

GUÍA PARA FORTALECER LA INVERSIÓN EMPRESARIAL EN ZONAS DE POSCONFLICTO

Ciudadanía Corporativa y
Desarrollo Integral

Una iniciativa de:



Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio



INSTITUTO
DE CIENCIA
POLÍTICA

HERNÁN ECHARRÍA OLÓZAGA

JA&A

JAIME ARTEAGA & ASOCIADOS
Sinapsis para el desarrollo

Agradecemos la contribución de Juan Carlos Herrera de la firma Creo en la preparación del contenido técnico del documento.



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
METODOLOGÍA	7
PRÁCTICAS DE CIUDADANÍA CORPORATIVA	9
ÉTICA EMPRESARIAL	9
DESARROLLO LOCAL INCLUYENTE	11
PROVEEDURÍA REGIONAL	13
RESPECTO A LOS DERECHOS HUMANOS	15
CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE	17
PRÁCTICAS LABORALES RESPONSABLES	19
INNOVACIÓN SOCIAL	21

INTRODUCCIÓN

Nuestro país tiene el reto de generar desarrollo en extensas zonas de su territorio, en donde además de incrementar la presencia estatal y mejorar las condiciones de seguridad, es fundamental la participación de la inversión privada con mejores estándares, para asegurar territorios prósperos, participativos y amables. Por ello, en este periodo, las empresas han de evaluar sus prácticas gerenciales, de manera que puedan ejercer la ciudadanía corporativa.

El concepto de ciudadanía corporativa tiene cada día un mayor protagonismo en el mundo de los negocios. Más allá del enfoque tradicional de responsabilidad social, propone que las empresas gestionen integralmente el desempeño económico, social y ambiental de sus actividades, siendo catalizadoras del aumento del crecimiento, la generación de bienestar de los grupos de interés y la protección de los recursos naturales¹.

Las empresas que practican la ciudadanía corporativa orientan funciones directivas y decisiones éticas a la generación de un nuevo concepto de los negocios que agrega valor en corto plazo, incluido el fortalecimiento de la reputación empresarial.

Este ejercicio exige incorporar a la planificación estratégica de las compañías (políticas, iniciativas y acciones institucionales) el propósito de contribuir a la sociedad en la que operan y a la solución de las problemáticas que puedan existir, sobre todo en entornos pocos desarrollados.

Las empresas sensibles a los principios, valores y tendencias globales pueden liderar cambios significativos en la forma de operar, integrar la innovación social en sus entornos, promover nuevas relaciones con las

1. Iniciativa de Ciudadanía Corporativa. Foro Económico Mundial. Recuperado de: <http://web.worldbank.org/archive/website00818/WEB/OTHER/GLOBAL-3.HTM>

comunidades, respetar los derechos humanos y cuidar los recursos naturales; contribuyendo al fortalecimiento económico, social y político del país.

En la actual coyuntura del país, es pertinente que las empresas identifiquen sus prácticas de ciudadanía corporativa y se comprometan a implementar más y mejores acciones de impacto positivo en sus grupos de interés y su entorno.

Es por esta razón que, en el marco del Proyecto “Apoyando

un proceso democrático de paz”, auspiciado por el Centro para la Empresa Privada Internacional (CIPE, por su nombre en inglés); la Confederación de Cámaras de Comercio, Confecámaras; el Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga y Jaime Arteaga y Asociados, hemos construido esta guía para que las empresas que realicen nuevas inversiones en zonas donde es indispensable promover el desarrollo, cuenten con pautas que aseguren no solo sus mejores resultados, sino también los de sus entornos.

METODOLOGÍA

Este documento es producto de los conversatorios regionales realizados en el marco del Proyecto “Apoyando un proceso democrático de paz”. La iniciativa, en alianza con varias Cámaras de Comercio del país, invitó a un diálogo con empresarios, autoridades públicas y líderes de poblaciones que han vivido el conflicto, tales como Apartadó, Barrancabermeja, Riohacha, Tumaco y Villavencio, alrededor de la pregunta ¿cuáles son las mejores prácticas de ciudadanía corporativa que se esperarían de quienes lleguen a invertir en la zona?

