe y esperanza.

En la actualidad, todos somos sensibles a las "tres dimensiones" (económica, social y ambiental) que deberían considerarse en cualquier empresa. Sin embargo, hemos llegado a la conclusión de que estas tres dimensiones estructurales pueden tener solamente sentido al orientarse alrededor de la "persona humana". Consideramos firmemente por ende, que los objetivos internos y externos

(económicos, sociales y ambientales) y sus respectivos programas y actividades comerciales deben considerarse con la intención de provocar un impacto en el desarrollo de las personas involucradas (los distintos grupos de interés). Esto constituye una característica distintiva de la visión de UNIAPAC con respecto a la RSE, y puede ser observada en los programas y acciones de sus miembros.

Un año de amplios intercambios entre nuestros socios nos ha permitido reunirnos bajo una plataforma común que refleja nuestra diversidad (experiencia, visión y diferentes entornos: históricos, geográficos, culturales, espirituales…) en unidad. Este proceso ha resultado necesario para todos y cada uno de nosotros a fin de poder ajustar la percepción de otros y articular nuestros intereses en común. Las diferentes secciones en este conjunto de documentos reflejan los diferentes senderos hacia el mismo y único objetivo: colocar bajo la visión de Dios a la persona humana en el centro de la economía.

La primera parte de este documento ("Fundamentos e Inspiración", que puede encontrarse en el Desarrollo pag.81) constituye un intento por apreciar al sujeto como un líder empresarial cristiano puede apreciarlo. ¿Cuál es el llamado específico de un cristiano que es un dirigente empresarial? Y como dirigente cristiano, ¿cuál es la forma distintiva de tratar con las esferas económicas, sociales y ambientales de una empresa?

La segunda parte de este documento ("Nuestra visión sobre la RSE") presenta a la RSE como un concepto interesante para los temas actuales. En primer lugar, ¿cuáles son los

principios universales sobre los cuales se puede basar una economía sustentable? ¿Cuál sería la visión integral de una empresa, sus objetivos y responsabilidades? ¿Cuál es el papel específico de un dirigente empresarial y cuáles son las principales líneas estratégicas de acción?

La tercera sección trata acerca de la implementación de líneas de acción, normas, si usted quiere, la forma de modificar la manera de conducir los negocios. ¿Cómo podemos progresar y hacer que la teoría funcione? ¿Cómo podemos implementar una cultura que respete a la persona humana? Por último, una vez implementada, ¿existe la forma de medir su eficacia?

Estas perspectivas no son exclusivas. Sino más bien constituyen "puntos de entrada" al tema, y se complementan entre sí. Cualquiera que comience a leer este documento en una de estas partes, naturalmente se beneficiará al leer las otras.

Por último, pero no menos importante, este documento, que expresa la RSE como una forma de administración para empresas exitosas, es considerado por UNIAPAC como el punto de partida para diversas iniciativas para promover la RSE a nivel mundial que respete en su totalidad la dignidad de las personas y su desarrollo. Las asociaciones de UNIAPAC tienen por finalidad transformar la forma en que se conducen las empresas de modo que la economía sirva a la humanidad en su totalidad. Realizaremos todo el esfuerzo necesario para recordar a la gente estos principios sin los cuales el verdadero sentido del trabajo se pierde.

A. FUNDAMENTOS E INSPIRACIÓN

UNIAPAC es un movimiento cristiano. Como tal, comparte la referencia fundamental a una persona, Cristo. La espiritualidad comprende una experiencia concreta, personal y existencial: el encuentro cotidiano con Jesucristo a través de Su Espíritu. La especificidad del comportamiento cristiano proviene de la vitalidad interior de nuestras virtudes humanas comunes (la justicia, la solidaridad) inculcadas por las virtudes teológicas de la fe, la caridad y la esperanza. Esta espiritualidad abarca el movimiento de la Encarnación en nuestro mundo y ha tenido una gran influencia sobre nuestra civilización y el desarrollo humano, por ejemplo, con respecto a la dignidad de cada ser humano.

Con esto en mente, la RSE es muy importante dado que trata con profundas cuestiones antropológicas. Tiene por finalidad acentuar la responsabilidad de las empresas en dos relaciones antropológicas básicas, la relación con la naturaleza y la relación con los hombres en sociedad. Deseamos enfatizar ahora la forma en que nuestra relación con Cristo trae vitalidad a estas dos relaciones.

Ecología. De acuerdo con el Libro de Génesis, el medio ambiente, en la espiritualidad Cristiana, consiste en un regalo de Dios a toda la humanidad. Por lo tanto, nuestra primera actitud hacia el medio ambiente debe ser una actitud de confianza, gratitud, respeto y responsabilidad. La naturaleza debe ser utilizada para servir al bien de la humanidad en su totalidad, de acuerdo con la voluntad

de Dios. Sin embargo, ningún bien en el universo puede reemplazar a Dios. Todas estas especificidades diferencian al enfoque cristiano de la ecología profunda (la ecosofía que considera a la humanidad como una parte integral de su medio ambiente) o de la opinión Prometeana de la ecología.

Economía. Desde la perspectiva eucarística, el objetivo del trabajo humano consiste en proveer el alimento, el símbolo de la vida, a todos los hombres. A través del trabajo, no solamente el hombre transforma el mundo de cosas, sino que también él comparte partes de *sí mismo* a través de las cosas que produce e intercambia, y por ende, entra en comunión con su prójimo. Como Cristo, se convierte en el pan de la vida para todos los hombres, a fin de formar un solo cuerpo con Él. Las consecuencias morales de esta transformación son enormes, por ejemplo, cuando consideramos el destino universal de los bienes y de los derechos humanos al trabajo.

Relaciones sociales. Ya sabemos que nuestras relaciones sociales generalmente funcionan de acuerdo con la lógica del Maestro y el Esclavo. (Hegel, Marx, etc.) Pero también observamos en el capítulo 13 del Evangelio de San Juan, la forma en que Jesús, como el Hijo de Dios, se manifiesta en sus relaciones sociales. Sabe que Él es el Señor, pero inclusive como tal, acepta libremente la posición de sirviente a los pies de sus discípulos.

Esta es una inversión radical de la dialéctica de Maestro – Esclavo. La forma en que Dios ama a cada ser humano, consiste en estar a sus pies. Todos tenemos talentos y dones; sin embargo, no están destinados a dominar a otros, sino a servir a otros; este también constituye un mensaje muy claro de no violencia que está muy cercano a la filosofía de vida de Gandhi.

Es de esta forma que la experiencia espiritual ilumina las tres aristas de la RSE: Planeta, Rentabilidad, Personas. Pero debe dejarse en claro que la espiritualidad cristiana también le infunde vida a estas esferas sociales. Este es un aliento que está lleno de esperanza y confianza, sabiendo que nuestro Señor Jesucristo se ha levantado de entre los muertos.

Esto se expone en mayor detalle en el Desarrollo, página 81.

B. NUESTRA VISIÓN SOBRE LA RSE

1. ¿El por qué de la Responsabilidad Social Empresarial?

Como cristianos, nutridos por pensamientos sociales cristianos constantemente enriquecidos, consideramos que la economía, construida en base a las relaciones con otros, debe basarse en principios morales y éticos que culminan con el respeto de la persona humana, su condición de única como parte de la creación de Dios que comparte Su divina naturaleza. La economía, además de su foco en la producción, el comercio y la riqueza, está directamente asociada con la toma de decisiones basada en la conducta humana. Por lo tanto, la visión ética resulta necesaria a fin de tratar con el objetivo del hombre y los medios para lograr este objetivo. La actividad económica, comprendida como un conjunto de acciones que tienen por finalidad satisfacer las necesidades humanas con el uso de recursos limitados, comprende una actividad realizada por individuos que deben orientar sus esfuerzos para servir al hombre. Resumiendo, el hombre es el autor, el centro y el objetivo de toda la vida socio económica.

La ética constituye un compás que nos indica la dirección "correcta". La fuerza que guía el compás requiere una fuente de energía. Como cristianos, consideramos que esta "fuente de energía" es nuestra fe en un Dios que creó a su propia imagen un hombre que es responsable y que posee libertad. Dios llamó al hombre para continuar trabajando en Su creación, cuyo objetivo, en última instancia, es traer a toda la humanidad al cuerpo de Cristo. Consideramos que *"Cada persona es creada por Dios, amada y salvada en*

Jesucristo, y se completa a sí misma al crear una red de múltiples relaciones de amor, justicia y solidaridad con otras personas mientras que desarrolla sus diversas actividades en el mundo. La actividad humana, cuando tiene por finalidad promover la dignidad integral y la vocación de una persona, la calidad de las condiciones de vida y la reunión en la solidaridad de las personas y las naciones, está de acuerdo con el plan de Dios" (Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia §35).

Como dirigentes, a partir de nuestra experiencia, consideramos que una economía y una empresa inspirada y motivada para servir al hombre como un fin en sí mismo, son desde la perspectiva social como así también desde la económica, más eficientes al generar valor agregado que una economía y una empresa que están solamente guiadas por los intereses financieros de unos pocos y que consideran al hombre como una herramienta para servir a sus intereses individuales.

Como dirigentes, también reconocemos el papel esencial del liderazgo al conducir empresas. Cualquiera sean las leyes y normas (que resultan indiscutiblemente cruciales ya que fijan referencias, guían a los dirigentes y protegen a los más débiles de la sociedad de los abusos) el comportamiento ético solamente puede existir dentro de una empresa en la que exista un liderazgo insistente y efectivo. Los dirigentes empresarios como nosotros, son los que pueden orientar a las empresas hacia valores éticos y principios específicos, liderar su instigación y ayudar a las organizaciones a conservar la conducta ética en el tiempo.

Consideramos que los consumidores, que en muchos casos cuentan con el poder de compra muy por encima del mero nivel de subsistencia, ejercen una significativa influencia sobre la realidad económica a través de sus decisiones personales acerca de gastar, invertir o ahorrar. El poder de compra debe utilizarse dentro del contexto de las demandas morales de justicia y solidaridad, y en un contexto con responsabilidades sociales bien definidas. Gracias a la mayor circulación de información, esta responsabilidad hace posible que los consumidores, mediante sus preferencias, ya sean individuales o colectivas, al comprar productos de ciertas empresas en lugar de los de otras, al tomar en cuenta no solo el precio y la calidad, sino también la presencia de las correctas condiciones de trabajo en la empresa como así también el nivel de protección del medio ambiente en el cual opera, guíen el comportamiento de los productores.

Hasta ahora, se han analizado dos corrientes principales de pensamiento económico. La economía de Mercado (el capitalismo liberal) basado en la libertad individual (libertad de elección del cliente y del empresario), con la creencia de que las fuerzas de Mercado dejadas por sí solas encontrarán la división óptima de la riqueza. Este sistema de hecho ha permitido un nivel de creación de riqueza sin precedentes, pero ha sido a expensas de un enorme costo para los humanos y ha provocado que la riqueza esté repartida en forma desproporcionada.

La economía planificada (el socialismo real) se basa en la creencia de que el Estado, supuestamente representando a las personas, se encuentra mejor situado para definir las

necesidades colectivas y para distribuir equitativamente la riqueza originada. Este enfoque ha creado en algunos casos sociedades protegidas y riqueza mejor distribuida, aunque en economías menos productivas. Sin embargo, esto se logra a expensas de negar la libertad individual y negar la dignidad básica de la persona, lo cual lleva a costos desiguales para los humanos.

Estas dos corrientes han estado mezcladas en regímenes diferentes para intentar lograr una sociedad más equilibrada. Los resultados también han sido diversos, en general provocando elevados costos sociales y gubernamentales que no son más tolerables para la sociedad y en general, con la consiguiente destrucción del sentido de responsabilidad de los actores y de negar la verdadera dignidad de los más débiles. A pesar de sus obvios defectos, la tentación de regresar a la economía controlada es aún fuerte, a medida que el liberalismo se olvida del sentido del hombre individual a medida que se expande.

El principio fundador del pensamiento social cristiano, la primacía de la dignidad personal que había sido creada libre por Dios que implica por lo tanto la especial atención hacia los más débiles, nos lleva a considerar que el mejor sistema económico consiste en una economía socialmente responsable basada en la libertad de los actores y en su responsabilidad que los vincule hacia los diferentes grupos humanos en y alrededor de cualquier empresa, los grupos de interés. Esta libertad reconoce los límites colectivos de las regulaciones nacionales e internacionales y puede medirse a sí mismo con el uso de varios y diversos indicadores relevantes a las esferas.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), un concepto desarrollado durante el transcurso de los últimos tres años, [3] tiene por finalidad asistir a las empresas a realizar en forma eficiente sus actividades productivas, mientras que respeta los derechos de las personas e instituciones asociadas con estas actividades. Luego de una serie de casos de abuso que han dejado la imagen de irresponsabilidad tanto a empresas como a empresarios, la RSE se torna vital en los círculos empresariales, como así también el cumplimiento de regulaciones y leyes más estrictas a fin de asegurar que las empresas cumplan con aquello que la sociedad percibe en gran medida que es su responsabilidad hacia el mundo en el cual operan.

La RSE consiste en un gran paso hacia nuestra visión de economía socialmente responsable. Sin embargo, corre el riesgo de equiparar a la responsabilidad social empresarial con una mera optimización de los intereses de los diversos grupos de interés. Las empresas podrían simplemente convertirse en instrumentos administrativos para adjudicarse entre las demandas competitivas de los grupos de interés, algunos de los cuales podrían resultar moralmente problemáticos. Pero aún, podría representar un nuevo instrumento para esclavizar a la persona humana.

Alternativamente, puede también existir la tendencia a esperar del mundo empresarial y de la economía en general una solución a todas las cuestiones sociales a través

3 Por ejemplo, se puede remitir al "Resumen del informe de Asesoría sobre RSE, (Consejo Económico Social Holandés, diciembre de 2000)" que puede encontrarse en www.uniapac.org

de una suerte de RSE universal mítica que podría atravesar todas las esferas de la sociedad, donde todo dependería solamente de la economía (seguridad, justicia, educación, salud... inclusive el tiempo!), y donde la economía dependería solamente de las empresas, abarcando todo aquello desde la vida familiar hasta un orden pacífico internacional de paz, negando la independencia legítima del orden político como así también las consecuencias de las elecciones personales. El papel social de las empresas consiste en producir bienes y servicios mientras que provee a sus miembros y a sus familias las condiciones para una forma justa de vida. De esta forma, participa en el terreno político, pero no la reemplaza ni debería hacerlo.

Al reconocer en la RSE el potencial positivo de un marco que podría brindar asistencia a los gerentes de las empresas en la tarea de aclarar las implicaciones de una actividad de negocios específica para la persona humana, al ayudarlos a vincular sistemáticamente esta actividad al nivel en el cual los seres humanos crecen y se desarrollan, UNIAPAC considera que la RSE consiste en una muy buena herramienta para alcanzar sus objetivos básicos y por consiguiente ha decidido respaldar su desarrollo a través de sus asociaciones nacionales y mediante esfuerzos de promoción a nivel internacional.

Sin embargo, plenamente consciente de los riesgos que esto implica, utilizar a la persona como un instrumento, y por ende, negarle su dignidad misma, UNIAPAC ha construido su acción de promoción, haciendo hincapié permanentemente en los siguientes puntos clave:

- Las tres dimensiones de la RSE (económica, social y ambiental) encuentran sus fundamentos, su esencia, en la vida espiritual. El papel de la espiritualidad consiste en recordarnos permanentemente que este fundamento comience y finalice con la persona humana. Esta persona posee talentos y dones únicos y se le confiere una dimensión sagrada. Esta persona es amada por Dios y creada a Su imagen.

- "Cristo nos precede". Las iglesias y nuestras asociaciones, al ayudar a sus miembros a reconocerlo a Él en las múltiples personas que conocemos a través de nuestras relaciones comerciales, pueden hacer que cambien sus corazones para intentar vivir el llamado del Evangelio en sus diversas responsabilidades empresariales y por lo tanto implementar la RSE con el objetivo de servir a los seres humanos.

- Las empresas exitosas no solamente se orientan a construir el mundo. El mundo es el lugar donde se construye el Reino. Esto significa que los imperativos éticos de la RSE se encuentran arraigados en la noción de persona comprendida no solamente como un individuo sino también como miembro de una comunidad. El dirigente cristiano fomenta la hermandad entre todos los hombres a través de la forma en que se llevan a cabo sus negocios.

- Cuando una economía internacional está organizada en forma justa, establece la base para la consolidación de la paz en base a la solidaridad y el desarrollo integral.

- Las normas, regulaciones y medidas son herramientas que nos ayudan a conducir y proteger a la sociedad y a los más débiles, pero estas deben permanecer como herramientas y no constituir un fin en sí mismas. Fundamentalmente, apelan a la libertad y responsabilidad de los dirigentes de empresas para orientar la empresa hacia los valores éticos específicos, liderar el proceso de implementación y ayudar a las organizaciones a sustentar la conducta ética en el tiempo.

- El comportamiento empresarial es por naturaleza contiguo a las circunstancias, con la edad, la geografía y la cultura. La Responsabilidad Social Empresarial se basa en gran medida en las relaciones interpersonales, nutridas por la capacitación, el hecho de compartir experiencias, las evaluaciones, el intercambio de información, en lugar de las normas administrativas ya establecidas.

Contribuyamos al Círculo Virtuoso del Desarrollo: "Empresas socialmente responsables, son empresas competitivas, empresas más humanas, generan más empleos, mejor remunerados, con ello ayudan al fortalecimiento del mercado interno disminuyendo la pobreza, se da un mayor crecimiento económico, una mayor recaudación fiscal, el gobierno puede invertir más en infraestructura que apoye la competitividad del país, en educación de calidad, investigación y desarrollo, gasto social que ayude a disminuir las desigualdades. Se apoya a una cultura ciudadana, de participación, transparencia y rendición de cuentas. "En la medida que se resuelvan los problemas de la empresa, se resolverán los problemas de la sociedad"[4]

4 *Peter Druker*

2. Principios básicos

Para UNIAPAC, los principios básicos para orientar las acciones de empresas socialmente responsables son aquellos que emanan del Pensamiento Social Cristiano.

De hecho, estos se basan en la visión del hombre tal como ha sido progresivamente comprendida en la Judeo Cristiandad, y como puede observarse en la Biblia: son las consecuencias sociales de la antropología bíblica. Son principios básicos, generales que se refieren a la realidad general en la sociedad.

Estos principios no cambian con el tiempo y su significado es universal en cuanto a su naturaleza. Por lo tanto, consideramos que ellos son el primer y fundamental punto de referencia para interpretar y evaluar los fenómenos sociales.

Estos principios pueden utilizarse para establecer los criterios para discernir y orientar a toda la interacción social en todas las esferas. Aunque se articularon en la cultura Judeo Cristiana, pueden ser adoptados por todos nosotros.

El principio fundamental surge del hecho que la sociedad y la economía se relacionan con los seres humanos y que estos seres humanos merecen respeto como tales:

Respeto a la dignidad de la persona y fomento de su desarrollo integral.

Partimos del hecho de que todo ser humano es un ser único, irrepetible e inteligente, con voluntad libre, sujeto de derechos y deberes, con destino trascendente y, por lo tanto, dignidad eminente, igual para todos. Es el origen, centro y fin de toda la vida social y económica y debe ser considerado en su integridad.

Una persona permanece como una persona completa en todo momento y no puede ser sucesivamente considerada como un cuerpo productivo o consumidor, un miembro de una familia o un actor político o una persona con dimensión espiritual…. Los seres humanos alcanzan la realización y plenitud de la persona mediante su relación y crecimiento junto con sus semejantes; en el avance a la perfección en la comunión universal humano-divina.

El trabajo.

El trabajo es parte de una actividad propia del hombre, destinada a producir bienes o servicios. Por medio del trabajo el hombre desarrolla sus capacidades, aplicando la inteligencia y la voluntad. "El trabajo representa una dimensión fundamental de la existencia humana no solo como participación de la obra de la creación, sino también de la redención". Por lo tanto el trabajo es por excelencia el lugar donde el hombre debería expresar y disfrutar de su dignidad.

De este principio tan fundamental, se pueden obtener los siguientes 5 principios:

1. **Bien Común.**

Es el conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones, ya sea como individuos o grupos, el logro más pleno y más fácil de la propia perfección. El bien común comprende la existencia de los bienes necesarios para el desarrollo de los hombres, y la posibilidad real de todos los hombres de acceder a ellos. Exige el bienestar social y el desarrollo del grupo mismo y de los seres humanos; implica la paz, la estabilidad y la seguridad de un orden justo.

El Bien Común es diferente del "Interés General" que no discierne a todas y cada una de las personas en un grupo. Al considerar al grupo solamente como una entidad global, el sacrificio obligatorio de algunos (en general, los más débiles) puede ser aceptado en beneficio de otros.

El Bien Común involucra a todos los miembros de la sociedad, nadie está exento de participar, permitiendo las diferencias en las capacidades individuales, en su logro y desarrollo. Asimismo, todos tienen el derecho a disfrutar de las condiciones de la vida social, que surgen de la búsqueda del Bien Común.

La responsabilidad por lograr el bien común, más allá de recaer en los seres humanos, recae también en el Estado, dado que el bien común constituye también el motivo por el cual existe la autoridad política en primer

término. A fin de asegurar el bien común, el gobierno de cada país tiene el deber específico, con los requisitos de la justicia, de armonizar los diferentes intereses de cada esfera.
El bien común de la sociedad no constituye un fin en sí mismo; solamente posee valor cuando intenta lograr el fin último de una persona y bien común universal de toda la creación.

2. **Destino universal de los bienes**.

Los bienes están destinados para uso de todos los hombres, son la herencia común de todos los habitantes pasados, presentes y futuros. Los bienes incluyen tanto los recursos naturales (agua, aire, suelo, biodiversidad…), materiales (propiedades, económicos, etc.), como los intelectuales (conocimientos, tecnologías, propiedad industrial, etc.) como así también los bienes espirituales.

La propiedad privada. Es un derecho y una responsabilidad que por su misma naturaleza implica una "hipoteca social" ya que su función es contribuir al sostenimiento y desarrollo del propietario y de sus prójimos. De igual manera, cada persona tiene la obligación de velar por la sustentabilidad y expansión de los bienes que tiene a su cuidado.

Preferencia hacia los pobres. Al ser aplicado, este principio se asegura de que, al perseguir el Bien Común, las organizaciones no sacrifiquen a sus miembros más débiles. La escala con la cual se mide una política en particular puede observarse en el efecto que posee sobre aquellos que cuentan con menos dones (los menores

en una familia, los más lentos en un grupo, y los minusválidos en una sociedad…).

Alivio a los pobres. La dignidad humana, la libertad y otros valores similares podrían sonar huecos en aquellas personas que duermen sin comer y que viven en condiciones infrahumanas en forma habitual. Éste es el motivo por el cual la consecuencia más obvia del destino universal de los bienes es la lucha contra la pobreza.

3. **Subsidiaridad.** Es el principio por el que las entidades mayores deben dejar actuar a las menores en lo que les compete, ayudarlas para que gradualmente mejoren la producción y para suplirlas sólo temporalmente si no pueden hacerlo porque enfrentan dificultades.

Las entidades menores, por su parte, deben actuar por sí mismas en lo suyo al máximo, aceptar y aprovechar debidamente la ayuda de las entidades mayores y admitir la suplencia temporal de las mismas aún cuando no pueda alcanzar los objetivos y satisfacer los requisitos del bien común. Este principio lo podemos expresar con la siguiente fórmula: la entidad menor (hijo, alumno, colaborador, ciudadano, etc.) opera tanto como sea posible, y la entidad mayor (padre, maestro, jefe, gobierno, etc.) lo hace solamente en la medida de lo necesario.

Este principio se basa en una cuestión de justicia más que de eficiencia, ya que toda acción de un grupo social

debe ayudar a la persona en su desarrollo y no destruirlo ni absorberlo.

Hacer una distinción entre subsidiaridad y el concepto de "delegación" puede ayudarnos a comprender la subsidiaridad: la entidad mayor conserva la posibilidad de cancelar la delegación en cualquier momento mientras aquello que fue entregado de la subsidiaridad pertenece a la entidad menor (y el nivel mayor acepta las potenciales consecuencias).

4. **La Participación**. Es la consecuencia característica de la subsidiaridad que se expresa, esencialmente, en una serie de actividades mediante las cuales el ciudadano, como individuo o asociado a otros, directamente o por medio de los propios representantes, contribuye a la vida cultural, económica, política y social de la comunidad civil a la que pertenece. La participación es un deber que todos han de cumplir conscientemente, en modo responsable y con vistas al bien común. Esta participación no es una excusa para subvertir la unidad de mando establecida en las diversas instituciones.

5. **Solidaridad** con todos y en especial, hacia los menos favorecidos o débiles. Entendemos la solidaridad como la vinculación e interdependencia recíproca de las personas para la realización convergente del bien común. No es un sentimiento superficial por los males de tantas personas, sino la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común, es decir, por el bien de todos y de cada uno, porque todos

somos verdaderamente responsables de todos. Una forma concreta de vivir la caridad es la solidaridad. "La solidaridad es sin duda una virtud cristiana" (SRS, no. 40). Por eso es que encontramos numerosos puntos de contacto entre la solidaridad y la caridad cristiana. La caridad conduce a toda acción social y es capaz de mostrar distintas vías para la solución de diversos problemas. Ninguna legislación, ningún sistema de reglas o de estipulaciones lograrán persuadir a hombres y pueblos a vivir en unidad, en la fraternidad y en la paz; ningún argumento podrá superar el apego a la caridad. En el caso de la empresa, la caridad y la solidaridad al interiorizarse en las personas que toman decisiones y llevan a cabo sus acciones cotidianas, procuran el bien de todas las personas que la integran y se relacionan con ella. Una vez aplicadas en la empresa, la solidaridad y la caridad trascienden a las relaciones con la comunidad buscando mejorar el entorno en el que se desarrolla nuestro prójimo.

Los principios anteriores presiden la edificación de una sociedad digna del hombre. Su aplicación está guiada por tres valores íntimamente relacionados entre sí. Éstos son inherentes a la dignidad de la persona humana y favorecen su auténtico desarrollo. Estos valores requieren por lo tanto, la aplicación de los principios fundamentales de la vida social y el ejercicio personal de la virtud, por lo tanto de las actitudes morales que se corresponden a estos mismos valores.

a) La verdad, que los seres humanos buscan continuamente, y respetan. Vivir con la verdad posee un significado importante en las relaciones sociales: la coexistencia de los seres humanos dentro de una comunidad puede basarse solamente en la dignidad de las personas, si se basa en la verdad. Cuanto más personas y grupos sociales luchan por resolver los problemas sociales de acuerdo con la verdad, más se distancian del abuso y actúan de acuerdo con las demandas objetivas de moralidad.

Las consecuencias de la verdad en la empresa son **Transparencia y Confianza** en todas las prácticas y actividades económicas. La transparencia puede entenderse como rendir cuentas y brindar la información necesaria para la subsidiaridad completa. Esto no constituye un derecho absoluto teórico a toda la información. La confianza nace del conocimiento y la apreciación del comportamiento responsable de cada persona. Se adquiere cuando uno permanece fiel a sus ideas, y se pierde fácilmente cuando existe una disparidad entre las palabras y las acciones.
La verdad yace en el corazón de cualquier relación comercial o personal duradera y exitosa.

b) **La libertad**, el signo de la sublime dignidad de cada persona humana, ejercida responsablemente y enfocada a la contribución de todos al bien común. El significado de libertad no debe estar restringido, ser considerado desde una perspectiva puramente individualista y reducido a un ejercicio arbitrario e incontrolado de la propia autonomía personal: Lejos de ser alcanzada con total autosuficiencia y la ausencia de relaciones, la libertad existe solo verdaderamente cuando existen vínculos recíprocos, regidos

por la verdad y la justicia, que vinculan a las personas. El valor de la libertad, como expresión de la singularidad de cada persona humana, es respetado cuando se permite a cada miembro de la sociedad cumplir con su propia vocación, seleccionar en la medida de lo posible su propia línea de trabajo, perseguir las iniciativas de una naturaleza económica, social o política.

La libertad debe ser también considerada como la capacidad para rechazar aquello que es moralmente incorrecto.

c) **La justicia**, la constante y firme voluntad de dar a cada uno lo que le es debido y abierta al horizonte de la solidaridad y el amor. La justicia es particularmente importante en el contexto actual, en el cual el valor individual de la persona, su dignidad y sus derechos, a pesar de las intenciones declaradas en sentido contrario, se ven seriamente amenazadas por una creciente tendencia a hacer uso exclusivo de los criterios relativos a la propiedad. Si consideramos toda la verdad sobre el hombre, es posible trasladarse más allá de la visión contractualista de justicia, que es una visión reduccionista, y abrir la justicia a los nuevos horizontes de solidaridad y amor.

La fuente de estos valores es el **amor fraterno**. El amor humano en sociedad está ordenado, puede llevar los frutos de la bondad y responder a la dignidad humana que es liderada por la conducta desinteresada que coloca las necesidades y los requerimientos de otros al mismo nivel que los propios y que intensifica la comunión de los valores espirituales. Ninguna legislación, ningún sistema de normas o negociación podrá en algún momento alcanzar

el éxito en persuadir a los hombres y personas a vivir en unidad, hermandad y paz; ninguna línea de razonamiento podrá alguna vez sobrepasar la apelación del amor. La caridad social hace que amemos al bien común, nos hace efectivamente buscar el bienestar de todas las personas, considerarlas no solamente como individuos o personas privadas sino también dentro de la dimensión social que los unifica.

Paz. La paz es el resultado de la coexistencia social. La justicia y el desarrollo constituyen indudablemente las condiciones para la paz. No significa meramente la ausencia de guerra, o el equilibrio entre las fuerzas en conflicto. Más bien, se basa en la correcta comprensión de la persona humana, y resulta necesaria para establecer el orden sobre la base de la justicia y la caridad. La paz constituye un valor y una obligación universal. Se basa en el orden racional y moral de la sociedad que obtiene su origen en Dios mismo. *El verdadero nombre de la paz es el desarrollo.* Por supuesto que la paz es el fruto de la justicia, pero la paz también es el fruto de la solidaridad. El objetivo de la paz puede solamente lograrse si la justicia social e internacional se torna una realidad, y con la práctica de las virtudes que favorecen la coexistencia y que nos enseñan a vivir en unidad, de modo que, a través de dar y recibir, podamos construir una nueva sociedad y un mundo mejor todos juntos.

Como empresarios, nos encontramos convocados a aplicar estos principios y vivir con estos valores de una forma caracterizada por la responsabilidad. En especial, nuestro papel consiste en ejercer la **autoridad.** Todos los grupos humanos requieren autoridad. Podemos comprender la

autoridad como la capacidad de liderazgo de acuerdo con el razonamiento justo; no constituye una fuerza exenta de control. Solamente puede ejercerse legítimamente si es utilizada como un medio para alcanzar el bien común, y solamente si se utilizan medios moralmente justos.

Los principios precedentes pueden ser entendidos como calificando a los dos extremos en los cuales puede ejercerse la autoridad (por ejemplo, la dignidad humana, el bien común, y la solidaridad) las formas en que la autoridad debería ejercerse (por ejemplo, subsidiaridad, participación).

3. Nuestra concepción de la empresa

De lo descrito en el capítulo anterior se desprende una concepción de empresas que atiende diversas dimensiones.

En nuestras empresas estamos llamados a alcanzar objetivos económicos y sociales basados en el respeto de la dignidad humana, destino universal de los bienes, la solidaridad, subsidiaridad y el bien común; pero también, a construir la justicia social. Debemos ser capaces de lograr que estos principios fundamenten la cultura de nuestras empresas.

La actuación de la empresa contemporánea no se puede evaluar sólo en unidades monetarias, sino que debe expresar su valor por medio de la triple dimensión: económica, social y medio ambiental. De ahí que la RSE se ha convertido en un referente obligado para la vida de las empresas.

Para los miembros de UNIAPAC:

La empresa es una entidad constituida por personas que se organizan y que aportan, con su trabajo, recursos económicos, tecnológicos y del conocimiento, para la producción de algún bien o servicio que satisfaga necesidades de la sociedad, generando valor agregado y resultados económicos que permitan la justa remuneración de las partes (los grupos de interés) y la sustentabilidad económica de la empresa en el tiempo, propiciando en este proceso la realización como personas humanas de todos sus integrantes y el bien común. Especialmente, una empresa permite a estas personas y sus familias llevar una vida respetando su dignidad.

De acuerdo con esta definición la labor de la empresa debe plantearse en función de las personas que integran los grupos de interés relacionados con la empresa. Los *grupos de interés* son individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades. [5]

La RSE planificada, ejecutada y evaluada como una estrategia integral, contribuye a mejorar la competitividad y sustentabilidad integral de la empresa; esto favorece el desarrollo sustentable, permite un mayor acceso a mercados, estimula el desarrollo de sus colaboradores, favorece relaciones de sinergia con otras empresas del ramo y de su cadena productiva y, sobretodo, favorece su aceptación por la sociedad y sus consumidores.

---

5 Accountability-Stakeholders Research Institute, UNDEP, From Words to Action. The Stakeholder Engagement Manual, Vol. 2, The Practitioner´s Handbook on Stakeholder Engagement, disponible en http:// www.uneptie.org/outreach/.

Asumir la RSE tiene como inspiración fundamental apoyar la construcción de una sociedad más humana a través de una economía de mercado socialmente responsable. De esta manera, asumimos el compromiso de fomentar y avanzar continuamente en la puesta en práctica de los valores y la ética cristiana (encontrados en cualquier persona de buena voluntad) al dirigir y operar la empresa. Como empresarios y miembros de UNIAPAC, creemos que ésta es la exigencia de nuestro compromiso cristiano.

4. Visión Integral de los objetivos de la empresa

Queremos recalcar que todos los procesos de la actividad económica y social, están en función de la persona humana y por tanto debe reconocerse la interdependencia entre ésta y la sociedad. Este reconocimiento debe comenzar con las familias, ya que una persona necesita de una familia para existir y desarrollarse.

Cuando la empresa acepta que las personas se encuentran en el centro de estas actividades, el siguiente paso es reflejarlo en cada una de sus operaciones. De otra manera se estaría ignorando que el ser humano, por su naturaleza tiene absoluta necesidad de su vida social y que la actividad productiva de la empresa depende de las interacciones y decisiones de las personas.

Ésta es nuestra aportación al tema de la RSE y hacemos un atento llamado a dirigir acciones específicas para recuperar esta centralidad partiendo del establecimiento de los objetivos con una visión integral que nos permita vivir la

trascendencia aquí y ahora.
Derivado de lo anterior, y en consonancia con las definiciones generalmente aceptables del alcance de las responsabilidades de la empresa, UNIAPAC propone los siguientes ámbitos para definir los objetivos de la empresa y sus gerentes.