Para enriquecer los ejercicios, se presentaron experiencias de empresarios foráneos que han invertido en las regiones donde se organizaron los eventos. Además, se expuso el alcance del concepto de ciudadanía corporativa, mostrando cómo las empresas que lo acogen van más allá de cumplir con la ley: buscan promover mayor bienestar, el aumento de los beneficios económicos de todas las partes interesadas y la preservación del medio ambiente; contribuyendo a la

transformación de la sociedad y al desarrollo sostenible de las personas, las organizaciones y las regiones.

Como resultado, se identificaron y priorizaron las mejores prácticas de ciudadanía corporativa que se esperan de las empresas que operen en zonas de posconflicto, según los participantes de los ejercicios. Estas prácticas, además, son aplicables en otros contextos regionales que no atraviesen por esta situación y se organizaron en siete temáticas así:

- Ética empresarial
- Desarrollo local incluyente
- Proveeduría regional
- Respeto a los derechos humanos
- Cuidado del medio ambiente
- Prácticas laborales responsables
- Innovación social

En la siguiente sección se expone cada una de estas prácticas, la forma en que agregan valor a las empresas y algunas sugerencias de implementación.

PRÁCTICAS DE CIUDADANÍA CORPORATIVA

1 Ética empresarial



La ética empresarial, entendida como el conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de las compañías, es uno de los comportamientos que se espera de aquellas que operen en zonas de posconflicto.

La reconstrucción de la confianza y la armonía social son imperativos a los cuales deben contribuir las empresas, lideradas desde su más alto nivel gerencial. Actuar con integridad contribuirá a desarrollar nuevas formas de relacionamiento entre ellas, las instituciones y la sociedad.

La ética empresarial debe considerar lineamientos nacionales e internacionales referidos al relacionamiento con los grupos de interés, la calidad de los bienes o servicios ofrecidos y la responsabilidad de las empresas frente a su operación, que los orienten para contribuir al bienestar general de la comunidad, en el marco de la legalidad y la transparencia.

¿Cómo la buena práctica agrega valor empresarial?

- *Orienta la toma de decisiones empresariales*
- *Define la ejecución y evaluación de procesos gerenciales*
- *Fortalece relaciones transparentes con los grupos de interés*
- *Mejora el trabajo colaborativo con otros actores de la zona*
- *Contribuye a asegurar la calidad de bienes y servicios*
- *Permite reflexionar frente a los retos y desafíos del posconflicto*

Pistas de implementación

Para mejor gobernanza de las empresas se deben definir códigos de gestión ética, políticas de gobierno corporativo y programas de transparencia que sean comunicados públicamente, incluidos en la narrativa corporativa, promovidos por los más altos

niveles directivos y apropiados por todas las personas vinculadas a esas organizaciones.

Los **códigos de ética** están hechos para regular la conducta práctica y profesional de los trabajadores, las juntas directivas, los proveedores y los contratistas. Si bien existen normas que sancionan prácticas antiéticas, los referentes internos establecen el talante que en esta materia tienen las empresas.

El **gobierno corporativo** abarca el conjunto de relaciones entre la administración de las empresas, sus juntas directivas, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de las compañías y se determinan los medios para alcanzarlos y supervisar su cumplimiento². Es importante que las empresas definan su modelo de gobierno interno para preservar los intereses de los inversionistas y financiadores, pero también aquellos de los empleados, clientes, reguladores y la sociedad en general, en un marco de legalidad.

Promover la **transparencia** es otra buena iniciativa que permite evidenciar la probidad, honestidad e integridad con la cual las empresas gestionan los procesos, operaciones y resultados. Una forma de materializarla es, por ejemplo, elaborar informes

periódicos que permitan rendir cuentas a todos los grupos de interés.

Beneficios de la práctica empresarial

- Las empresas que fortalecen su ética y conducta de negocios tienen mayor conciencia de las decisiones que toman, los efectos que producen y los resultados que esperan. De esta manera, fomentan en su entorno la cultura de legalidad, que redundará en beneficio de todos los actores vinculados con sus actividades.
- Las compañías que promueven el gobierno corporativo facilitan el trabajo colaborativo con los grupos de interés, al determinar mejores formas de establecer y desarrollar sus relaciones.
- El ejercicio sistemático de la transparencia en los negocios fomenta los principios de responsabilidad en el mercado para lograr el desarrollo sostenible, facilita la definición de alianzas público-privadas para la implementación de proyectos regionales e incide en la gestión oportuna y el manejo claro de los recursos públicos.

2. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2004). Principios de Gobierno Corporativo. Recuperado de: <https://www.oecd.org/spain/37191543.pdf>

2 Desarrollo económico local incluyente

Para conseguir una paz estable y duradera, una apuesta indispensable es la del desarrollo económico local incluyente³, entendido como el proceso de transformación de la economía y de la sociedad, que mejora las condiciones de vida de la población en un lugar determinado.

Esta práctica requiere la acción decidida y concertada de diferentes agentes socioeconómicos locales, públicos y, por supuesto, privados, para asegurar el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, fomentar las capacidades de emprendimiento empresarial local y crear un entorno innovador.

Las empresas que deciden hacer parte del desarrollo económico local incluyente tienen una mirada geoestratégica de los territorios donde operan, aprovechando las oportunidades inmensas que brindan las condiciones particulares (en el caso de Colombia por ejemplo una zona de altillanura, dos zonas costeras, múltiples vertientes hidrográficas, variedad de climas etc.). También, son empresas que reconocen los distintos actores con que pueden articularse e identifican las capacidades, cultura y necesidades de la población local, particularmente aquellas de las comunidades vulnerables, como las afectadas por la violencia, mujeres, jóvenes o grupos étnicos.

3. Andy Pike, Andrés Rodríguez-Pose Y John Tomaney (2007). ¿Qué tipo de desarrollo local y regional y para quién? Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00343400701543355?needAccess=true>

¿Cómo la práctica agrega valor empresarial?

- *Identifica nuevas oportunidades para bienes y servicios*
- *Genera un relacionamiento estratégico con las comunidades de la zona de influencia de los proyectos empresariales*
- *Contribuye a la viabilidad y operación de las inversiones*
- *Abre oportunidades a otras fuentes de financiamiento*
- *Genera beneficios tributarios*

Pistas de implementación

Las empresas que están comprometidas con el desarrollo económico local incluyente realizan en forma periódica ejercicios de caracterización y relacionamiento con actores relevantes. Así mismo, buscan y promueven permanentemente iniciativas de trabajo articulado con otras instancias y proyectos productivos.

Los ejercicios de **caracterización económica y social** son una excelente herramienta de las empresas a la hora de identificar los atributos del área de influencia en la cual realicen su operación.

Por otra parte, las empresas deben promover el **relacionamiento con los actores**

relevantes de su entorno como son las comunidades, las autoridades y los líderes sociales, para que de forma conjunta identifiquen intereses, necesidades y expectativas que puedan ser luego gestionadas en ejercicios de planeación, tanto para efecto de la llegada de las empresas, como para su salida, si fuere el caso. Es sobre todo muy importante incluir a las comunidades y autoridades oriundas del lugar donde operen los proyectos, si se trata de iniciativas que implican adecuaciones o modificaciones en el territorio.

A partir del relacionamiento, las empresas pueden promover el **trabajo colaborativo e interinstitucional**, con miras a contribuir de una manera más efectiva al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y comunidades. Para lograr este objetivo se puede, por ejemplo, acompañar la elaboración o implementación de los planes de desarrollo local que focalicen y prioricen necesidades de la comunidad e identifiquen formas en que las empresas pueden ayudar con su cumplimiento. El esfuerzo conjunto de las compañías, las autoridades, las organizaciones y la academia, puntualiza las responsabilidades y los compromisos que adquiere cada una, para construir relaciones “gana-gana”.

Los **proyectos productivos** son iniciativas de valor social que permiten a las comunidades empoderarse de su desarrollo, fortalecer sus negocios propios o iniciar emprendimientos que generen impacto positivo en las regiones. Las empresas pueden apoyar estos proyectos ofreciendo programas de formación, promoviendo la innovación y realizando alianzas para asegurar un encañamiento con la oferta local.

Beneficios de la práctica empresarial

- El desarrollo económico local incluyente facilita que las empresas y sus proyectos sean aceptados en sus zonas de operación. Por otra parte, permite que las comunidades y otros actores sean partícipes de la construcción de su propio destino, que sus saberes sean aprovechados y que se pueda contar con el apoyo de expertos que generan capacidades que permanecen en el tiempo.
- Avanzar en esta práctica en zonas de posconflicto propicia proyectar a futuro el surgimiento de nuevos sectores empresariales como el turismo, el de energías renovables, la agroindustria o la biotecnología. También puede apalancar la activación de distintos tipos de producción como la agrícola, la avícola o la piscicultura, vinculando a la población local y, particularmente, a grupos vulnerables como mujeres, jóvenes y grupos étnicos.
- Este proceso incrementa directamente el comercio organizado legal, generando mayor número de transacciones de bienes y servicios que impactan positivamente la vida de las personas.
- El trabajo articulado de distintas instancias (empresas, cámaras de comercio, gremios, asociaciones y otros) contribuye al éxito para superar las condiciones adversas del conflicto, la ausencia del Estado y la corrupción; así como ayuda a que se respeten los derechos no solo de las comunidades, sino también de las compañías.