1. **Sustentabilidad Económica**

*a) **Objetivos Económicos Externos (mercado).***
Estos objetivos están orientados a la satisfacción de las necesidades de la sociedad, proporcionándoles bienes y servicios de alta calidad y generando valor agregado. Los grupos de interés relacionados con esta categoría son entre otros, los consumidores, organizaciones e instituciones gubernamentales, proveedores, sub-contratistas o intermediarios, instituciones financieras, competidores y organizaciones internacionales. Frente al fenómeno de la globalización, parece más inmediato impulsar un desarrollo integral de la sociedad actuando localmente, es decir, un desarrollo regional visto desde la globalización.

*b) **Objetivos Económicos Internos (lugar de trabajo).***
Estos objetivos son los que hacen referencia a la generación de valor económico agregado y su justa y equitativa distribución, con lo que todos los integrantes de la empresa pueden conseguir lo necesario para su bienestar y progreso, así como el de su familia: sueldos, beneficios, seguridad, dividendos, etc. También incluyen objetivos relacionados con el gobierno corporativo y la inversión responsable. Los

grupos de interés asociados a esta categoría son los accionistas/dueños, los trabajadores y sus familias. Insistimos que ante todo, la principal responsabilidad social de la empresa es la creación y justa distribución de la riqueza, es decir, generar utilidades (beneficios) que permitan su sustentabilidad en el tiempo cuidando que haya una reinversión adecuada. Reconocemos la justa función del beneficio, como primer indicador del buen funcionamiento de la empresa: «Cuando una empresa da beneficios significa que los factores productivos han sido utilizados adecuadamente». Esto no puede hacer olvidar el hecho que no siempre el beneficio indica que la empresa esté sirviendo adecuadamente a la sociedad."[6]

2. Sustentabilidad Social

a. Objetivos Sociales Internos (lugar de trabajo)

Estos objetivos contribuyen al desarrollo y superación integral de los integrantes de la empresa, esto es, su "bien ser". Insistimos en que los integrantes de la empresa deben ser conscientes de que la comunidad en la que trabajan representa un bien para todos y no una estructura que permite satisfacer exclusivamente los intereses personales de algunos.[7] Los grupos de interés relacionados con estos objetivos son principalmente los colaboradores y sus familias.

b. Objetivos Sociales Externos (comunidad).

Estos son los objetivos de la empresa encaminados a contribuir con la superación y desarrollo de la

6 *Cfr., Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia 340*

7 *Cfr., Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia 339*

comunidad cuyo núcleo por excelencia es la familia. La empresa debe tener en cuenta las organizaciones empresariales, su entorno físico y el posible desarrollo o impacto de su comunidad vecina. Además de cumplir con las obligaciones que establece la ley debe buscar más allá de la misma para multiplicar sus beneficios a favor del bien común. Los grupos de interés relacionados con esta categoría son la sociedad civil, la rama empresarial, la región y el gobierno. A este respecto, señalamos que la empresa debe ser una comunidad solidaria, no encerrada en los intereses corporativos, tender a una "ecología social" del trabajo y contribuir al bien común[8].

3. Sustentabilidad Ambiental

a. Objetivos Ambientales Internos

Estos objetivos están relacionados específicamente con el aprovechamiento eficiente de los insumos de producción (materias primas, energía, agua, etc.), los procesos, los subproductos y desperdicios derivados del proceso productivo. Asimismo, con la finalidad de no degradar el entorno en el que opera, se incluyen en estos objetivos el cumplimiento de legislaciones anticontaminación –tales como leyes de reciclaje y diseño para el reciclaje-.

b. Objetivos Ambientales Externos

Son aquellos objetivos de impacto en el medio ambiente cercano o lejano de tal modo que se evite su degradación. Tiene que ver con el diseño, producción, traslado, uso y destino final de los productos,

8 *Ibid., 340*

subproductos, envases y empaques. Los grupos de interés relacionados con estos objetivos son las personas (clientes, competidores, comunidades y generaciones futuras) dependiendo de diversos ecosistemas locales y regionales susceptibles de degradarse o mejorarse. Es necesario tomar iniciativas dinámicas, no solo reaccionar frente a las regulaciones.

La definición de los objetivos de la empresa conlleva una serie de acciones que deberán establecerse para su cumplimiento. El logro de estos objetivos y sus implicaciones en las operaciones de la empresa deberá basarse en un análisis previo de la capacidad que tiene para asumirlos.

5. Nuestra concepción de responsabilidad social empresarial
Teniendo en cuenta todo lo anterior, para UNIAPAC, la Responsabilidad Social Empresarial es:

- ***una forma de gestión surgida del compromiso personal, moral, consciente y congruente del empresario y de los miembros que integran la empresa basada en la ética social cristiana,***
- ***a fin de cumplir íntegramente con los objetivos internos y externos considerando las expectativas de todos los sectores y grupos de interés involucrados, en lo económico, social, humano y ambiental,***
- ***para el desarrollo sustentable de la empresa y de la sociedad, demostrando el respeto a la dignidad de las personas, a las comunidades y al medio ambiente, coadyuvando así a la construcción del bien común con justicia social.***

Como ya se mencionó, para los miembros de UNIAPAC, los valores éticos se derivan y enmarcan en el Pensamiento Social Cristiano, y el compromiso moral que parte de creer en Jesús y en su Evangelio (es decir la libre elección de seguirlo).

La comprensión de la RSE se ha desarrollado con el transcurso del tiempo, y cada paso ha constituido un avance pero incluyendo al anterior.

El primer paso: la RSE "económico-legal".
Consiste en el reconocimiento de la función irremplazable

de una empresa como proveedora de productos y servicios como así también, generadora de riqueza. El primer aporte de una empresa a la sociedad consiste en la oferta real de bienes y servicios en forma óptima, si se observan las reglas (no solamente las leyes y regulaciones… siempre que éestas se encuentren adecuadamente enmarcadas, sino también las "reglas del mercado").

De modo similar, en un mundo perfecto, la distribución de la riqueza está bien asegurada (ya que los precios, incluidos los sueldos, son el resultado de una transacción ya acordada) y cada desviación de esto hacia las actividades colaterales ("social") que no pertenecen a la misión explícita (la producción de bienes y servicios) sería sub-óptima y no respetaría la libertad de cada persona para administrar su propio dinero. Sería como un impuesto sutil sin una sanción democrática.

La cuestión es que, para funcionar correctamente, esta visión asume que las preferencias de cada uno están orientadas hacia el bien común y que cada uno tiene acceso a toda la información disponible y está totalmente capacitado para ejercer sus propias opciones, lo cual no es el caso en el mundo real.

Sin embargo, esta visión de 'primer orden" posee el mérito de revelar que, en sí mismas, al ofrecer los bienes y servicios y al crear un valor económico, las empresas realizan un aporte positivo a la sociedad, y deben recordar que esto es lo que la sociedad espera de ellas.

El segundo paso: de los accionistas legales a los grupos de interés

En primer lugar, los precios no se establecen a la perfección, y a muchos bienes externos no se les ha fijado un precio, o inclusive no son pasibles de la aplicación de precios. Por lo tanto, el valor creado (y en ocasiones, perdido) en virtud de la existencia y actividad de una empresa se encuentra más allá de la creación de riqueza para los inversores.

Las empresas ya se han dado cuenta que poseen un impacto sobre la sociedad y las políticas públicas. Un diagnóstico sobre la RSE va desde el análisis sistemático de sus grupos de interés, incluidos aquellos que no tienen voz para reclamar por sus derechos (por ejemplo, las generaciones futuras que dependen de la continuidad del medio ambiente). "Una empresa no puede limitarse a sí misma a los objetivos económicos sin considerar los objetivos morales que surgen de las consecuencias de sus acciones; pertenece a su esencia" .

Pero la consideración por y el cuidado de los grupos de interés puede pervertirse si solamente está orientado a los intereses de los accionistas y al uso de "rótulos" y otras clases de instrumentos (códigos de ética, certificaciones de calidad, evaluaciones sobre el rendimiento ambiental y social, balances) que de ser utilizados sin un compromiso personal en cada nivel de una empresa no impedirán la falta de ética profesional. En UNIAPAC, si bien tomamos en cuenta una amplia gama de instrumentos disponibles para ayudar a medir el progreso, creemos en la

responsabilidad personal y el compromiso de los dirigentes para comenzar con nuestros miembros.

El tercer paso en la RSE: la Responsabilidad hacia el Bien Común

Entonces la empresa ya no es el lugar de arbitraje entre los intereses conflictivos sino una comunidad de personas. Uno va desde la consideración de grupos de interés con sus propios objetivos hacia el compromiso de cada persona hacia el bien común.

Esto está solamente permitido cuando la propia cultura se encuentra respaldada por la gerencia y cuando es vivida por todos los de adentro, y eventualmente, por aquellos que se encuentran fuera de la empresa:

- la promoción precede a la utilización.
- los valores se basan en el respeto por la dignidad humana y no constituyen un arbitraje para servir a los intereses comunes.

- La responsabilidad social no significa solamente que las prácticas comerciales están señalizadas por un código de conducta. También se relaciona con la responsabilidad personal de cada actor en base a la motivación.

- La gerencia está orientada hacia las personas y su desarrollo y menos hacia el uso competitivo y erróneo de los recursos naturales y de lo erróneamente denominado "recursos humanos" (dado que las personas no pueden reducirse a un "recurso" que debe ser "utilizado").

- El objetivo final y los criterios de logro no consisten solamente en el desarrollo sustentable de la economía dentro de los límites de la ley sino también la participación en la construcción de una sociedad justa.

La empresa debe caracterizarse por su capacidad para servir al bien común gracias al trabajo bien organizado, a sus prácticas de investigación, su capacidad de detectar y satisfacer necesidades, su valentía para arriesgar inversiones, la creación estable de fuentes de empleo y cadenas de valor agregado que amplíen la capacidad de generar riquezas y distribuirlas. El respeto y promoción de los derechos humanos encuentra así su plena concreción.

Dicho de otro modo:

el marco de la RSE es el bien común.

Nosotros los empresarios estamos llamados a ser *promotores del desarrollo económico y humano* tanto en la empresa como en la sociedad. Este requerimiento implica un enfoque de cooperación entre todos los que integran la empresa y el mantener el equilibrio en la satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés involucrados, aplicando los valores como una forma de gestión responsable.

Para cumplir con estas responsabilidades, necesitamos crear las condiciones necesarias que permitan y favorezcan un auténtico desarrollo de las personas relacionadas con la empresa, de tal manera que a través de saber *más* y tener *más* lleguen a ***"ser" más***. Entre todos los miembros de la sociedad, los empresarios debemos ser, desde nuestras empresas, promotores de un desarrollo integral, dado que

contamos con mejores condiciones para ello: relaciones, recursos, conocimientos y formación.

6. Responsabilidad personal de los dirigentes.

Reconocemos que cada miembro de una empresa es una persona, que posee su propia esfera de autonomía y por lo tanto, de responsabilidad. Sin embargo, recalcamos la responsabilidad personal del dirigente. Él es quien elige a las personas que trabajan con él, él es quien les otorga facultades y los hace desarrollarse en sus propias responsabilidades, él es quien se ocupa de la comunicación y la capacitación…. Aunque cada uno tiene una función que cumplir en el desarrollo y preservación de la cultura de una empresa, el dirigente principal es quien otorga el ímpetu. Solamente cuando se da cuenta de que su función es única, es cuando el principal ejecutivo decide implementar el proceso para orientar a la empresa a servir a las personas y al bien común.

Cada nación fija leyes y normas para definir un nivel de « campo de juego» para las empresas locales y para proteger a la sociedad y a los más débiles, que siempre entrañará el abuso de la libertad sin verdad. La globalización de la economía demanda normas y regulaciones internacionales en un mundo que está cada vez más abierto. UNIAPAC a través de sus diferentes asociaciones nacionales y mediante sus acciones de cabildeo hacia las entidades internacionales, apoya la creación de dichas regulaciones internacionales siempre que puedan respetar el principio de subsidiaridad y por ende, evitar la creación de una nueva capa de burocracia innecesaria.

Las nuevas condiciones políticas, económicas y tecnológicas de avanzada ejercen su influencia en el mundo productivo y económico. (Por ejemplo: la introducción generalizada de robots automatizados en muchas áreas de producción aumenta el costo de la energía y de otras materias primas, aumentando la conciencia de los límites sobre los recursos naturales con respecto a la contaminación.) Estas nuevas condiciones y requisitos demandan la reorganización y revisión de estructuras económicas actuales, como así también, de la distribución del trabajo.

Dado que la tecnología brinda trabajo a las personas, como así también, capacitación, velocidades más rápidas y eficiencia, también incrementa la producción e inclusive mejora la calidad de los trabajadores; el deber de los dirigentes reside en reconocer que la tecnología constituye un elemento vital del proceso económico. Pero al mismo tiempo, deben reconocer su impacto sobre los seres humanos, dado que en muchos casos, la tecnología puede mutar de aliada a enemiga (por ejemplo, al reducir a los humanos a esclavos o al reemplazar a las personas por máquinas, socavando la satisfacción personal y la motivación, la creatividad y la responsabilidad obtenida de las tareas realizadas). Podemos observar que el progreso continuo en la tecnología en comunicación ahora coloca al dirigente a la vanguardia, dado que éste es constantemente demandado y que sus decisiones pueden basarse cada vez más en su propia intuición y en su visión en lugar de en exhaustivos preparativos.

En la primera parte de este documento, recalcamos que como ejecutivos, necesitamos reconocer el papel esencial del liderazgo al conducir empresas. Cualquiera sean las leyes y normas, que de hecho resultan cruciales, ya que fijan referencias, guían a los dirigentes y protegen a los más débiles de la sociedad del abuso, la conducta ética puede solamente existir dentro de una empresa en la que haya un liderazgo efectivo e insistente.

Son los dirigentes de empresas quienes deben orientar a las empresas hacia los principios y valores éticos específicos, llevar a cabo su implementación y ayudar a las empresas a preservar la conducta ética en el tiempo. Estrictamente hablando, la "Responsabilidad" puede ser solamente aplicada a las personas, y no a cualquier estructura o comunidad, dado que una institución, estructura o sociedad no son quienes ejecutan los actos morales. Por lo tanto la RSE puede ser únicamente comprendida como la responsabilidad de todas las personas involucradas en las empresas (*es decir,* todos los grupos de interés), comenzando con aquellos que ejercen la autoridad, es decir, los dirigentes.

Ninguna regulación, ningún código de conducta, puede predecir el futuro e impedir un accidente o la falta de ética. Es la gente en sí misma quien toma las decisiones, solamente son sus corazones en los que la RSE puede basarse y que necesita, en dónde se puede realizar la selección para servir al bien común.

Todos sabemos que la cultura interna, la calidad general de las relaciones interpersonales dentro de una empresa,

su capacidad para cumplir con los principios escritos o no, se encuentran directamente vinculados a las actitudes y ejemplos de sus dirigentes. La responsabilidad personal de los dirigentes de empresas reviste de primordial importancia.

Las virtudes clave se requieren como una entidad reguladora éticamente sólida, la capacidad de cultivar a la ética y para cumplir con ésta inclusive en situaciones aparentemente adversas, un elevado nivel de coherencia al aplicar estos principios éticos con el transcurso del tiempo, la capacidad de ser inflexible cuando se violan las normas éticas. Los valores deben defenderse, no solo a nivel interno sino también frente a los accionistas y a los restantes grupos de interés externos. En la mayoría de los casos, el dirigente principal se encuentra solo al enfrentar selecciones éticas difíciles. Las opciones que elige envían signos claros a toda la organización acerca de su intención de respaldar las opciones éticas en el tiempo, mientras que el resto de la compañía puede no estar al tanto de todos los factores considerados en dicha decisión.

Nuestra vocación, como UNIAPAC, consiste obviamente en orientarnos hacia la responsabilidad personal de los dirigentes de empresas, quienes, por definición, dirigen los negocios. Sin embargo, esto no significa que deben considerarse a sí mismos ni ser considerados como los únicos responsables en el mundo empresarial.

La responsabilidad de los dirigentes consiste en ayudar a re-evaluar el trabajo. Necesitamos eliminar el punto de vista reduccionista sobre el significado del trabajo humano

que considera al trabajo como una forma de mercadería o como una "fuerza" anónima necesaria para la producción que se caracteriza por premisas económicas materialistas en las cuales se atribuye demasiada importancia a la dimensión objetiva del trabajo en detrimento de la dimensión subjetiva. La re-evaluación del trabajo implica que tanto los dirigentes como los compañeros de trabajo se consideren a sí mismos no como un instrumento de la producción sino como individuos eficientes. Esta evaluación debería mostrar que el valor del trabajo humano no se basa en la clase de trabajo realizado sino en el hecho de que el trabajo es realizado por un ser humano.

El trabajo no constituye solamente un deber sino también una fuente de derecho. El hecho de respetar a este conjunto de derechos humanos representa un criterio vital para la paz. Con bastante frecuencia, se da mayor énfasis a los derechos que a los deberes. La tarea de los dirigentes consiste en asumir el compromiso social para respetar y fomentar el respeto entre los trabajadores frente a sus derechos, como así también aumentar la conciencia acerca de sus deberes.

Todas y cada una de las personas involucradas en la economía poseen su propia responsabilidad. Debe destacarse sin embargo, que una de las funciones del dirigente consiste en organizar la empresa de modo tal que esta responsabilidad pueda ser verdaderamente asumida entre todos los grupos de interés hacia el bien común, en especial entre las personas que dependen directamente de él.

Esta función ayudará a crear una cultura en la cual cada socio comercial tenga la oportunidad y la motivación para asumir su propia responsabilidad (fomentar y apoyar esta cultura).