3 Proveeduría regional



Las empresas en zonas en posconflicto tienen la prioridad de crear riqueza, la facultad de generar crecimiento y la responsabilidad de aportar al bienestar colectivo. Por ello, de la mano del desarrollo económico local incluyente se encuentra la proveeduría regional.

Las compañías en sus procesos de abastecimiento, transformación, operación y distribución necesitan productos, bienes y servicios que pueden ser suministrados por unidades productivas más pequeñas de la región donde están ubicadas. De este modo, se promueven negocios en la zona, se impulsa la economía territorial y se consigue la sostenibilidad a largo plazo de las empresas locales, a partir del aumento de los indicadores de producción y mejores estándares de calidad.

¿Cómo la práctica agrega valor empresarial?

- *Asegura parte de su abastecimiento cerca de su operación, disminuyendo tiempos y costos*
- *Mejora la relación con grupos de interés locales, incluidas comunidades y autoridades*
- *Transfiere estándares de buena gestión empresarial*
- *Contribuye a la competitividad*

Pistas de implementación

Como es el caso de otras prácticas, para asegurar una óptima proveeduría regional resulta muy útil la realización de caracterizaciones del entorno y el impulso a iniciativas de capacitación. También pueden socializarse los estándares y las buenas prácticas tanto en contratación como en operación. Además, puede ser necesario ajustar los procesos de contratación.

La proveeduría regional implica que las empresas adelanten un ejercicio de **caracterización**, incluyendo la identificación y valoración de la oferta (nivel de formalidad, capacidad, calidad y oportunidades de mejora) de bienes y servicios en su zona de influencia, que pueda atender las necesidades de su operación. A partir de este ejercicio se puede adelantar un proceso de acercamiento, invitación, selección y contratación.

Cuando la oferta de proveedores identificada sea susceptible de oportunidades de mejora, las empresas pueden promover **programas de capacitación**, formalización empresarial y emprendimientos productivos, desarrolladas directamente o en convenio con entidades como las Cámaras de Comercio, universidades u otras.

Así mismo, las empresas pueden **socializar sus estándares y buenas prácticas** con su cadena de valor en aspectos como la formalidad empresarial, la calidad de

las condiciones laborales y ambientales, la operación y principios éticos de actuación, contribuyendo al fortalecimiento de los proveedores.

Por otra parte, la experiencia demuestra que las empresas están en capacidad de **ajustar los procesos de contratación** (incluidos los términos de selección, requisitos de contratación y condiciones de pago) para facilitar la participación de la mano de obra, los contratistas y proveedores locales en sus operaciones.

Beneficios de la práctica empresarial

- La proveeduría regional es una práctica que genera alto valor compartido para empresarios y regiones en posconflicto.
- En la perspectiva de mediano plazo, fortalecer una red de proveedores regionales contribuye a la disminución de costos como los de producción, logística y distribución, aun cuando en principio puede representar un gasto adicional para las empresas, pues implica que inviertan y trabajen con aquellos que

en la zona de operación potencialmente tienen las capacidades para generar los bienes o servicios que necesitan, con el fin de que adopten sus procesos y estándares.

- Las microempresas o los emprendimientos pequeños de la región en posconflicto, al crecer y formalizarse generan nuevos empleos y oportunidades de trabajo. Estos espacios laborales pueden ser ocupados tanto por las víctimas del conflicto, como por personas desmovilizadas de grupos al margen de la ley que han decidido reintegrarse a la vida civil, asegurando vínculos laborales estables y en el marco de la legalidad.
- El fortalecimiento de la capacidad productiva regional conlleva mejores prácticas empresariales, legalidad en los negocios y economías fortalecidas. Estos factores generan cadenas de suministro responsables que mejoran la reputación de las grandes empresas y aumentan el acceso a mercados más exigentes y a flujos de capital distintos.