A fin de facilitar la implementación de una RSE verdadera, basada en el reconocimiento y respeto por la persona humana, como así también, promover la visión de la RSE en todo el mundo, UNIAPAC y sus asociaciones nacionales tienen conocimiento de que desempeñan un exclusivo papel en el desarrollo de técnicas de capacitación para dirigentes. Estos cursos de capacitación en espiritualidad constantemente reafirman la ética. UNIAPAC asimismo reconoce que el dirigente en general está solo al asumir esta función. Además, UNIAPAC está al tanto de la necesidad de ajustar la RSE a las diferentes condiciones locales, y de esta forma desarrollar los medios para fomentar el diálogo entre pares como así también intercambios de experiencias a nivel local e internacional.

La responsabilidad de los Dirigentes consiste en fomentar el sentido de llegar más allá del trabajo y de que esta experiencia pueda ser vivida por sus compañeros de trabajo. Cada individuo, a través de su trabajo, toma parte en el trabajo de nuestro Creador, y de acuerdo con sus propias capacidades, continúa con su trabajo en cierto sentido, desentrañando los recursos y los valores ocultos en toda la creación. Debemos reconocer que inclusive a través de las tareas más comunes, el trabajo humano representa un aporte a la creación de Dios.

7. Líneas de acción estratégicas.

Como se mencionó en el capítulo 3, la visión de UNIAPAC se enfoca en el desarrollo integral de la persona humana, por lo que la elección de nuestras líneas de acción está basada en el principio del respeto a su dignidad que se traduce en el respeto a los derechos humanos y en la necesidad de centrar en la *persona* todas las operaciones de la empresa, subrayando el impacto de éstas en las relaciones y el compromiso con los diferentes grupos de interés. Por tal motivo, para UNIAPAC, la materia de trabajo de la RSE son dichos sectores y grupos de interés.

Los ocho grupos de interés que retomamos son:

1. **Distribuidores, clientes y consumidores.**
2. **Accionistas e inversionistas.**
3. **Personas que integran la empresa y sus familias** [1]
4. **Proveedores.**
5. **Gobiernos.**
6. **Comunidad-sociedad** [2]
7. **Competencia.**
8. **Generaciones futuras** [3]

[1] *Los sindicatos, que representan a las personas que constituyen las empresas, forman parte de este grupo, como así también, el grupo 6.*

[2] *Este grupo comprende a las comunidades locales involucradas en la actividad de la empresa: incluye las organizaciones educativas, las organizaciones no gubernamentales …*

[3] *Las generaciones futuras, así como la generación actual, representan a las personas preocupadas por la preservación del medio ambiente y todo aquello que pueda sostenerlo.*

Se han definido las siguientes líneas de acción, para aquellas acciones y relaciones de las empresas con sus grupos de interés, a fin de considerarlos como personas en su totalidad. Invitamos a cada dirigente de empresas a observar un sendero simple pero importante para analizar su empresa. La idea consiste en orientarse a lo **"bueno"** de cada grupo de interés, no considerado como un 'grupo' (con 'intereses') sino como 'personas' (con 'necesidades'). Para poder hacerlo, uno necesita comprender qué es una persona.

Una antropología clásica y operativa (desde Aristóteles a Santo Tomás de Aquino) reconoce 3 dimensiones de una persona: el cuerpo (incluido aquello que puede mencionarse como "necesidades materiales"), el alma o psiquis (incluidas sus necesidades relacionadas; sensitivas, emocionales, culturales, auto estima…) y espirituales (necesidades espirituales). A fin de contar con una clara percepción sobre el contenido de las dimensiones, hemos denominado genéricamente a la segunda dimensión como la "humana". De hecho, esto no implica que la primera y la tercera dimensión sean menos humanas. Las necesidades materiales y espirituales deben estar satisfechas al mismo nivel que las restantes necesidades para que cualquier persona sea completamente humana.

- ***Ética y Transparencia (Necesidades trascendentales)***
- ***Calidad de Vida (Necesidades humanas)***
- ***Generación y Distribución de la Riqueza (Necesidades materiales)***

Uniapac no pretende que las empresas satisfagan o que intenten satisfacer todas las necesidades humanas, pero deben considerarlas a todas ellas en la medida de sus intereses. Esto es un proceso continuo.

La nueva cultura empresarial afirma que lo más valioso de las empresas son las personas que la integran, de ahí que continuamente mantengan programas de capacitación y formación para lograr el desarrollo de estas personas.

Es frente a todos estos grupos que la **empresa establece un compromiso** de doble vía que implica deberes y obligaciones para todos, y le permite generar valor agregado sustentable apoyándose en sus valores, desarrollando prácticas empresariales éticas, promoviendo formas de vida saludables, haciendo un uso sustentable de los recursos naturales, etc.

La búsqueda del bien común encuentra un camino claro en el fomento de las relaciones y compromiso con los sectores y grupos de interés a los cuales se dirigirán diversas acciones que contribuyan a satisfacer sus necesidades humanas, materiales y trascendentales. A través de nuestro modelo las empresas pueden enfocarse en el desarrollo de las personas que tienen en sus manos la generación de un mayor valor agregado. (Ver parte C Pautas para la implementación).

Así, llegamos a la construcción de la siguiente matriz que ponemos a consideración para comenzar un proceso de RSE. Al relacionar los ocho grupos de interés (stakeholders) con las tres líneas de acción obtenemos 24 áreas de acción en las que habrá de precisar las acciones a realizar, para

posteriormente determinar los reactivos que nos ayuden a identificar las variables de medición del grado de avance de la RSE en la empresa. Este trabajo de definición de indicadores de medición de la RSE será motivo de un segundo documento de la visión de la RSE que ofrece UNIAPAC.

Matriz "Áreas de Acción de la Responsabilidad Social Empresarial"

PRINCIPIOS INSPIRADORES: Dignidad de la persona humana, Bien Común, Destino Universal de los Bienes, Solidaridad, Subsidiariedad, Participación

Grupos de Interés (Stakeholders)	Líneas de Acción estratégicas centradas en la persona a base de Indicadores de R.S.E.		
	Ética y Transparencia (Normativa Internacional)	Calidad de Vida (Normativa Nacional)	Generación y Distribución de la Riqueza (Normativa Nacional)
1. Distribuidores, clientes y consumidores			
2. Accionistas e inversionistas			
3. Personas que integran la empresa y sus familias, sindicatos[1]			
4. Proveedores			
5. Gobiernos			
6. Comunidad-sociedad, incluido Organizaciones Educativas[2]			
7. Competencia			
8. Generaciones futuras[3]			

1. Los sindicatos, que representan a las personas que constituyen las empresas, forman parte de este grupo, como así también, el grupo 6.
2. Este grupo comprende a las comunidades locales involucradas en la actividad de la empresa: incluye las organizaciones educativas, las organizaciones no gubernamentales.
3. Las generaciones futuras, así como la generación actual, representan a las personas preocupadas por la preservación del medio ambiente y todo aquello que pueda sostenerlo.

C. SUGERENCIAS PRÁCTICAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

1. Definición de Visión y de Misión.

En un proceso participativo, los elementos clave subyacentes a los pasos de implementación de la RSE son la definición de misión, visión y valores de la empresa.

2. Líneas de acción estratégicas centradas en la persona a base de indicadores de la RSE.

Esta parte, como así también la siguiente, ha sido diseñada para adecuarse a cualquier empresa, cualquiera sea su tamaño. Cualquier persona puede encontrar en las matrices subsiguientes, elementos prácticos para comenzar realmente a analizar y actualizar la cultura de su propia empresa.

3. Implementar la cultura de la RSE: los 8 pasos en la RSE.

Líneas de acción estratégicas centradas en la persona a base de indicadores RSE.

Las líneas estratégicas del modelo UNIAPAC y acciones a impulsar.

Empresarios/Dirigentes	• Declaración de principios y valores, y Código de Conducta. • Definir misión, visión y valores como punto de inicio de la empresa • Revisión periódica de declaración.

Grupos de Interés (Stakeholders)	Líneas de Acción Estratégicas Centradas en la Persona A Base de Indicadores		
	Ética y Transparencia (Necesidades trascendentales)	Calidad de vida (Necesidades Humanas)	Generación y Distribución de la Riqueza (Necesidades materiales)
1. Distribuidores, clientes y consumidores	- Declaración de principios y valores y Código de conducta. - Revisión periódica de la declaración. - Ofrecer (Servicios o productos) que respeten la dignidad de las personas.	- Acciones de comercialización y de consumo informado que fortalezca la confianza de estos grupos. - Utilización de insumos de calidad en la elaboración de productos. - Ofrecer (Servicios o productos) que satisfagan las necesidades de clientes, consumidores y distribuidores. - Políticas para hacer efectivas las garantías y las quejas. - Mejorar el servicio al cliente para ganar competencia	-Diseñar un modelo comercial con un mercado potencial real. - Política de precios justos. - Planes de venta de productos. - Adecuación de productos a sectores
2. Accionistas e inversionistas	- Declaración de principios y valores y Código de conducta. - Revisión periódica de la declaración. - Política que asegure el trato justo a los accionistas minoritarios. - Proporcionar información oportuna, confiable y transparente. - Consultar Códigos de mejores prácticas corporativas.	- Consulta y diálogo con accionistas e inversionistas para comprometerse en el proceso de RSE.	- Retribución justa a su inversión. - Diálogo con accionistas e inversionistas para establecer mecanismos de compensación en la distribución de las utilidades entre los colaboradores. - Proyecciones financieras - Integrar visiones a largo plazo sobre las inversiones. - Provisión para exterioridades negativas a largo plazo.

Grupos de Interés (Stakeholders)	Líneas de Acción Estratégicas Centradas en la Persona A Base de Indicadores		
	Ética y Transparencia (Necesidades trascendentales)	Calidad de vida (Necesidades Humanas)	Generación y Distribución de la Riqueza (Necesidades materiales)
3. Personas que integran la empresa y sus familias, sindicatos.	- Declaración de principios y valores y Código de conducta. - Revisión periódica de la declaración. - Integrar la misión, visión y valores en las prácticas cotidianas de la empresa. - Formación ética de los colaboradores. - Utilizar valores éticos para resolver conflictos. - Incluir aspectos éticos en la evaluación del desempeño. - Retroalimentación de resultados de la evaluación. - Establecer reglas claras de despido de trabajadores.	- Diálogo y consulta con los colaboradores para integrarse en el proceso de RSE. - Proceso de reclutamiento de personal. - Contar con un catálogo o perfil de puestos. - Disponer de un órgano colegiado, multipartito, facultado y especializado para la selección de personal. - Políticas de no discriminación en el trabajo. - Acciones para fomentar el respeto a la integridad de las personas. - Establecer políticas y esquemas flexibles de horarios para cumplir con deberes familiares. - Acciones para el fortalecimiento y la integración familiar (guarderías, servicios médicos, transporte, comedor, etc.) - Apoyo psicológico para el manejo de conflictos en el hogar. -Plan de vida y de carrera.	- Sistema de sueldos que respete la igualdad de salarios, compensaciones e incentivos y permita una vida que respete la dignidad de los trabajadores y sus familias. - Creación de instrumentos y procedimientos de evaluación del desempeño como pase para las compensaciones y otros incentivos económicos: ✓ Plan de compensaciones ✓ Incentivos a los resultados. - Programas de innovación y desarrollo para impulsar mejoras en la productividad. - Mecanismos de liquidación justos y transparentes. - Establecer reglas claras para el despido de trabajadores.

Grupos de Interés (Stakeholders)	Líneas de Acción Estratégicas Centradas en la Persona A Base de Indicadores		
	Ética y Transparencia (Necesidades trascendentales)	Calidad de vida (Necesidades Humanas)	Generación y Distribución de la Riqueza (Necesidades materiales)
3. Personas que integran la empresa y sus familias, sindicatos.		- Disponer de políticas, programas y actividades de formación y capacitación. - Incentivar el desarrollo de habilidades. - Ofrecer oportunidades para escalar grados de educación formal. - Participación de los colaboradores en la gestión. - Respeto a la libre asociación. - Acciones para fortalecer las relaciones con los trabajadores sindicalizados. - Integrar programas voluntarios de labor comunitaria. - Programas de educación ambiental. - Motivar a los colaboradores para minimizar los desechos a través del reciclaje y la reutilización de materiales. - Reducir la utilización de productos tóxicos. - Manejo adecuado de residuos tóxicos. - Programa de salud e higiene en el trabajo.	

Grupos de Interés (Stakeholders)	Líneas de Acción Estratégicas Centradas en la Persona A Base de Indicadores		
	Ética y Transparencia (Necesidades trascendentales)	Calidad de vida (Necesidades Humanas)	Generación y Distribución de la Riqueza (Necesidades materiales)
3. Personas que integran la empresa y sus familias, sindicatos.		- Prevención de riesgos y enfermedades asociadas al trabajo. - Promover acciones de ahorro de energía eléctrica y agua. - Establecer reglas claras de despido de trabajadores.	
4. Proveedores	- Declaración de principios y valores y Código de conducta. - Revisión periódica de la declaración.	- Selección de proveedores de acuerdo a los principios y valores de la empresa. - Revisión de las prácticas de proveedores en los aspectos de ética y calidad de vida.	- Pago justo y oportuno. - Desarrollo de proveedores - Condiciones justas de competencia. - Distribución justa de ganancias. - Impacto en la generación de empleo
5. Gobiernos	- Declaración de principios y valores y Código de conducta. - Revisión periódica de la declaración. - Respeto a las leyes y reglamentos federales, estatales y municipales que corresponden a las operaciones de la empresa.	- Colaborar con los gobiernos federal, estatal y local en la elaboración de políticas públicas para generar las condiciones adecuadas para el desarrollo empresarial. - Participación en proyectos de desarrollo local.	- Pago de impuestos. - Impulsar una agenda de desarrollo económico local.

Grupos de Interés (Stakeholders)	Líneas de Acción Estratégicas Centradas en la Persona A Base de Indicadores		
	Ética y Transparencia (Necesidades trascendentales)	Calidad de vida (Necesidades Humanas)	Generación y Distribución de la Riqueza (Necesidades materiales)
6. Comunidad-sociedad, incluido Organizaciones Educativas	- Declaración de principios y valores y Código de conducta. - Revisión periódica de la declaración.	- Acercamiento a ONGs para la colaboración en proyectos comunes. - Participación en asociaciones del sector industrial para promover una agenda común. - Reconocimiento y respeto a la cultura y tradiciones locales. - Apoyo a causas sociales. - Asesoramiento sobre programas de educación adaptados. - Participación en programas de conciencia ambiental hacia las personas locales. - Proponer y participar en infraestructuras locales de ambiente amigable. - Establecer programas voluntarios de trabajo comunitario.	- Aprovechar los programas gubernamentales para el desarrollo empresarial local. - Apoyo a la mejora del ambiente empresarial en la comunidad para incentivar el desarrollo de nuevas empresas. - Distribución justa de costos y exterioridades decreación e infraestructura.
7. Competencia	- Declaración de principios y valores y Código de conducta. - Revisión periódica de la declaración.	- Colaboración en acciones de mejora de la comunidad.	- Aceptar el desafío de la competencia

Grupos de Interés (Stakeholders)	Líneas de Acción Estratégicas Centradas en la Persona A Base de Indicadores		
	Ética y Transparencia (Necesidades trascendentales)	Calidad de vida (Necesidades Humanas)	Generación y Distribución de la Riqueza (Necesidades materiales)
7. Competencia	- Respeto a las marcas y productos ya registrados. - Rechazo a las prácticas de robo, contrabando y piratería.		- Inventar medios para mejorar los procesos comerciales para impulsar la competencia. - Precios justos y competitivos.
8. Generaciones futuras	- Declaración de principios y valores y Código de conducta. - Revisión periódica de la declaración. - Declaración de principios medio ambientales. - Cumplimiento de leyes y reglamentos relacionados con el medio ambiente. - Obtener ganancias de modo que haya medios disponibles para una sociedad sustentable que permita una vida decente.	- Reconocimiento del impacto de las operaciones de la empresa en generaciones futuras en las políticas de la empresa. - Proceso de manejo adecuado de residuos y basura provenientes de las operaciones diarias de la empresa. - Asesoramiento sobre regulación eficiente amable con el medio ambiente. - Participación en programas de cultura, educación y familia. - Conciencia sobre programas de desarrollo como un medio de paz duradero.	- Inversiones en investigación y desarrollo como una medida de competitividad sustentable. - Diseño de productos y servicios amables con el medio ambiente.

Dado que la flexibilidad resulta esencial; los dirigentes de empresas deben prever estas decisiones, en especial al aumentar los niveles de empleo de cada compañero de trabajo. En épocas de crisis, se deben realizar esfuerzos por instalar el diálogo y obtener transparencia. Se deben preparar planes de asistencia con el objetivo de encontrar respuestas a nivel individual.

Ya que el trabajo es necesario para el hombre para cumplir con su vocación, debemos tratar de fomentar una cultura ética que promueva mayor empleo y mejor distribución de la riqueza.

9 *Las decisiones para despedir empleado nunca resultan fáciles de tomar. Al igual que con cualquier decisión, deben ser siempre tomadas con miras hacia el bien común: El sacrificio de unos pocos para salvar a otros nunca puede ser utilizado como un argumento legítimo. Sin embargo, la flexibilidad laboral constituye una de las restricciones necesarias en la vida real, da lugar a oportunidades pero también a las dificultades. Es el trabajo de los dirigentes de empresas asegurarse que el costo no corra por cuenta de los más débiles.*

La sustentabilidad económica puede lograrse a través de:

+ Innovación

(orientada hacia la satisfacción de las necesidades reales)

+ Justicia: hacer lo que está bien y es lícito
+ Conciencia: cultura, educación, capacitación

La sustentabilidad social puede lograrse a través de:

+ Participación
+ Justicia y transparencia
+ Solidaridad
+ Igualdad e iguales oportunidades,

Mientras que se respetan por completo las diferencias y las cosas en común.

La sustentabilidad ambiental puede lograrse a través de:

+ Protección de la salud.
+ Respeto por la creación.
+ Nuevas formas de vida.

Implementación de una cultura de RSE: los 8 pasos de la RSE.

Tomando en cuenta que una empresa, en tanto grupo de ciudadanos, debe asumir responsabilidades con todos sus sectores y grupos de interés, la definición de RSE debe ser un concepto inclusivo, esto es, debe incluir la satisfacción de los objetivos mencionados anteriormente.

En términos más simples, es necesario que la empresa tenga un ***PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO*** responsable, pertinente, progresivo, medible y alcanzable con relación a cada grupo de interés, para que sea considerada socialmente responsable y, sobre todo, para que logre un desarrollo económico sostenible y perdurable en el tiempo.

Este *Plan Integral* no es algo diferente al propio planeamiento estratégico de la empresa sino que favorece su expansión y sustentabilidad en el corto, mediano y largo plazo.

El modelo de RSE UNIAPAC se orienta a las necesidades de todos los empresarios y dirigentes de pequeñas, medianas y grandes empresas interesados en asegurar la sustentabilidad de sus empresas en el mediano y largo plazos.

Para ello, UNIAPAC ofrece una ruta probada y efectiva que consisten en: talleres, cursos de formación y capacitación, consultoría, evaluación y diversas herramientas de apoyo que brindarán al empresario los conocimientos y los recursos necesarios para la estructuración y el desarrollo

de su ***Plan Integral de Desarrollo,*** un plan para perdurar en el tiempo**.**

Nuestro modelo propone 8 pasos a seguir que se insertan en un sistema de gestión en el cual consultores de las distintas asociaciones de UNIAPAC acompañan a la empresa a lo largo de este proceso.

Los 8 pasos incluyen *tres procesos simultáneos* presentes en todo el desarrollo del sistema:

1) **Proceso de Educación y Compromiso.** A lo largo de los 8 pasos se ofrecen cursos y talleres de educación adecuados a las necesidades de los diferentes grupos de interés, de tal manera que conduzcan a la renovación del compromiso con las prácticas de RSE.

2) **Proceso de Comunicación.** Desde el acercamiento a los empresarios y altos directivos, habrá que establecer vías adecuadas de comunicación para informar, a los colaboradores en todos los niveles (directivo y operativo) y demás grupos de interés, las decisiones que se toman en cada paso, así como el avance del proceso de responsabilidad social en la empresa, para que estos actores se apropien del mismo.

3) **Acompañamiento.** Como todo nuevo proceso empresarial se requiere, en un primer momento, de la asesoría de expertos, para ello las asociaciones UNIAPAC cuentan con consultores calificados para guiar a los tomadores de decisiones a lo largo de los 8 pasos hacia la construcción de una empresa que perdure en el tiempo.

A continuación se desarrollan *los 8 pasos* para lograr una empresa socialmente responsable (ESR).

Paso 1: ***Conocimiento y compromiso.*** Todo proceso de RSE parte del compromiso firme de la alta dirección de la empresa. Para lograrlo, nuestro programa ofrece a empresarios y dirigentes de empresa un programa de formación y capacitación mediante una serie de cursos que son impartidos por expositores expertos de las asociaciones UNIAPAC.

Al finalizar el programa de formación y capacitación, tanto el empresario como los altos directivos, tendrán los conocimientos y herramientas para comprometerse a estructurar y desarrollar una ESR, es decir, al establecimiento de una política de RSE.

Paso 2: ***Marco Normativo.*** En el marco normativo la empresa define claramente y comunica a todos sus involucrados su misión, visión y valores, que deben quedar plasmados en su declaración de principios y Código de Conducta.

Paso 3: ***Diagnóstico***. Se lleva a cabo un diagnóstico del estado de la RS en la empresa. Una vez identificadas las áreas en las que se enfocará el proceso de RSE, se prosigue a fijar las acciones que requiere la empresa para ser socialmente responsable.

Paso 4: ***Objetivos y Planeamiento Estratégico***. Aquí la empresa define sus objetivos económicos, sociales y ambientales alineados con su misión, visión y valores.

Posteriormente, se elabora un *Plan Integral de Desarrollo* que incluye las metas, actividades, presupuestos y responsables para cada uno de los objetivos. Este plan incluye diversos programas que se diseñan a partir de las necesidades arrojadas por el diagnóstico y se genera un modelo de trabajo.

Paso 5: ***Implementación***. Se desarrollan las estrategias de acción a través de programas diseñados dentro del Plan Integral de Desarrollo. Cabe señalar que cada empresa definirá de acuerdo a sus necesidades y recursos los programas de RSE pertinentes.

A lo largo de esta etapa, las asociaciones UNIAPAC pueden ofrecer asesoría y un amplio catálogo de cursos de formación y capacitación, adecuados a los programas que requiera la empresa para que incorpore la RSE de manera progresiva en la toma de decisiones y en la manera de operar de la empresa.

Paso 6: *Monitoreo.* Se ayudará a la empresa a dar seguimiento y a reapreciar sus planes de acción, para incrementar su eficacia, su eficiencia y optimizarlos, de modo que le permita alcanzar los objetivos planeados.

Paso 7: *Balance Social (Evaluación)*. Se valorará el impacto social logrado en el proceso operativo de la empresa y el consiguiente cumplimiento de los objetivos económicos, sociales y ambientales que se fijaron en el plan estratégico. Se establece un sistema de mejoramiento continuo y se emite el balance social. La finalidad de ésta es que la

empresa pueda calificarse como socialmente responsable y ser candidata a la obtención de un reconocimiento o certificación. Incorporar las correcciones al modelo año tras año.

Paso 8: ***Reconocimiento***. Se otorgan premios y certificaciones (compartidas por los grupos de interés) a empresas que califican como socialmente responsables de acuerdo a los lineamientos del modelo de RSE UNIAPAC.

Los 8 pasos de la RSE.

Cada Asociación de UNIAPAC puede optar por prestar servicios tales como metodología, herramientas, cursos y talleres.

Pasos para su implementación	Servicios y resultados ¿Qué te ofrecemos?	Metodología	Herramientas / Cursos / Talleres
1. Conocimiento[10] y Compromiso.	Programa de cursos. Cursos de capacitación y formación en RSE.	1. Diseñar los cursos del programa RSE y contactar expositores. 2. Presentarios a los dirigentes y directivos de empresas. 3. Impartir los cursos de capacitación y formación en RSE como requisito previo para la implementación de la RSE, dentro de la empresa. 4. Establecer un compromiso para estructuración de un proceso de RSE.	- Introducción a la RSE. - Liderazgo socialmente responsable. - Desarrollo de competencias sociales. - El uso y la administración del tiempo para la competitividad.
2. Elaboración de un Marco Normativo.	Política de Responsabilidad Social Empresarial Definición de Valores. Asesoría para el establecimiento de principios y valores de la empresa y elaboración de Códigos de Conducta. Elaboración y comunicación de una política de RSE en la empresa.	1. Revisar la misión, visión, valores 2. Llevar a cabo reuniones para informar a todoslos colaboradores sobre los aspectos del Marco Normativo e invitarlos a participar en la formulación de los mismos. 3. Incorporar los criterios de RSE en la planeación estratégica de la empresa. 4. Establecer mecanismos de información y comunicación al interior y exterior de la empresa.	- Curso donde se discutan algunos códigos ya hechos. - Código de ética modelo. - Taller para el análisis de los fundamentos de la empresa (revisión y/o elaboración de la misión, visión y valores). - Curso de Administración por Valores.

10 *Formación y capacitación*

Pasos para su implementación	Servicios y resultados ¿Qué te ofrecemos?	Metodología	Herramientas / Cursos / Talleres
3. Diagnóstico inicial de la empresa. (Inventario social) Con relación a los grupos de interés.	Evaluación diagnóstica de la situación actual de la empresa. ¿Cómo se encuentra la empresa? ¿Qué está haciendo la empresa en área de responsabilidad social? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades que se relacionan con el impacto social?	1. Analizar las actividades de la empresa ya existentes, que tienen un impacto social. 2. Evaluar las necesidades en los aspectos económicos, sociales y ambientales e identificar las áreas de debilidad y fortaleza.	- Manual para el Autodiagnóstico de tu empresa. - Curso para elaboración de un censo en tu empresa.
4. Objetivos y planeación estratégica.	Establecimiento de los objetivos de la RSE de la empresa.	Establecer objetivos y metas sociales, económicas y ambientales acordes con las actividades y operaciones de la empresa que conduzcan a un proceso de RSE.	- Taller para la elaboración de un inventario social. - Taller para la elaboración de indicadores de RSE (medición del avance en la consecución de las metas y objetivos).
5. Estrategias de acción. (Plan de acción)	Plan Integral de Desarrollo Responsable Actividades para alcanzar los objetivos de RSE con metas medibles en el tiempo	1. Definir responsables de la RSE. 2. Definir la estrategia de RSE en relación con los objetivos y acciones. 3. Identificar las brechas para dirigir las acciones correspondientes.	- Taller de integración de acciones estratégicas de RSE. - Manual de prácticas de RSE

Pasos para su implementación	Servicios y resultados ¿Qué te ofrecemos?	Metodología	Herramientas / Cursos / Talleres
5. Estrategias de acción. (Plan de acción)		4. Jerarquizar las acciones en relación al ámbito más débil o de mayor necesidad de la empresa. 5. Realizar un plan de acción para cada uno de los objetivos de RSE.	
6. Monitoreo del proceso.	Elaboración de informes de seguimiento. Es el seguimiento que se le da a la acciones/actividades para alcanzar los objetivos y metas de RSE.	1. Diseñar una guía para la elaboración de informes. 2. Valoración de avances, a partir de su viabilidad. 3. Detección de fortalezas y áreas de oportunidad. 4. Comunicación de logros.	- Formatos para elaboración de informes de seguimiento.
7. Balance Social (Evaluación)	Ejecución de un Balance Social.	1. Evaluación cualitativa y cuantitativa de resultados de la empresa. 2. Ejecución de la evaluación a partir de escalas de medición de opinión. 3. Comunicación y consulta de resultados a colaboradores.	Curso: elaboración del balance social en la empresa.
8. Reconocimiento.	Premios y Certificación de RSE (compartidos por los grupos de interés)	1. Revisión de los objetivos del Plan de RSE. 2. Diseño y elaboración del proceso de certificación. 3. Otorgar premios y certificación a empresas con viabilidad.	- Indicadores para evaluación de RSE.

DESARROLLO

Fundamentos e inspiración

1. UNIAPAC y la espiritualidad

Hoy por hoy, la espiritualidad está en la agenda de todo el mundo. Como miembros de UNIAPAC, es nuestro objetivo reflexionar sobre la Espiritualidad Cristiana y su importancia para nosotros. Al pensar sobre la **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** en cada una de sus dimensiones - económica, societaria y ambiental, somos concientes de que realmente existe **una cuarta dimensión**[11] que debemos considerar, a saber: la dimensión de nuestras relaciones **espirituales**.

UNIAPAC se define a sí misma como un movimiento cristiano. Esto significa que nuestra identidad abarca una referencia fundamental a una persona: Cristo. Esta relación es, desde luego, espiritual, porque el Cristo histórico murió y resucitó de entre los muertos. De modo tal que, aunque no podamos conocerlo físicamente en el transcurso de nuestra vida terrenal, sí lo podemos encontrar de una manera muy real a

11 Mgr A. van Luyn, Obispo de Rótterdam (Países Bajos) y presidente de la COMICE (Conferencia Europea de Obispos) fue el que introdujo este concepto de la cuarta dimensión. En diciembre de 2001 dio un discurso ("El mercado y el bien común") durante un simposio de NCW, en el cual también exploró el tema de la RSE. Finalizó esta porción de su discurso diciendo: "¿No sería bueno complementar el grupo de las tres P (Ganancias, Personas, Planeta – Profit, People, Planet) con una cuarta P que exprese la dimensión espiritual que es indispensable para una humanidad genuina, también en la comunidad empresarial? No se me ocurrió ninguna palabra con P en español, pero la griega 'Pneuma' o 'Psyche' servirían bien."

través del Espíritu Santo y en él. En el cristianismo, la experiencia espiritual no tiene que ver con valores abstractos ni estados mentales esotéricos, sino con una experiencia personal y existencial concreta**: el encuentro diario con Jesucristo y Su Espíritu.**

¿Podemos dar ejemplos de los "lugares" en los que podamos vivenciar este encuentro espiritual?

- San Pablo habla del "Hombre Interior".
- En el Viejo Testamento, los profetas designan **al corazón** como el centro de nuestra experiencia espiritual y, más aún, es en el corazón, según los Salmos, donde vivenciamos las diversas formas de la oración: la presencia y el diálogo con Jesús y Su Padre.
- Además, al ejercer nuestra libertad espiritual vista como una capacidad para tomar una decisión luego de una inspiración o un llamado proveniente de fuera de nosotros mismos.
- En la vida sacramental de la comunidad de los fieles.
- Por último, el Evangelio leído en el Espíritu, hace que la vida histórica de Cristo se convierta en **universal y adecuada para los tiempos modernos.**

¿En qué consiste un encuentro espiritual? El profeta Miqueas (6:8) tenía una hermosa manera de expresarlo, que aún es válida para nosotros hoy en día: "caminar humildemente con nuestro Dios". ¿Acaso no es una

maravillosa descripción de nuestra vida espiritual? A la dimensión espiritual también se la podría ver como "buscar apasionadamente la intimidad con Cristo"[12]. Desde el comienzo del Evangelio según San Juan se nos pone al tanto de esto: "Vengan y vean" para "permanecer" con Cristo, teniendo en cuenta que reunirnos con Cristo siempre nos llevará a seguirlo y a llevar la Buena Nueva de Su amor a todo el mundo: **La espiritualidad cristiana vive en el corazón del mundo.**

Tomemos el ejemplo de Zaqueo (Lucas, 19) El "buscó ver quién era Jesús" (19:3). ¿Acaso esto no se encuentra en el corazón de toda vida espiritual? Es reconfortante ver que su vida como publicano no logró alterar su camino y nosotros también nos podemos sentir así. Fue sorprendido por Jesús cuando Él se presentó en su hogar sin aviso: "Zaqueo, apúrate y baja, que hoy debo quedarme en tu casa." Zaqueo se siente abrumado por este encuentro con Jesús, que le da la sensación de sentirse amado. Recién en ese momento se da cuenta de las exigencias morales que conllevan su amistad con Jesús. La energía para cambiar su vida en términos morales, nace de la amorosa conmiseración de Jesús. Él les va a mostrar justicia a los demás porque fue amado por Jesús. La moral nace de un encuentro personal e íntimo con Jesús. La amistad y la justicia se unen.

¿Y qué hay de nosotros? ¿Qué podemos hacer? Ciertamente somos sensibles a este tipo de experiencias; pero a menudo nos faltan las palabras para reconocer y expresar nuestra intimidad con Cristo, una intimidad que es, no obstante, muy real.

12 EDC, « Gouvernance »

En su autobiografía, Etty Hillesum nos cuenta que su vida parece "un pozo muy profundo, en cuyo fondo ella encontró a Dios". Cuando se le pide a un adulto cristiano que evoque un pasaje o parábola del Evangelio que lo haya tocado o afectado de manera especial, a menudo nos sorprende la profundidad de la respuesta. Un industrial muy importante era conocido por vivir siempre siguiendo al pie de la letra algunas páginas del Evangelio, incluidas las Beatitudes. El Padre Varillon una vez dijo que el momento en el que más cerca de Dios estamos es cuando tomamos decisiones importantes, ya que en esos momentos intentamos ser verdaderamente libres y Dios ama la libertad de nuestra capacidad para comprometernos por completo. Así como se supone que un empresario debe tomar decisiones frecuentes, él puede contar con la presencia y la inspiración de Dios en el Espíritu. Se pueden elegir pensamientos similares al administrar y dirigir una empresa comercial: estar cerca de Jesús es igual de importante en los negocios.

Para un hombre de negocios cristiano, la vitalidad y la energía no surgen únicamente del respeto a un conjunto de mandamientos morales, sino que tienen más que ver con un contacto permanente y espiritual con Cristo. Desde este punto de vista, debemos comprender la importancia de las virtudes teológicas de la fe, la esperanza y la caridad, al pasar de la vida espiritual a la vida moral. Los siguientes ejemplos ilustran este punto:

- **La esperanza** fortalece nuestro compromiso moral con la justicia, recordándonos que Cristo es el alfa y el omega, el principio y el fin (Apocalipsis, 1:8) de todo. No hay dudas de

que hay miedos y desaliento en nuestras vidas, pero como Jesús ya derrotó al mal, es hacia Él y Su Reino que caminamos por la Tierra. Como dice el poeta francés Peguy: al inicio de cada día, es nuestra pequeña hermana "Esperanza" la que nos hace ponernos de pie y reanudar nuestra marcha.

- A través de la **Fe** nosotros creemos que no solo somos empresarios terrestres, sino que a través de nuestra profesión somos en realidad edificadores del Reino de los Cielos junto a Cristo.