4 Respeto a los derechos humanos



Las empresas que ejercen la ciudadanía corporativa son conscientes de que pueden generar impactos positivos y negativos sobre los derechos humanos de sus empleados, sus clientes, los trabajadores de sus cadenas de suministro o las comunidades asentadas en torno a su zona de actividad (v.gr. derechos de trabajo en condiciones equitativas y satisfactorias, libre expresión, asociación, ambientales, a la salud, etc.).

Cuando los impactos puedan ser negativos, las empresas tienen la responsabilidad de actuar con diligencia para evitarlos o hacer frente a las consecuencias, cuando haya lugar. Esta obligación aplica sin discriminación para compañías grandes, medianas y pequeñas y debe atenderse prestando atención especial a los derechos, necesidades y problemas de las personas pertenecientes a grupos con mayores riesgos de vulnerabilidad o marginación, incluyendo la población vinculada al conflicto, y teniendo en cuenta los diversos riesgos que pueden enfrentar mujeres y hombres de cualquier edad.

Para orientar a las empresas sobre la forma de atender esta responsabilidad, tanto en el contexto nacional como internacional, se han previsto normas, principios y estándares, como los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos⁴ y el Pacto Global⁵ de la Organización de las Naciones Unidas, las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos para Empresas Multinacionales⁶ y los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos⁷.

¿Cómo la práctica agrega valor empresarial?

- *Promueve un marco de actuación con los grupos de interés*
- *Orienta la gestión positiva en materia de derechos humanos*
- *Orienta el análisis de posibles afectaciones de derechos y la aplicación de medidas de precaución o atención*
- *Posiciona a las empresas para competir en el contexto global, donde los estándares exigen reportes referentes al respeto a los derechos humanos*

Pistas de implementación

La definición de políticas, las gestiones realizadas en el marco de la debida diligencia y la atención a los asuntos de seguridad garantizan buenas prácticas en materia de derechos humanos para las empresas.

4. http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf

5. <http://www.pactoglobal-colombia.org/>

6. <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPAÑOL.pdf>

7. http://voluntaryprinciples.org/files/principios_voluntarios_espanol.pdf

Las empresas deben formular una **política** que explique de forma clara y decidida sus compromisos frente al respeto y promoción de los derechos humanos. Es deseable que este marco de actuación incorpore principios internacionales, como los antes mencionados, y los adapte conforme a su tipo de operación. Es necesario que la política sea comunicada a todos los grupos de interés e interiorizada en todos los procesos de toma de decisiones empresariales, bajo el liderazgo de sus más altas instancias de dirección.

La gestión empresarial adopta criterios de **debida diligencia** en sus prácticas cuando realiza un análisis del contexto en el que se encuentran sus operaciones, teniendo en cuenta a todos los grupos de interés relacionados y facilitando espacios de diálogo con los mismos. De igual forma, cuando a la luz de sus procesos y procedimientos identifica impactos reales y potenciales en materia de derechos humanos y define la manera de prevenirlos, atenderlos, mitigarlos o compensarlos.

Cuando se trate de zonas afectadas por el conflicto y donde se identifiquen riesgos asociados a temas de **seguridad**, las empresas

deben tomar medidas para proteger su personal y operaciones, siempre bajo el imperio de la ley. Así mismo, deben consultar regularmente tanto a la ciudadanía, como a sus líderes, a las entidades de gobierno y a la Fuerza Pública sobre sus arreglos de seguridad, para evitar que se presenten situaciones que afecten a ese personal y a la comunidad.

Beneficios de la práctica

- Las empresas que promueven y respetan los derechos humanos pueden tener mejores relaciones con los grupos de interés, fortalecen su reputación, previenen problemas legales y contribuyen a la construcción de regiones pacíficas.
- Así mismo, la gestión adecuada para promover y asegurar el respeto a los derechos humanos genera mayores capacidades para prevenir y atender posibles nuevas vulneraciones, siendo además un aporte decisivo en la reconciliación.
- Las empresas que cumplen con esta práctica responden a los estándares que internacionalmente se exigen para operar, posicionándolas en un contexto global.

5 Cuidado del medio ambiente



El buen manejo de los recursos naturales, la protección de los ecosistemas y el cuidado de la biodiversidad son prioritarios para el desarrollo de los territorios, de las comunidades que habitan en ellos y de las operaciones empresariales. Comprender la responsabilidad ambiental es el mejor camino para gestionar los recursos ofrecidos por la naturaleza.