- **La caridad** es la base de la justicia, en el sentido de que todos los seres humanos son dignos de respeto porque todos somos incondicionalmente amados por Cristo, que murió por todos y cada uno de nosotros.

Comenzando por estas virtudes teológicas, la justicia y las demás virtudes humanas **se presentan como expresiones del amor de Dios, que nos ama primero. Dicho de otra manera, las virtudes teológicas integran los valores humanos a la noción de la Salvación que nos trajo Jesucristo y estas virtudes empujan a los valores humanos mucho más allá de sus propios límites. De esta manera, nuestra tarea como empresarios alcanza el objetivo infinito del Reino de Dios.**

Por lo tanto, la experiencia espiritual nos unifica profundamente, nos trae una paz profunda y hace que

estemos disponibles para la misión con Cristo. De hecho, la espiritualidad fortalece nuestro ser interior, fortalece la fe, la esperanza y la caridad que a la vez animan y revitalizan los valores humanos de la **libertad, la justicia, la verdad y la solidaridad** que compartimos nosotros, los cristianos, con todos los hombres y mujeres de buena voluntad. A menudo nos preguntamos qué caracteriza a la conducta cristiana. ¿Lo característico es la vitalidad interior de nuestras virtudes humanas comunes, como la justicia, por las virtudes teológicas de la fe, la caridad y la esperanza?

Intentemos ahora definir el **sentido de la espiritualidad** dentro de un movimiento como UNIAPAC.

La persona que ciertamente vivió según el Espíritu de Jesús (es decir, la espiritualidad), es la Madre de Jesús, la Virgen María: "el Espíritu Santo vendrá sobre ti" como se le dijo a ella en la Anunciación. ¿Cuál es el trabajo del Espíritu Santo dentro de María? ¿Acaso no es a través del Espíritu Santo que María concibió a Cristo, para hacerse carne y poder vivir entre nosotros? De esta manera, el trabajo del Espíritu Santo (espiritualidad) es por excelencia la Encarnación.

¿Entonces cómo podemos comprender la espiritualidad de la gente no profesional, por ejemplo, dentro de UNIAPAC?

Siguiendo el ejemplo de la Virgen María,
continuando con la encarnación
de Cristo en nuestro mundo hoy.
Adoptando los hábitos de Cristo en
todos los aspectos de la vida humana.

Así como María dio a luz a Cristo, nosotros también tenemos que trabajar duro para que **Cristo forme parte de todos nosotros**. Aquí podemos ver que la espiritualidad no se opone a la vida práctica. La espiritualidad consiste en transformar la realidad humana en el cuerpo espiritual de Cristo. ¿Y cómo logramos esto? De una manera muy simple: adoptando los hábitos de Cristo en todas las esferas de la vida (en particular, la vida económica). Su amor nos transformará.

¿Este enfoque se corresponde con **el pensamiento social** de la Iglesia? Por supuesto que sí. Una carta dirigida al Cardenal Roy (Pablo VI, 1971) desarrolla este pensamiento:

"Es tarea de todas las comunidades cristianas **analizar de manera objetiva** su situación nacional e iluminarla con la sabiduría inalienable del Evangelio, apoyarse en los principios de la reflexión, las normas del **discernimiento** y **directivas de acción** dentro de **las enseñanzas sociales de la Iglesia**… Depende de estas comunidades cristianas discernir, con la ayuda del Espíritu Santo, **las opciones y compromisos** que se deberían seguir para efectuar los **cambios sociales**, políticos y económicos necesarios". (N°4)

Podemos ver que este proceso se describe esquemáticamente como **observación, juicio (discernimiento) y acción *(voir, juger, agir)***, y que la espiritualidad se evoca dos veces: una vez entre la **observación y el juicio** ("iluminarla con la sabiduría inalienable del Evangelio") y la segunda vez

entre el **juicio y la acción** ("para discernir, con la ayuda del Espíritu Santo, las opciones y compromisos que se deberían seguir…). En otras palabras, las enseñanzas sociales de la Iglesia **combinan estrechamente a la espiritualidad con la ética**.

¿Cuál es el lugar de la espiritualidad en la **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**?

Hay un renovado énfasis en la responsabilidad empresarial, ya sea económica, social o ambiental, pero la espiritualidad por sí sola puede ofrecer toda la perspectiva que necesitamos: para asegurar que una empresa funciona para edificar el Reino de los Cielos y el Cuerpo de Cristo. Como en el ejemplo de Zaqueo, es la amistad con Cristo la que puede brindar la energía espiritual (el amor a Cristo) necesaria para llevar a cabo esta edificación.

El Cardenal Danneels a menudo hace hincapié en que los valores humanos sin espiritualidad (fe, esperanza y caridad) son como plantas sin raíces, las cuales, sin energía, se marchitan y mueren. Como tal, la vida espiritual es, sin lugar a dudas, **el alma de las otras tres dimensiones** de la RSE. A la luz de lo que ya hemos dicho, y sabiendo que el Espíritu de Cristo se extiende a lo largo y lo ancho de toda la creación, podemos llegar a ver de qué manera cada una de las 3 dimensiones, la económica, societaria y ambiental, se revitaliza e integra en la edificación del Reino con la cuarta dimensión: la espiritualidad.

A partir de estas breves reflexiones, podría resultar interesante hacer la pregunta: ¿de qué manera podemos

aumentar aún más la experiencia espiritual de los miembros de UNIAPAC? ¿Cómo podemos ayudar a nutrir la contemplación en acción?

2. La espiritualidad cristiana: el alma de la RSE

a) Introducción y prefacio

Hasta ahora hemos intentado definir claramente lo que «espiritualidad cristiana» significa para un movimiento como UNIAPAC y cómo opera a través del uso de las virtudes teológicas: fe, esperanza y caridad. Deseamos profundizar esta reflexión mostrando de qué manera la espiritualidad puede ser el alma de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) – y aquí alma significa interioridad, inspiración y orientación.

Antes de comenzar a hablar sobre este tema, vale la pena recordar que la Espiritualidad Cristiana no está separada de la vida cotidiana; muy por el contrario, ejerce una influencia enorme sobre ella. La Espiritualidad Cristiana ha contribuido al respeto de la dignidad de cada ser humano en la vida social, ya que Jesús, el Hijo de Dios, dio Su vida por amor a cada ser humano, en especial los más débiles. Su influencia se encuentra en la base de toda la civilización europea y la tradición de los derechos humanos. Régine Pernoud ha demostrado de qué manera, ya en el Imperio Romano, la situación legal de las mujeres, niños y esclavos mejoraba bajo la influencia de la celebración Eucarística y sus consecuencias éticas. La espiritualidad y la vida social están íntimamente entrelazadas. Por lo tanto, uno

no debería descartar la espiritualidad con demasiada prisa creyendo que es demasiado idealista y poco realista; los seres humanos también necesitan percibir la promesa de Dios, sabiendo que tiene que ver con el misterio de Dios y la Cruz. En este ensayo, quisiéramos mostrar *específicamente* lo que la espiritualidad le aporta a la RSE: la tan ansiada esperanza y confianza en la vida social.

El objetivo aquí no es cubrir todo el tema de la RSE. Permítanos simplemente sugerir una manera muy directa de comprenderla, es decir, la conciencia de las empresas de su responsabilidad y el impacto de sus acciones sobre el medio ambiente y la sociedad toda. Este mismo pensamiento ya fue expresado dentro del concepto del respeto de todos los "grupos de interés" más que sólo los "accionistas". Los grupos de interés por lo general involucran a los empleados, clientes, proveedores, la sociedad toda (incluida la esfera política) y, obviamente, el medio ambiente. Con esta interpretación, la responsabilidad social podría denominarse responsabilidad societaria para demostrar que va más allá de la esfera social limitada de la relación empleador / empleados.

La RSE no es un concepto nuevo, pero hemos estado escuchando más de ella recientemente a raíz de los actuales pensamientos sobre desarrollo sostenible y cambios climáticos. No obstante, persisten las diferentes interpretaciones. De hecho, uno puede distinguir la denominada línea angloamericana que define a la RSE como que respeta lo que está definido por ley y también quizás el respeto de algunas normas éticas; mientras que la

denominada línea europea haría una distinción aún mayor entre moral y legal, entendiéndose por RSE lo que va más allá de hacer cumplir la ley a través de una conciencia ética mayor renovada, especialmente en lo que respecta al medio ambiente.

Esto da lugar a una pregunta fundamental: ¿deberíamos transformar este progreso de la ética en un marco legal restrictivo? La sensación predominante es que los actores de la RSE se inclinan más hacia una política basada en los voluntarios que a un marco obligatorio. También deberíamos tener en cuenta que en algunos países (como en Europa) ya existen sistemas de seguridad social altamente desarrollados que cuidan de vastos ámbitos de la RSE, mientras que en otros lugares estos sistemas pueden ser mucho menos desarrollados.

También es obvio que hay toda una gama de interpretaciones de la RSE, desde la minimalista hasta la maximalista. Los teóricos neoliberales considerarían que el objetivo de una empresa es producir tanto valor agregado como sea posible para los accionistas y que todo lo demás es superfluo. La posición maximalista consiste en un tipo de neoparternalismo en el cual la empresa proporcionaría el bienestar total a todos los grupos de interés.

Para los cristianos, el contenido de la RSE se ilumina con la enseñanza social de la Iglesia.
La palabra « responsabilidad » realmente debería abarcar el concepto en términos éticos y legales, así como los principios más nuevos prefieren las proyecciones de ventas

y la seguridad, a pesar de que estos conceptos aún no han sido definidos con precisión. No estamos muy lejos de conceptos tales como "empresa de ciudadanos".

El concepto de empresa, que a primera vista puede parecer simple, en realidad es complejo. Una empresa es una realidad muy compleja en la que surgen conflictos importantes. Y aquí no me estoy refiriendo a la lucha contra el marxismo por la pertenencia de los factores de producción, sino a la dicotomía entre su definición judicial y la realidad cotidiana. Legalmente, una empresa es una sociedad de capital y la experiencia real diaria de una empresa representa a una sociedad de personas que unen sus fuerzas para llevar a cabo la producción. De inmediato surge la misma complejidad al hablar sobre los grupos de interés, sin mencionar la relación con la esfera política.

Es por este motivo que debemos definir a una empresa de manera tal que tome en cuenta toda la complejidad. El concepto se inclina hacia el mundo material – una empresa es una sociedad de capital que explota los recursos naturales y transforma la materia prima o bien, el concepto se entiende como una agrupación de personas que formarían una especie de comunidad, sin mediación entre ellas. En realidad, la complejidad yace en la interacción entre estos dos ámbitos, en los que la relación con las cosas se cruza con la relación con los demás.

De hecho, una empresa es un grupo de relaciones interpersonales, pero es así a través de la mediación de cosas con las cuales estas personas operan para producir bienes y servicios que posteriormente se intercambian

en un mercado. Uno comprende la complejidad de una empresa al momento de definir los niveles de participación (tenencia de acciones, proceso de toma de decisiones y al compartir el valor agregado) y cuestiones de justicia. J. Girette describió su experiencia como gerente y colega; el primer tributo a la justicia en una empresa es nada más ni nada menos el reconocimiento de las capacidades y la dignidad de cada persona y su aporte al todo.

Y ahora abordemos un último punto importante. La RSE tiene un impacto en las dos relaciones fundamentales que caracterizan el aspecto social del hombre: la relación con la naturaleza y las interrelaciones sociales entre hombres y mujeres. Estas son las dos relaciones que caracterizan el triple concepto: "Planeta", "Ganancias" y "Personas" (*Planet, Profit, People*), en otras palabras, medio ambiente, economía y sociedad.

El medio ambiente trata la relación con la naturaleza como un lugar de vida y hábitat de los hombres; la economía trata, como ya hemos dicho, la compleja interacción entre la relación con la naturaleza (en la forma de recursos) y la interrelación con el hombre en la forma de organización social de los factores de producción. Por último, la sociedad y la política tienen que ver con la interrelación humana directa.

De inmediato advertimos que la RSE trata cuestiones antropológicas, ya que apunta a ilustrar la responsabilidad de las empresas en sus relaciones antropológicas fundamentales.

De aquí en más, pensaremos sobre la forma en que la espiritualidad ilumina e inspira los tres ejes de la RSE: medio ambiente, economía y sociedad. Aquí, la Eucaristía servirá de base para el entendimiento espiritual, aunque por motivos pedagógicos, utilizaremos el Libro del Génesis para abordar el medio ambiente.

b) La espiritualidad y su relación con el medio ambiente.

Según el Génesis, Dios creó la tierra como un « Jardín » con recursos vitales y una « Casa » para que el hombre pudiera vivir allí. "Y vio Dios que era bueno". En este Edén, Dios y el hombre se encuentran y hablan, existe una relación de total confianza y Dios le confía el jardín y la casa al hombre para que la use para su propio bien. Por lo tanto, la humanidad queda establecida claramente como "Administradora" de la creación, pero subordinada y sujeta a la lógica del amor de Dios.

Por desgracia, y por orgullo, el hombre rompe este pacto tácito y la creación misma es herida, la hostilidad se asienta y la armonía se rompe a tal punto que la creación es una amenaza para la supervivencia de la humanidad: este es el episodio del Diluvio. Pero Dios se abstiene de destruir totalmente la tierra y celebra un nuevo pacto con Noe, dando lugar a una nueva bendición para la Tierra.

Según la espiritualidad judeocristiana, la Tierra es un regalo misericordioso, parte del pacto entre Dios y la Humanidad. La relación esencial entre el hombre y la "naturaleza" es,

por lo tanto, de gratitud por este regalo. Encontramos señales de este comportamiento en los Salmos y también en las canciones de poesía como el Cántico de las Criaturas, de San Francisco de Asís. Antes de poder tener una relación utilitaria con el medio ambiente, en primer lugar debemos tener una posición hacia la creación y el Creador.

Es más, como dijo P. Ricoeur, el relato del Génesis es antropocéntrico, y no cosmocéntrico; es el relato de un hombre que emerge de su ambiente cósmico convirtiéndose en socio-gerente-dueño del universo en relación con Dios. Aquí hay un quiebre claro con ideologías tales como la de la "ecología profunda", que considera que el hombre es un elemento entre otros dentro del universo cósmico en el que está inmerso. Por otro lado, la humanidad tampoco tiene una actitud dominante todopoderosa que le pudiera permitir explotar el universo como una cosa a su total disposición. En términos filosóficos, no es ni una relación de esclavo totalmente sometido al cosmos, ni una relación de amo puramente prometeano. La verdadera posición del hombre es la de una criatura destinada a ser hijo de Dios, libre y responsable frente a la creación, que es un regalo de Dios inspirado en el amor.

Esta relación fundadora tiene numerosas repercusiones. Es obvio que la creación le fue confiada a toda la humanidad, y no solo a unos pocos elegidos. Dicho de otra manera, aquí vemos un concepto que es muy importante para la enseñanza social cristiana, que denominamos "el destino universal de los bienes".

Pero esta relación fundadora en el Génesis no coincide con el mito de Prometeo en Grecia, donde la relación entre el hombre y el universo se ve manchada por los celos y la competencia con otros dioses. Esto no se ve para nada en la tradición judeocristiana, cuya base se apoya en la confianza y la gratitud, aunque esta relación inicial fuera oscurecida por el pecado en una etapa posterior. Desde entonces, el uso del universo debe estar organizado según el principio del amor, que es la esencia misma del regalo de la creación. Pero esto también significa que el uso del universo debe estar al servicio de la humanidad.

Algunos especialistas nos han hecho saber la enorme importancia de esta visión. El concepto judeocristiano de la creación es diferente del concepto de Dios mismo. La creación es un regalo de Dios, pero no es Dios. Trabajar en la Tierra y trabajar la tierra (por ejemplo, el suelo, las minas…) no es ni tocar a Dios ni a otros dioses, pero es una acción que aprovecha a la creación de la mejor manera. Dicho de otra manera, la tierra se puede usar sin agredir a dioses ni espíritus.

Algunos sostienen que esta fuente de espacio de la libertad fue lo que, en la cultura cristiana, dio lugar al surgimiento de una sociedad de investigación en las ciencias y técnicas. El compromiso que tenemos con Dios significa, no obstante, que el hombre está subordinado a un conjunto de éticas (no comer el fruto del árbol de la sabiduría del bien y el mal): el uso y distribución de los bienes de esta tierra deben permanecer fieles a la voluntad de Dios. La naturaleza es un regalo que solo puede dar fruto según la

voluntad de Dios, caso contrario, la naturaleza se "resistirá" y el hombre se perderá. El mundo moderno ya sabe esto. Ahora mencionemos otra distinción entre esta definición de espiritualidad y otras interpretaciones. Max Weber distingue entre la concepción cristiana occidental y el uso de la razón y la forma en que es vista en otros lugares. Sugiere que en nuestra cultura, la razón es creativa e innovadora; es libre, mientras que en otros lugares, la razón se utiliza fundamentalmente para esclavizarnos a la realidad. Según él, es solo en el mundo occidental que la modernización y la emancipación hubiera alguna vez podido tener un punto de apoyo y en ningún otro lado como, por ejemplo, en la cultura china. La postura de Weber debe modificarse, porque la cultura occidental a menudo ha hecho un mal uso de esta razón autónoma, pero sin embargo, le da tributo, en una visión religiosa, a la relación de confianza entre Dios y el hombre.

En resumen, en la espiritualidad cristiana, el medio ambiente es un regalo del Creador para toda la humanidad. Por lo tanto, como parte de la creación, primero y antes que nada, deberíamos demostrar gratitud y un deseo de contemplar su dimensión estética. En segundo lugar, debemos cumplir el Pacto: esta herencia le fue confiada al hombre y él está a cargo de que dé fruto para toda la humanidad. Finalmente, ningún *bien/recurso/fruto* del universo podría tener tanto valor como para reemplazar a Dios. En la Biblia, somos testigos de la lucha fundamental de los profetas contra la idolatría… hoy en día esta lucha está lejos de su fin. Se nos recuerda esto cuando Jesús dice "no pueden servir a dos amos, o a Dios o al Dinero".

Verdaderamente, solo podemos servir a un amo: Dios, y sólo en Él es que su creación puede encontrar la verdadera libertad inherente a ser hijos de Dios. El estudio de la vida y la organización de una orden religiosa como la de los benedictinos a lo largo de los siglos, podría brindar un ejemplo convincente de esta perspectiva. El vínculo entre el Génesis y la Eucaristía es obvio: en la Eucaristía, Jesús restituye el orden original establecido por Dios y la Creación.

c) La espiritualidad y su relación con la economía.

Y ahora intentemos hacer lo mismo – hacer que la espiritualidad ilumine las tres dimensiones de la RSE – prosiguiendo con la siguiente relación, la economía. Nuestro objetivo aquí no es tratar con profundidad las preguntas cruciales a las que se enfrenta el sistema económico tal como funciona hoy en día en el mundo. Simplemente, mostraremos de qué manera la espiritualidad inspira una nueva visión y actitud hacia el objetivo económico. Este objetivo se puede expresar de la siguiente manera: la economía apunta a suministrarles a los hombres (universales e integrales) los bienes y servicios que necesita para vivir con dignidad.

Como ya hemos dicho, es un ámbito muy importante y por cierto bastante complejo, ya que combina la relación con la naturaleza y la relación con los demás. En realidad es una relación con otras personas, pero funciona a través de una relación con las cosas. Me gustaría inspirarlos y que leyeran algunas de las líneas del Evangelio según San Lucas que presenta la historia de la Institución de la Eucaristía

(J-M Hennaux, *L'Eucharistie fondement de l'agir chrétien*, - Eucaristía, fundación del comportamiento cristiano - Editions IET, Bruxelles, 1973).
El versículo en cuestión es el siguiente: *"Luego tomó el pan, dio gracias, lo partió y lo dio a sus discípulos, diciendo: "Esto es mi cuerpo, que se entrega por ustedes; hagan esto en conmemoración mía".* (Lucas, 22:19)

Jesús tomó el pan; había estado rezando mucho tiempo y pensó en este gesto eucarístico que simboliza Su vida entera. Pregunta: ¿Cuál es el verdadero significado de este acto para él? En las plegarias judías y cristianas, el pan es el "fruto de la tierra y el trabajo de manos humanas" (ofrenda de la misa). Aquí encontramos dos relaciones fundamentales que caracterizan el campo económico (ver más arriba). Acabamos de hablar sobre la relación con la tierra. Ahora, concentrémonos en el trabajo humano. El pan es el trabajo de manos humanas que se utiliza para nutrir la vida del hombre. A través del trabajo, él sostiene y desarrolla su vida. Pero los alimentos en la Biblia no sólo están destinados para comer, sino que también abarcan el aspecto social de una comida, el compartir y la comunión. En definitiva, trabajar para producir pan consiste en transformar la tierra con vistas a intercambiar y compartir la vida, universal y totalmente, o, dicho en otras palabras, con la intención de formar un solo cuerpo con Cristo. Sabemos que en la Biblia, el final a menudo adquiere la forma de una comida escatológica que reúne a todos los hombres alrededor de Dios. Por lo tanto, el pan que Jesús toma en este momento solemne simboliza el deseo de hacer que la humanidad viva en un solo cuerpo con Él. Además, Él acepta el pan después de haberlo recibido como un

regalo de su Padre. La Eucaristía renueva la experiencia original de la creación como ya hemos visto. Este es el motivo por el cual Jesús da las gracias.

Pero esta promesa solo se puede hacer porque Cristo ya se ha presentado como regalo en el gesto de la Eucaristía. El cuerpo que Jesús ofrece como alimento es su vida. Unido a la Tierra, el cuerpo de Jesús asume la responsabilidad de todas las cosas que tienen que ver con la tierra. Esta es la concreción de la Encarnación. Para poder unirse a todos y cada uno de nosotros, Jesús debe transformarse en pan y por lo tanto, también morir; por eso parte el pan como un símbolo de su muerte.

"*Hagan esto en conmemoración mía*". Así que al responsabilizarse por la tierra, el fruto de la tierra y el trabajo de manos humanas y al morir, Jesús se transforma en una cosa (en pan) y se ofrece como alimento para todos. "Haced esto" no es solo una invitación para repetir el ritual, sino para repetir también el mismo acto de amor que este ritual simboliza. Dicho de otra manera, nos insta a seguir su ejemplo y convertirnos en el pan de la vida a través de nuestro trabajo diario.

Este gesto le confiere a la vida económica un sentido extraordinario. Esto, desde la perspectiva eucarística, significa convertirse en el pan que nutre la vida de los demás. A través de su trabajo, el hombre no solo transforma el mundo de las cosas, sino también se transforma él mismo, trasladándose al mundo de las cosas, del cual el pan es el símbolo. Por lo tanto, a través de un acto de autoinversión,

a través del trabajo en el mundo de las cosas, el hombre *se* comparte a través de las cosas que produce e intercambia e ingresa en un lugar de comunión con otros. Aquí reconocemos la esencia de la economía en una empresa: la relación entre las personas en mediación con el mundo material. A través de la Eucaristía, llegamos a comprender el profundo significado de este concepto abstracto. El universo entero está destinado a ser transformado por manos humanas, a convertirse en pan unificando a la humanidad en un solo cuerpo, el cuerpo de Cristo.

A primera vista, esta visión espiritual de la economía puede parecernos poco familiar, pero si pensamos en lo que un escultor intenta hacer cuando trabaja con un bloque de mármol, o en lo que un compositor hace al intentar hacer que el universo "cante", o en lo que un bailarín de ballet quiere expresar al bailar con su cuerpo, pronto vemos que aquí también se trata de transformar el universo para que pueda simbolizar la belleza. Lo místico, estético y económico no están tan lejos uno del otro, si permanecen relacionados con la Eucaristía.

De esta manera, la Eucaristía le confiere a la economía un sentido adicional, permitiéndonos iluminar profundamente nuestras actividades económicas.

Pero si con el trabajo, hombres y mujeres son convocados para trabajar con un sentido de visión espiritual, las condiciones de trabajo deberán ser tales que la realidad espiritual se pueda respetar.

Si con la producción se pretende promover la unidad entre los seres humanos, ¿acaso no deberíamos emitir un juicio moral en la elección de los productos que se producen?
Si los productos de la economía participan en el misterio de la salvación para toda la humanidad proveyendo los alimentos necesarios para la vida, entonces surge una pregunta importante: ¿deberíamos alimentar al hombre en todos sus estados y deberíamos alimentar a todos los hombres? ¡Universalidad e integralidad! Si este es el caso, entonces el hambre en este mundo globalizado es radicalmente incompatible con las enseñanzas de la Eucaristía.

¿Realmente nos estamos convirtiendo en uno, en un único cuerpo o más bien nuestro sistema económico debilita nuestra humanidad y nos separa cada vez más?

Al final de esta reflexión sobre la espiritualidad y su relación con la economía, podría parecer extraño que cuestiones como las ganancias, los intereses, la competitividad y las estrategias no se aborden más explícitamente en nuestra lectura espiritual. Desde un punto de vista bastante formal, podríamos decir lo siguiente: hemos virado nuestro accionar al orden de los fines, mientras que temas como las ganancias, por ejemplo, pertenecen al orden de los medios. Los medios son legítimos y necesarios. Pero en la economía, el fin y los medios muchas veces son los equivocados; en esta reflexión, hemos querido favorecer una visión más espiritual (la vida del Espíritu), sin negar los medios para lograr este objetivo. Teniendo en cuenta todo lo dicho, la pregunta subyacente es la siguiente: ¿la espiritualidad se

vivencia con las restricciones, los conflictos y los límites de la vida real o, por el contrario, se encuentra en el centro mismo de la vida cotidiana? Es obvio que esto último es la verdad. Un mundo sin competencia sería ajeno a la naturaleza humana. Sin embargo, la espiritualidad evita que la competencia se convierta en la fuerza subyacente de la condición humana. Al fin y al cabo, el hombre es mortal, finito, en conflicto, pero la muerte no tiene por qué ser el horizonte final ni el factor que gobierne la vida y todo esto es gracias a la espiritualidad. La Eucaristía es la concreción de la voluntad de Jesucristo de compartir con nosotros nuestra condición humana e integrarla en su Reino. Habiendo dicho eso, sigue siendo un punto válido que la discusión entre los medios y el fin deba ser objeto de una reflexión posterior.

d) La espiritualidad y su relación con la sociedad

Nos queda iluminar espiritualmente las relaciones humanas, sociales y políticas; o, en otras palabras, lo que hoy en día se denomina lo "societario".

El pasaje más explícito y más central del Nuevo Testamento sobre este tema es el capítulo 13 del Evangelio según San Juan: el Lavatorio de los Pies. Sabemos que este pasaje juega el mismo rol que la Institución de la Eucaristía en los demás Evangelios. Por lo tanto, podríamos concluir que el Lavatorio de los Pies nos revela la actitud espiritual de Jesús hacia la Eucaristía. En este momento clave, Jesús quiere comunicar el sentido de su misión con la humanidad. Quiere destacar esta actitud, no solo hacia sus discípulos, sino

también hacia la libertad humana, instándolos a seguir su ejemplo. Este pasaje es especialmente significativo porque Jesús hace un gesto simbólico, totalmente conciente de que proviene del Padre, como Hijo de Dios y que regresará al Padre. No solo somos testigos de un espectáculo moralista, sino también la revelación del Misterio de la Santa Trinidad. ¡Dios está a nuestros pies!

La naturaleza misma del pasaje nos permite hacer la siguiente interpretación: las relaciones humanas y sociales, por lo general ocurren según la lógica del Amo y el Esclavo. Los esclavos hacen lo que se les obliga hacer, y los Amos hacen lo que su poder les permite hacer. Las relaciones de poder a menudo dominan las relaciones sociales. Esto es aparente en las relaciones internacionales y esta lógica también funciona en las esferas tanto políticas como en todas las relaciones sociales. El pasaje es muy explícito en dos aspectos: en primer lugar, Jesús, como Hijo de Dios, está totalmente conciente de la importancia del momento. Sabe que será resucitado y desea compartir con los demás la esencia de su testamento. En segundo lugar, la referencia al Amo y al Esclavo es clara y no necesita demasiada explicación. ¿Cuál es la novedad en el extraordinario gesto de Jesús? No solo está diciendo: "Rechazo esta dialéctica de Amo y Esclavo" pero sabiendo de dónde proviene y a dónde se dirige, también dice: "Yo soy el Señor" y, al mismo tiempo, de acuerdo con la Encarnación, sigue diciendo que voluntariamente se convierte en el sirviente.

No se trata de enseñar una lección, sino de la revelación de la identidad misma de Dios. La verdadera identidad

de los hombres y mujeres es que somos los hijos de Dios juntos en el cuerpo de Jesucristo y, por lo tanto, somos todos hermanos y hermanas. Es la inversión de la relación Amo y Esclavo.

A través de Jesús, los discípulos llegan a reconocer que cada hombre merece dignidad, el hombre no es un esclavo sometido y humillado. Cada hombre merece dignidad porque es amado por Dios y ha recibido talentos y dones que puede hacer valer y usar. Sin embargo, estos dones, estas habilidades, como las de Jesús, deben ser utilizadas para servir a los demás. Con el lavado de los pies, se descarta el concepto del esclavo, porque servir no significa estar sometido al miedo a la muerte. Lo que es interesante sobre esta revolucionaria actitud, es que Jesús no niega la existencia de diferencias en las habilidades. No sugiere que las jerarquías son innecesarias, que los conflictos no existen, que no se han cometido injusticias. Aquí Jesús está sugiriendo una actitud para librarse de la violencia. Para ilustrar nuestras palabras, podemos remitirnos a la figura de Gandhi que a lo largo de toda su vida mostró que los seres humanos no están encerrados en la lógica del Amo y el Esclavo, pero que podemos seguir el sendero de la no violencia y caminar de manera análoga al espíritu del lavado de los pies de Jesús.

Tal concepto claramente difiere del pensamiento marxista (el punto de vista del Esclavo) así como del pensamiento liberal individualista y materialista (el punto de vista del Amo). Y ahora cabe destacar la espiritualidad budista, tan apreciada por algunos intelectuales occidentales, tampoco

coincide por completo con el modo cristiano, aunque hay algo de espacio para un diálogo estimulante.

El espíritu cristiano alienta el espíritu empresarial, la creatividad, la innovación, la competencia, etc., pero no como medio para dominar, sino para servir. La postura cristiana no es la de ser superior, sino la de estar a los pies del otro, tal como cuando Jesús lava los pies como Hijo de Dios. Para describir este movimiento, un filósofo cristiano acuñó la siguiente frase: "El fin de la autoridad debe ser su propio fin. Asimismo, no puede incluir la vida alienada de un esclavo".

Un especialista en sociología sostiene que las condiciones de vida actuales alienan a las personas: no se nos da la posibilidad de integrar nuestra vida en un marco histórico, estamos quebrados, nuestras vidas están fragmentadas y ya no hay continuidad o estabilidad. El hombre ya no es amo de su propio futuro. Vivimos en un sistema de poderes anónimo, como la economía de mercado que domina nuestra vida. Lo que llama la atención es que altos funcionarios políticos y económicos también confiesan estar indefensos frente al futuro social. La paradoja es la siguiente: para los fabricantes, la tecnología ha desarrollado medios de intervención y poder extraordinarios, pero, al mismo tiempo, nos ha reducido a objetos y herramientas. Para los consumidores, nunca antes en el mundo occidental habíamos tenido a nuestra disposición tantos productos que satisfagan nuestras necesidades, pero tenemos la extraña sensación de que debemos pagar por esta opulencia con nuestra alma misma: la publicidad nos dice que consumamos y nos mantengamos callados.

Esta aparente libertad se convierte en una profunda dependencia, el supuesto amo es, en realidad, un esclavo hecho por él mismo. Como Individuos, así como sociedad, aún necesitamos de la salvación.

A través de su gesto simbólico del Lavado de los Pies, Jesús destaca de una manera muy profunda, aunque simple, lo que hay en juego en el corazón de las relaciones sociales. Constantemente tiene que ver con la lógica del Amo y el Esclavo. Jesús no solo trajo algunas buenas ideas sobre la cuestión, pero también dio el ejemplo, Él, el Señor, bajó de los cielos para darnos voluntariamente su vida.

e) Conclusión

Lo que llama la atención es que la RSE aborda las relaciones fundamentales de la antropología social: la relación con la naturaleza y la relación con los demás, junto con la ecología (la relación con la naturaleza), la economía (la relación con la naturaleza y los demás) y la sociedad (la relación social toda).

Hemos intentado demostrar de qué manera estas relaciones y esferas se pueden inspirar con esta tercera relación que constituye nuestra esencia misma como seres humanos, nuestra relación con Dios. La última es como el alma de las otras dos. La esencia de la Ecología y la historia humana (economía y sociedad) están presentes en la espiritualidad. Adquieren una cualidad eterna.
La espiritualidad cristiana es vida en el Espíritu Santo, que no es ajeno a este mundo, sino que se encarna y trae la

misma vida de Dios en la nuestra. No es una cuestión de moral ni de ética y mucho menos un programa político. Aquí está la esencia de la vida cristiana, a la que se nos convoca para compartir con toda la vida humana.

Al llegar al final de este documento, podríamos pensar que abordamos el tema de la RSE en exceso desde el punto de vista ambiental, económico y societario; que hemos reflexionado demasiado sobre la relación entre los negocios y la ecología, economía y sociedad; y que no hemos tratado, o hemos pasado por alto, la visión espiritual de la RSE. Hacer lo contrario hubiera sido difícil, tendríamos que haber considerado una empresa como una entidad colectiva e intentar percibir su responsabilidad desde un punto de vista espiritual.

Una empresa, según lo que ya hemos dicho antes, crea una entidad social humana y no solo una entidad legal conformada por capital. Esta entidad es, obviamente, compleja. Establece muchos vínculos entre muchos actores sociales, pero siempre actúa dentro del mundo material. Ni bien se crea la entidad social, debería ser obvio que también hay una participación en la responsabilidad social. Para decirlo usando palabras familiares a las enseñanzas sociales cristianas, una empresa tiene una responsabilidad con el bienestar nacional y mundial. Sin lugar a dudas, los límites de esta responsabilidad no son fáciles de definir, dependen de circunstancias históricas, pero no obstante dicho principio es válido. Nuestra reflexión espiritual sobre estas tres relaciones en particular sigue siendo válida para las empresas.

Un empleador belga muy reconocido anunció que toda decisión que se tome en su empresa ahora debería tener un impacto en tres áreas: ecología, economía y sociedad, y no sólo debía ser considerada desde el aspecto financiero.

Un mensaje de espiritualidad a la RSE sería que el Pensamiento Cristiano respira vida y esperanza para estas realidades sociales, dándonos esperanza a través de problemas y tribulaciones conocidas.
¿Acaso no es este mensaje de esperanza y confianza en la acción societaria exactamente lo que falta en los tiempos modernos?

Tantos discursos hoy en día están llenos de cinismo, plazos cortos y desconfianza, un profundo aliento de vida es más que bienvenido.

Anexos

Anexo I

¿Qué es Uniapac?