Cada vez hay más empresas preocupadas por el medio ambiente gracias a las iniciativas globales, los compromisos voluntarios de algunos sectores industriales y las exigencias legales de los Estados. Particularmente, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo⁸ y los Objetivos de Desarrollo Sostenible⁹ de la Organización de las Naciones Unidas han promovido mejores prácticas ambientales de producción, compra y consumo, con las cuales se han comprometido las nuevas generaciones.

El escenario del posconflicto no es ajeno a esta dinámica que presenta distintos desafíos, dado que múltiples zonas de construcción de paz lo son también de alta relevancia ambiental. Esto conlleva procesos de acceso y ordenamiento territorial, iniciativas de innovación frente al aprovechamiento de la biodiversidad, estrategias de pago de servicios ambientales y tasas por el uso de agua.

8. http://www.unesco.org/education/pdf/RIO_S.PDF

9. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

¿Cómo la práctica agrega valor empresarial?

- *Identifica y analiza impactos ambientales para asegurar su adecuada gestión*
- *Facilita la obtención de permisos de operación del negocio*
- *Identifica oportunidades de negocios con los recursos naturales*
- *Mejora las relaciones con grupos de interés, especialmente con las comunidades*

Pistas de implementación

Las empresas que ejercen la ciudadanía corporativa en materia ambiental deben cumplir con las regulaciones correspondientes, pero también deben ejercer la cultura ambiental, comprometiéndose con el desarrollo sostenible tanto en sus operaciones como impulsando, en lo posible, iniciativas en sus entornos.

Las empresas deben, desde el momento en que se define el plan de cualquier proyecto, **cumplir con las regulaciones ambientales** nacionales, de sector y con aquellas de planeación territorial que orientan el desarrollo físico y la utilización del suelo en una región determinada.

La **cultura ambiental** debe aplicarse en cada uno de los proyectos de las empresas, desde su diseño hasta que culminan, y liderarse desde el más alto nivel corporativo, evidenciando una gestión adecuada en la utilización de los recursos naturales. Para ello, se deben tener en cuenta los criterios de prevención, atención, mitigación y compensación. También es necesario considerar el entorno de las operaciones, incluidos los ecosistemas que son afectados por toda su cadena de valor y la disposición final de los materiales fruto de las operaciones.

Es muy importante que las empresas y sus inversiones futuras se comprometan con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**, teniendo en cuenta su tipo de operación. No basta reducir, reutilizar y reciclar, pues de este modo solo se ralentiza el impacto sobre el medio ambiente y se llega al mismo final.

Por lo tanto, es necesario asumir enfoques como el de las economías circulares¹⁰, donde se cuenta con sistemas regenerativos en los que los recursos de entrada y desperdicio, emisión y fugas de energía son minimizados; o el de “cuna a la cuna”¹¹, donde se producen bienes de forma responsable desde el diseño, teniendo en cuenta todas las fases involucradas (extracción, procesamiento,

utilización, reutilización, reciclaje, etc.) para conseguir el balance de gasto y aporte positivo de energía. También esta práctica conlleva a realizar acciones como proteger las fuentes hídricas, hacer reforestación o utilizar energías renovables, o buscar nuevas oportunidades de negocio aprovechando recursos como océanos, ríos o llanuras, pero todos desde una visión de protección, compensación y cuidado integral.

El compromiso con la protección del medio ambiente también puede manifestarse en la promoción y participación en distintas iniciativas, incluidas aquellas que busquen contribuir a solucionar problemáticas en infraestructura básica.

Beneficios de la práctica

- La ciudadanía corporativa hace énfasis en la concertación entre el crecimiento económico, el bienestar social y la protección del medio ambiente, creando visiones futuras de producción y consumo diferentes para mantener la vida en el planeta. El más potente beneficio que obtiene el cuidado del ambiente es generar las condiciones necesarias para que en los territorios se posibilite la armonía entre la vida empresarial y la comunitaria.
- Las empresas con prácticas ambientales más allá de la ley, además de demostrar una gestión ambiental destacada y evitar acciones negativas con su entorno natural, resultan hoy ser más atractivas para sus consumidores, logrando mayor nivel de aceptación y mejorando su reputación corporativa.

10. Pearce D. y Turner K (1989). Economía de los Recursos Naturales y del Medio Ambiente. Johns Hopkins University Press. ISBN 978-0801839870.

11. Braungart M. y McDonough W. (2005), De la cuna a la cuna. Rediseñando la forma en que hacemos las cosas. Madrid, McGraw-Hill.

6 Prácticas laborales responsables



Cumplir normas y estándares laborales desde el reclutamiento mismo del personal, es condición para el buen desarrollo de los nuevos modelos de negocio y los ecosistemas empresariales; es decir, organizaciones e individuos que interactúan para producir bienes y servicios, incluyendo proveedores, productores líderes y competidores, entre otros¹².

La ciudadanía corporativa invita a las compañías a tener contratos de trabajo que permitan a todos sus trabajadores acceder a bienes y servicios suficientes para su vida personal y familiar, a promover el entrenamiento en competencias y la capacitación en habilidades para el mejor desempeño de todos los colaboradores, y a prevenir riesgos laborales que generen accidentes o enfermedades profesionales que puedan afectar la calidad de vida de los trabajadores y generar, además, costos económicos.

En zonas de posconflicto, muchas distantes de centros urbanos, las empresas también están llamadas a desarrollar políticas de vinculación y retención del talento humano, que en lo posible incluyan grupos vulnerables, sobre todo, de mujeres y jóvenes de la zona; para brindarles oportunidades laborales dignas y evitar su desplazamiento a las ciudades.

Las buenas prácticas laborales son parte fundamental del éxito de las nuevas inversiones empresariales, pues son las personas que trabajan para las empresas quienes

podrán garantizar la sostenibilidad de la inversión y con ello generar riqueza local al adquirir bienes y servicios en el área de influencia de las operaciones.

¿Cómo la práctica agrega valor empresarial?

- *Crea un clima de entendimiento y cooperación entre los empleadores y los trabajadores, que contribuye a mejorar el crecimiento y competitividad de la organización*
- *Facilita el posicionamiento en el mercado al no tener dificultades legales*
- *Disminuye los costos médicos de los empleados y amplía la cobertura de servicios al afiliarlos al Sistema de Seguridad Social*
- *Promueve la calidad de vida de los empleados y el desarrollo en las regiones*
- *Incorpora personas vulnerables a la operación*
- *Contribuye a reducir los niveles de pobreza en el entorno de las operaciones*

12. Grupo Stratos. ¿Qué es un ecosistema empresarial? Recuperado de: <http://www.grupostratos.com/blog/%c2%bfqu%-c3%a9-es-un-ecosistema-empresarial>

Pistas de implementación

Las empresas con prácticas laborales responsables indagaran por las capacidades de la oferta de personal disponible en las zonas de sus operaciones, establecen relaciones laborales basadas en la ley y forman a su personal transmitiendo sus buenas prácticas o mediante convenios con las entidades pertinentes.

Como en el caso de la proveduría regional, las empresas responsables hacen un **análisis de las capacidades**, conocimientos y profesiones que existen en las regiones. A partir de este análisis se hace la selección y contratación de mano de obra local calificada y no calificada. En el proceso pueden participar instituciones públicas y privadas que pueden, por ejemplo, aportar criterios de pertinencia, calidad y oportunidad que necesitan las nuevas operaciones empresariales.

Las compañías ejercen la ciudadanía corporativa mediante la **vinculación formal** de sus empleados, esto es cumpliendo todos los requisitos de ley en materia de prestaciones y beneficios, en condiciones de estabilidad y en entornos seguros y saludables.

También se pueden diseñar **planes de capacitación** y cualificación laboral con el

fin de generar saberes técnicos, tecnológicos o prácticos que mejoren las condiciones de empleabilidad de la población, particularmente de zonas rurales o semiurbanas; la calidad del servicio que prestan los empleados y, por ende, la operación de las empresas.

Las empresas también pueden **transferir sus buenas prácticas** laborales a sus contratistas, mediante procesos de sensibilización y capacitación, acuerdos de valor y cláusulas de cumplimiento en sus contratos.

Beneficios de la práctica

- Los buenos entornos laborales contribuyen al bienestar social y a la mejor calidad de vida territorial que propicia escenarios de paz duraderos, máxime tratándose de zonas vulnerables a las peores formas de trabajo que vinculan a adultos y niños.
- Las regiones del posconflicto que logren crear o aumentar opciones reales de trabajo legal, mejorar la empleabilidad en varios sectores productivos y consolidar empleos estables para sus habitantes, serán regiones que generan mayor desarrollo humano, evitan economías ilegales y promueven la cultura de la legalidad.