Anexo II

Bibliografía (para los que quieran leer más)

Anexo I: ¿Qué es Uniapac?

«Un lugar de encuentro internacional para Dirigentes de Empresas Cristianos para promover el Pensamiento Social Cristiano dentro del mundo empresarial»

UNIAPAC es una federación internacional de asociaciones nacionales cristianas de dirigentes de empresas. Su nombre completo es Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresas. Es una asociación sin fines de lucro cuya casa central se encuentra en Bruselas, Bélgica y está activa en 22 países, con entidades corresponsales en más de 20 países.

Un poco de historia

UNIAPAC fue creada en 1931 bajo el nombre de "*Conférences Internationales des Associations de Patrons Catholiques*", por federaciones de empleadores católicos holandeses, belgas y franceses (y por observadores provenientes de Italia, Alemania y Checoslovaquia) en ocasión del 40 aniversario de la Encíclica *"Rerum Novarum"* en Roma.

Después de la Segunda Guerra Mundial, UNIAPAC se amplió para incluir otros países europeos y latinoamericanos y cambió su nombre original por uno en francés, la '*Union Internationale des Associations Patronales Catholiques*', con las iniciales UNIAPAC (1949).

En 1962, UNIAPAC se convirtió en una asociación ecuménica bajo la nueva denominación "Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresas",

conservando sus iniciales. Para ese entonces, UNIAPAC ganaba miembros en Asia y África.

Su misión

A la luz del Pensamiento Social Cristiano, su objetivo es promover entre los dirigentes de empresa la visión e implementación de una economía que sirva a la gente y al bien común de toda la humanidad. Ellos se comprometen a:

- CAPACITAR a su personal,
- TRANSFORMAR sus empresas y su entorno laboral, y
- contribuir con la CONSTRUCCIÓN de una sociedad más justa y humana.

Las siguientes son sus principales líneas de acción:

- A través de sus asociaciones nacionales, pero también a escala global, iniciar y apoyar todas las acciones que ayuden a respetar al hombre y colocarlo en el centro de las empresas y la economía.

- Servir como vínculo entre sus asociaciones nacionales en todo el mundo y promover y facilitar intercambios internacionales, proyectos y acciones entre los miembros de las asociaciones nacionales.

- Apoyar a las asociaciones nacionales cuando sea necesario y promover la creación de nuevas asociaciones de UNIAPAC en países donde no esté representada.

- Representar a sus asociaciones nacionales (cuando no tengan representación) en organizaciones internacionales con objetivos similares al suyo, como la ONU (ECOSOC, UNCTAD, UNESCO…), OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), OIT (Organización Internacional del Trabajo), WTC (Consejo Mundial del Trabajo), CCI (Cámara de Comercio Internacional) y las Organizaciones Regionales (América Latina, Europa,…).

- Representar a sus asociaciones nacionales ante las Iglesias (Consejo Pontificio para la Justicia y la Paz del Vaticano, COMECE, CELAM, CCEE, CEC-KEK, ICO's…).

Presencia internacional de UNIAPAC

Desde su creación en Europa en 1931, UNIAPAC se ha expandido a todo el mundo. Hoy en día, UNIAPAC federa a una red de asociaciones locales, así como a contactos individuales en todo el mundo, que reúnen a unos 30.000 Dirigentes de Empresas Cristianos desde los siguientes países:

Argentina, Bélgica, Bolivia, Brasil, Chile, Congo-RDC, Ecuador, Francia, Alemania, Italia, México, Países Bajos, Paraguay, Portugal, República de Eslovaquia, Eslovenia, España, Suiza, Tailandia, Reino Unido, Uruguay.

Hay Asociaciones tramitando su pertenencia en los siguientes países:
Burkina-Faso, Camerún, Ghana, Hungría, Indonesia, Corea, Malasia, Mauricio, Senegal, Singapur, los EE.UU.

y Asociaciones en el proceso de creación en otras, tales como:

Australia, Colombia, Costa de Marfil, República Dominicana, Haití, Hong-Kong, India, Japón, Panamá, Perú, Uganda.

Miembros del Directorio (2006-2009)

Desde noviembre de 2006, José Ignacio Mariscal (México) se desempeña como Presidente electo de UNIAPAC International.

Con la ayuda de:

Pascual Rubiani (Paraguay) y Pierre Lecocq (Francia)
Vicepresidente de Uniapac,
y Edouard Herr s.j. (Luxemburgo)
Consejero Espiritual,
y Laurent Mortreuil (Francia)
Secretario General.

Existe una estructura específica para fomentar la acción de Uniapac en América Latina con las siguientes personas:
(Mandato de 2007 a 2010)

Pascual Rubiani
Vicepresidente de Uniapac, Presidente de Uniapac Latinoamericana
Juan Manuel López Valdivia (México) y José Maria Simone (Argentina)
Vicepresidentes de Uniapac Latinoamericana,
Ma. José Orellano (Uruguay)
Secretaria General, Uniapac Latinoamericana

1. ARGENTINA
ACDE - UNIAPAC ARGENTINA (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa)
www.acde.org.ar
Delegado en UNIAPAC: *Jose Maria SIMONE*

2. BÉLGICA
- ADIC (Association Chrétienne des Dirigeants et Cadres)
www.adic.info
Presidente: *Marc VAN OSSEL*

- VKW Ledenwerking VZW (verbond van Kristelijke Werkgevers en Kaderleden)
www.vkw.be
Presidente: *Guido BEAZAR*

3. BOLIVIA
- UNIAPAC-COCHABAMBA
Presidente: *Oscar ZURITA*

5. BRASIL
-ADCE (Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa)-Sao Paulo
www.adcesp.org.br
Presidente: *Carlos CAMARGO*

- ADCE (Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa)-Minas Gerais
www.adce.org.br
Presidente: *Sergio CAVALIERI*

6. CHILE
USEC (Unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos)
www.usec.cl
Presidente: *Jorge MATETIC RIESTRA*

7. CONGO-RDC
CADICEC Uniapac-Congo
Secretario General: *R.F. Martin EKWA bis ISAL, s.j.*

8. ECUADOR
- *ACE Guayaquil Ecuador*
Presidente: *Andres BALLERINO*

- *ANDE (Asociación Nacional de Empresarios)*
Presidente: *Pablo PINTO*

9. FRANCIA
- *Les EDC (Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens)*
www.lesedc.org
Presidente: *Pierre DESCHAMPS*

- *MCC (Mouvement Chrétien des Cadres et Dirigeants)*
www.mcc.cef.fr

Delegado en UNIAPAC: *Philippe LEDOUBLE*

10. ALEMANIA
- *AEU* (Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer in Deutschland e.V.)
www.aeu-online.de

Delegado en UNIAPAC: *Hans Hermann RESCHKE*
- BKU (Bund Katholischer Unternehmer e.V.)
www.bku.de
Delegado en UNIAPAC: *Burkhard LEFFERS*

11. ITALIA
UCID (Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti)
www.ucid.it
Presidente: *On. Ing. Angelo FERRO*

12. MÉXICO
USEM (Confederación de Uniones Sociales de Empresarios de México, A.C.)
www.usemconfederacion.org
Presidente: *Sergio CASTRO TOLEDO*

13. PAÍSES BAJOS
Vereniging VNO-NCW
www.vno-ncw.nl
Delegado en UNIAPAC: *Jan-Willem van den BRAAK*

14. PARAGUAY
ADEC (Asociación de Empresarios Cristianos)
www.adec.org.py
Presidente: *Ricardo CARRIZOSA*

15. POLONIA
PSChP / PACE (Polish Association of Christian Entrepreneurs)
Presidente: *Ireneusz MARCZYK*

15. PORTUGAL
ACEGE (Associação Cristão de Empresarios e Gestores)
www.acege.org
Delegado en UNIAPAC: *Nuno FERNANDES-THOMAZ*

16. ESLOVAQUIA
ZKPM SR (Association of Christian Entrepreneurs and Managers of Slovak Republic)
www.zkpmsr.sk
Presidente: *Ing. Pavol FAKTOR*

17. ESLOVENIA
ZKPS (Slovene Christian Union of Business Executives)
www.zdruzenje-zkps.si
Presidente: *Dr. Drago RUDEL, El. Eng.*

18. ESPAÑA
ASE (Acción Social Empresarial)
http://www.accionsocialempresarial.org/
Presidente: *Carlos ALVAREZ JIMENEZ*

19. SUIZA
VCU (Vereinigung Christlicher Unternehmer der Schweiz)
www.vcu.ch
Delegado en UNIAPAC: *Roman KUHN*

20. TAILANDIA
CBEG (Catholic Business Executives Group)
Presidente: *Prachuab TRINIKORN*

21. REINO UNIDO
CABE (Christian Association of Business Executives).
www.cabe-online.org
Presidente: John McLEAN FOX

22. URUGUAY
ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa)
www.acde.org.uy
Presidente: *Cont. Rubén CASAVALLE*

AGRADECIMIENTO ESPECIAL A LAS COMISIONES DE RSE

UNIAPAC LATINOAMERICANA	UNIAPAC EUROPA
COORDINADOR Juan Manuel López Valdivia SECRETARIO GENERAL María José Orellano	COORDINADOR Pierre Lecocq SECRETARIO GENERAL Laurent Mortreuil
ARGENTINA - ACDE José María Simone Padre Alejandro Llorente Patricia Ricarte	BÉLGICA - ADIC Marc Van Ossel -VKW Guido Beazar Johan van Overtveldt
CHILE USEC Soledad Neumann Michelle Colín	FRANCIA EDC Pierre Deschamps
ECUADOR -ACE Guayaquil Andrés Ballerino Fernando Escandón - ANDE Quito Carlos Castillo	ALEMANIA BKU Burkhard Leffers Martin Wilde
MÉXICO Confederación USEM Sergio Castro Germán Araujo Carlos Ludlow Rocío Álvarez	ITALIA UCID Giovanni Facchini-Martini Franco Nava Leonardo Becchetti Rocco Ciciretti Piergiorgio Marino Giulio De Rita Giovanni Scanagatta
PARAGUAY ADEC Beltrán Macchi Sara de Talavera	PAÍSES BAJOS VNO-NCW Jan-Willem van den Braak
URUGUAY ACDE Rosario Ferro	PORTUGAL ACEGE Nuno Fernandes Thomaz ESPAÑA ASE Domingo Sugranyes
UNIAPAC Internacional José Ignacio Mariscal Georgina Reyes Luis Riva	UNIAPAC Internacional Padre Edouard Herr Etienne Wibaux
Luis Riva Expresidente de UNIAPAC Latinoamericana	

CONSEJEROS ACADÉMICOS EN RSE

Prof. Dr. Paul DEMBINSKI: Finance Observatory, Ginebra.
Prof. Dr. Flavio FELICE: Pontificia Universidad Lateranense, Roma.
Prof. Dr. A.C. FERNANDO: Loyola Center for Business Ethics and Corporate Governance, Chennai.
Dr. Claude HABERER: Ricci Foundation, Hong-Kong & París.
Prof. Dr. André HABISCH: Universidad Católica, Eichstatt.
Prof. Dr. Thomas Dean MAINES: SAIP Institute, St Thomas University, Minneapolis.

Anexo II: Bibliografía

✳ Pontifical Council for Justice and Peace, *Compendium of the Social Doctrine of the Church*, Libreria Editrice Vaticana, Roma, 2004

✳ Capron, Michel & Quairel-Lanoizelet, Françoise, *La Responsabilité Sociale d'Entreprise*, La Découverte, París 2007

✳ Caravedo, Baltazar, *Responsabilidad Social, una nueva forma de Gerencia,* CIUP-SASE-PERÚ 2021 Lima, 2001

✳ Carroll, Archie B. & Buchholtz, Ann K., *Business & Society : Ethics and Stakeholder Management,* Thomson/ South-Western, Mason, Ohio, 2006

✳ Cavanaugh, William T., *Being Consumed, Economics and Christian Desire*, Wm. B. Eerdmans, Grand Rapids, MI 2008

✳ Chomali, Fernando & Majluf, Nicolas, *Etica & Responsabilidad Social de la Empresa*, El Mercurio, Santiago de Chile 2007

✳ Collins, James C. & Porras, Jerry I., *Built to Last, Sucessful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, 1994

✳ Cortina, Adela, *Ética De Las Empresas*, Editorial Trotta, Madrid, 2000.

✳ Dembinski, Paul H. & de Laubier, Patrick & Al., *Car c'est de l'homme qu'il s'agit*, DDB, París 2007

✳ Dherse, Jean-Loup & Minguet, Hugues, *L'Ethique ou le Chaos ?*, Renaissance, París 1998

✳ Fernández Gago, Roberto *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa,* Thomson Paraninfo, Madrid 2005

✳ Frederick, William C., *Corporation, be good! the story of corporate social responsibility,* Dog Ear, Indianapolis, 2006.

✳ Geissler, Peter, *Gestión por Valores*, Panorama, México, 2007
✳ Griffiths, Brian, *Capitalism, Morality and Markets*, Institute of Economic Affairs, Londres 2001
✳ Habisch, André & Al., *Responsibility and Social Capital, the World of SME*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2004
✳Henriques, Adrian & Richardson, Julie, *The Triple Bottom Line, Does It All Add Up? Assessing The Sustainability of Business and CSR,* Earthscan, Londres, 2004
✳ Hoffman, W. Michael, Frederick, Robert E. & Schwartz, Mark S., *Business Ethics Readings And Cases In Corporate Morality*, McGraw-Hill, Boston, MA 2001
✳ Hude, Henri, *L'Ethique des décideurs*, Renaissance, París 2007
✳ Loza Macías, Manuel, *Actitudes Sociales para Transformar la Empresa*, Confederación USEM, México 2004
✳ Loza Macías, Manuel, *Compromiso y Acción*, Confederación USEM, México, 2007
✳ Manzone, Gianni, *La Responsabilita Dell'impresa: Business Ethics E Dottrina Sociale Della Chiesa in Dialogo* , Queriniana, Brescia 2002
✳ Milanés García, Salvador, *Responsabilidad Social de la Riqueza*, Confederación USEM, México, 2004
✳ Moreda de Lecea, Carlos, *Consideraciones Éticas Sobre Aspectos Económicos*, Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristina, México, 2002
✳ Naughton, Michael & Alford, Helen, *Managing as if Faith Mattered*, University of Notre Dame Press, Notre-Dame, Indiana 2001
✳ Paine, Lynn Sharp, *Value Shift, Why companies must merge social and financial imperatives to Achieve Superior Performances*, McGraw Hill Professional, NY 2003

✳ Peccoud, Dominique, *Philosophical and spiritual perspectives on Decent Work*, International Labour Office, Ginebra 2004

✳ Perdiguero, Tomás, *La Responsabilidad Social de las Empresas en un Mundo Global*, Editorial Anagrama, Barcelona, 2003.

✳ Piedra, Alberto M., *Natural Law, the Foundation of an Orderly Economic System*, Lexington Books, Lanham, MD 2004

✳ Pollard, C. William, *Serving two Masters ? Reflections on God and Profits*, Collins, Glasgow 2006

✳ Ramírez Padilla, David Noel, *Integridad en las Empresas*, McGraw Hill, México 2007

✳ Sagawa, Shirley & Segal, Eli, *Common Interest, Common Good, Creating Value Through Business and Social Sector Partnerships,* Oxford University, HBS Press, Boston MA, 1999

✳ Servitje, Roberto, *Bimbo Estrategia de Éxito Empresarial*, Prentice Hall, México 2003

✳ Servitje, Lorenzo, *La vida económica, la empresa y los empresarios*, Noriega, México 2007

✳ Teixidó, Soledad & Chavarri, Reinalina, *La Acción filantrópica como un elemento de la RSE - El caso chileno,* PROhumana, Santiago de Chile 2000.

✳ Toro, Olga Lucía & Rey, Germán, *Empresa privada y responsabilidad social.* Centro Colombiano de Filantropía, Bogota, 1996

✳ Ugoji, Kaodi; Dando, Nicole & Moir, Lance, *Does Business Ethics Pay? - revisited: The value of ethics training,* Institute of Business Ethics, Londres 2007

✳ Vogel, David, *The Market for Virtue, The Potential and Limits of CSR*, Brookings Institution Press, Washington D.C. 2005
✳ Werther Jr., William B. & Chandler, David, *Strategic Corporate Social Responsibility Stakeholders In A Global Environment*, SAGE, Thousand Oaks, CA 2006
✳ de Woot, Philippe, *Should Prometheus be bound ? Corporate Global Responsibility*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2005
✳ Zamagni, Stefano, *L'economia del bene comune*, Città Nuova, Roma 2007
✳ *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Boston, Mass., Harvard Business School, c2003
✳ *L'entreprise au service de qui ? Une nouvelle approche de la gouvernance* Les EDC, Paris 2005
✳ *Ethical Due Diligence: An introduction and guide,* Institute of Business Ethics, Londres 2007
✳ La coscienza imprenditoriale nella costruzione del Bene Comune*, UCID, Roma 2007*
✳ Il lavoro per l'Uomo*, UCID, Milán 2003*
✳ Responsabilidad Social de la Empresa*, ASE, Madrid 2004*
✳ Solidaridad y compromiso social en la sociedad civil*, ADEC, Asunción 2000*
✳ Etica, Factor de Realizaçao e Progresso*, ACEGE, Lisboa 2004*
✳ *Summary of Advisory report on CSR*, (Dutch Social Economic Council, Deciembre de 2000, se puede encontrar en www.uniapac.org
✳ *Sustainable Globalization*, (VNO-NCW, Conferencia en Bilderberg de 2008, se puede encontrar en www.uniapac.org