7 Innovación social



El momento actual que vive Colombia invita a pensar en soluciones distintas para superar las necesidades y las dificultades de varias regiones del país y de miles de personas que habitan en ellas. Contribuir al bienestar de la vida colectiva, hacer buen uso de los recursos naturales y promover las transformaciones económicas que se necesitan para mejorar la competitividad es posible con inversiones innovadoras.

La innovación social “*es el proceso de desarrollo y despliegue de soluciones efectivas a problemas sociales y medioambientales desafiantes y a menudo sistémicos en apoyo del progreso social*”¹³, y se enfoca en generar nuevos trabajos y formas de cooperación, implica ideas, conceptos, estrategias y organizaciones que satisfacen las necesidades y fortalecen a la comunidad. En relación con las empresas, puede suponer la creación o modificación de servicios o productos y cambios organizativos o comerciales, aprovechando el recurso humano, las alianzas estratégicas, las ventajas geográficas y oportunidades del territorio, el acceso a nuevas tecnologías y a métodos de investigación para la transformación de productos con valor agregado, la adaptación a producciones más limpias y el cumplimiento de criterios de comercio justo, entre otras.

La innovación social puede contribuir de manera directa en la reconstrucción de zonas afectadas por el conflicto armado y al crecimiento y desarrollo sostenible.

¿Cómo la práctica agrega valor empresarial?

- *Invita a la exploración del entorno empresarial*
- *Permite identificar oportunidades de negocios diferentes*
- *Promueve el liderazgo distinto y la gestión estratégica de recursos*
- *Promueve la cultura de la creatividad*
- *Genera desarrollo sostenible*

Pistas de implementación

La innovación social es una herramienta poderosa para ejercer la ciudadanía corporativa. Las propuestas de alto impacto que incluyen alianzas y tecnología pueden jugar un papel reelevante, más si se desarrolla en forma sistemática.

Las empresas tienen buenas ideas, pero es necesario convertirlas en **propuestas de alto impacto**. Esto se logra si primero se reconocen las oportunidades que ofrece el

¹³. Stanford Graduate School of Business. Definiendo la innovación social. Recuperado de: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>

entorno, las capacidades humanas que coexisten en el territorio y los capitales que posee la región. Es buena práctica identificar los centros de innovación, sus proyectos y los avances que han logrado en este tema para identificar nuevas iniciativas y buscar sinergias o apalancamientos para los proyectos de innovación.

Las inversiones de impacto se ven materializadas en cambios positivos que conducen a beneficios sociales y ambientales sostenibles y a rendimientos financieros que pueden luego constituirse en iniciativas de política pública.

Cuando las empresas enfrentan dificultades e identifican que su solución puede provenir de la vinculación con otros actores del mismo sector privado, el público y las organizaciones locales, pueden promover **alianzas** que hagan la diferencia, viabilizando su propio negocio.

El **buen uso de la tecnología** puede ayudar a generar estos proyectos de gran impacto y alto beneficio socioambiental, necesarios en las zonas de posconflicto. Allí las necesidades son amplias y urgentes y es posible que la tecnología pueda ser el elemento diferenciador para llevar servicios públicos, generar

nuevas unidades productivas, promover actividades turísticas y acceder a servicios de salud y educación, entre otros.

Las empresas han de gestionar la innovación social de forma **sistemática**. En ella encuentran rutas novedosas para replicar la experiencia en otras latitudes, mejorar la utilización de los recursos invertidos y organizar equipos de trabajo de alto desempeño.

Beneficios de la práctica

- La innovación social genera oportunidades para las empresas en materia de bienes y servicios, bien sea impulsando nuevas opciones o mejorando y potenciando las existentes, como la energía renovable, la banca móvil, las prácticas del comercio justo, etc.
- El poder transformador de la innovación social es infinito y es el mejor vehículo para lograr los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible antes mencionados, y consolidar la paz territorial en nuestro país. En las zonas de posconflicto se constituye en elemento determinante para asegurar un futuro que atienda las grandes problemáticas, como la generación de ingresos en condiciones legales, el acceso a servicios y el desarrollo sostenible.

