

# Articulador GRIS: un arquetipo de empresa social para gestionar la responsabilidad y la inteligencia sociales desde la perspectiva de la gobernanza social, medioambiental y empresarial

**Alexandra Augusta Pereira Klen**

Doctor en Ingeniería Mecánica, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina, Brasil

Postdoctorado en curso en Ingeniería y Gestión del Conocimiento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/4239945168917617>

Correo electrónico: [xandaklen@gmail.com](mailto:xandaklen@gmail.com)



Presentado el: 13/06/2023. Aprobado el: 11/07/2023. Publicado el: 03/04/2024

## RESUMEN

Este artículo es el resultado de los estudios e investigaciones realizados durante una estancia postdoctoral, que estimula la reflexión sobre el pragmatismo y el bien común, así como sobre el papel de la ESG (*Environmental, Social and Governance*) en las empresas, los poderes públicos y los territorios. Se presentan los principios básicos y estructuradores del trabajo, así como una visión general del *framework* GRIS, desarrollado desde una perspectiva ESG y basado en el binomio responsabilidad e inteligencia social para articular la co-creación de estrategias y acciones para hacer frente a las urgencias y emergencias climáticas, ambientales y sociales utilizando la inversión social privada. También se esbozan arquetipos de articuladores, con énfasis en el Articulador GRIS y su modelo de servitización. El artículo termina con algunas observaciones y análisis de los meses pasados inmersos en el mundo ESG.

**Palabras clave:** ESG; *framework* GRIS; responsabilidad social; inteligencia social; inversión social privada; articulador; servitización.

## INTRODUCCIÓN

“Ninguém pode entrar duas vezes no mesmo rio, pois quando nele se entra novamente, não se encontra as mesmas águas, e o próprio ser já se modificou. Assim, tudo é regido pela dialética, a tensão e o revezamento dos opostos. Portanto, o real é sempre fruto da mudança, ou seja, do combate entre os contrários” (Heráclito apud Burnet, 2007, p. 154)<sup>1</sup>.

Desde la época presocrática se ha percibido el dinamismo del cambio, pero no siempre se ha problematizado. Si todo es movimiento, si nada está quieto, si todo se mueve, entonces todo cambia. El concepto filosófico de “devenir” desarrollado por Heráclito trata del cambio y la transformación incesantes (Salvadori, 2019). Estamos en devenir porque cambiamos y porque todo está en proceso de convertirse en otra cosa. Un proceso permanente y constante de cambio y transformación.

---

<sup>1</sup> Traducción: “Nadie puede entrar dos veces en el mismo río, porque cuando vuelvas a entrar en él, no encontrarás las mismas aguas, y tu propio ser ya ha cambiado. Así, todo se rige por la dialéctica, la tensión y el relevo de los opuestos. Por eso, la realidad es siempre fruto del cambio, es decir, de la lucha entre contrarios” (Heráclito apud Burnet, 2007, p. 154, traducción editorial).

En el entorno empresarial, el devenir se presenta de diferentes maneras y sus demandas se organizan en procesos y modelos que buscan acomodar y replantear el papel de sus empresas para generar más valor. En un reflejo positivo de los cambios que también está experimentando el mundo contemporáneo, la voz y los deseos de la sociedad también resuenan cada vez con más fuerza en las empresas. Movimientos como el capitalismo consciente y los negocios sociales están desempeñando un papel cada vez más destacado, latente e incluso sin precedentes en la historia reciente desde la Revolución Industrial (Breen, 2010; Conselho..., c2023; Hollender; Polman; Winston, 2021; Porter; Kramer, 2011).

Las empresas esperan más responsabilidad, con un enfoque más atento y consciente de los problemas sociales, medioambientales, culturales, éticos, laborales, educativos, artísticos y científicos de interés público. Las empresas también han llegado a esperar más inteligencia, considerando las consecuencias de los impactos que generan sus negocios.

Las empresas socialmente responsables e inteligentes necesitan un modelo de gestión que les permita desempeñar plenamente su papel en el mundo actual y, al mismo tiempo, seguir centrándose en su *core business*. La percepción de la necesidad de desarrollar nuevas estrategias organizativas contemporáneas es un diferenciador competitivo para las empresas que buscan el reconocimiento de su excelencia y valor entre sus *stakeholders*.

En este entorno cambiante, las nuevas formas y estructuras organizativas basadas en prácticas y estrategias orientadas a los principios de gobernanza social, medioambiental y corporativa (también conocidos como “ESG” por “*Environmental, Social and Governance*”) y apoyadas en la responsabilidad y la inteligencia social, podrían ser una forma de ayudar a reducir la desigualdad en Brasil.

Así, los principales objetivos de este trabajo son:

- presentar el *framework* GRIS, desarrollado desde una perspectiva ESG y basado en el binomio responsabilidad e inteligencia social, para articular con empresas, poderes públicos y territorios, la co-creación de estrategias y acciones para hacer frente a las urgencias y emergencias climáticas, ambientales y sociales utilizando la inversión social privada;
- esbozar posibles arquetipos de articulador y analizar cómo el Articulador GRIS, basado en la metodología XaaS (*Everything as a Service*), puede contribuir a mejorar la gestión de la responsabilidad y la inteligencia social de las empresas;
- Reflexiones estimulantes sobre la importancia crucial del pragmatismo y el bien común, tanto en los enfoques metodológicos como en las acciones operativas, para acelerar los cambios y las transformaciones.

Para ello, este artículo, fruto de los estudios e investigaciones realizados durante una estancia posdoctoral, se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se exponen los principios básicos y estructuradores del trabajo. A continuación, se ofrece una visión general del *framework* desarrollado desde las perspectivas empresarial y ESG. A continuación, los arquetipos de articulador ayudan a situar el Articulador GRIS, del que se enumeran gráfica y visualmente algunos de sus métodos de activación y operacionalización. Por último, se hacen algunas observaciones sobre lo percibido a lo largo de los 12 meses de inmersión en el mundo ESG.

## PRINCIPIOS DE ESTRUCTURACIÓN

Si quieres cambiar el mundo, tener el valor de empezar por ti mismo es un paso importante. Peter Senge (1990), considerado uno de los grandes expertos en aprendizaje organizativo y reconocido por haber desarrollado el concepto de “*Learning Organizations*”, suele decir que las organizaciones aprenden porque las personas aprenden. Parafraseando a Senge, se podría decir que las organizaciones son sostenibles porque las personas son sostenibles (Senge, 1990). En otras palabras, porque las personas entienden y creen que el desarrollo sostenible debe ser medioambientalmente correcto, socialmente justo y económicamente viable. Desarrollar la conciencia del llamado “liderazgo” — y también de sus “seguidores”— es uno de los grandes principios básicos para una colaboración eficaz entre empresas, gobierno y sociedad civil en favor del bien común. En este sentido, la Iniciativa IDG (*Inner Development Goals*<sup>2</sup>) viene realizando una excelente labor para conectar a las personas que quieren ser agentes de cambio para un mundo más sostenible. El movimiento trabaja en habilidades y cualidades para facilitar y acelerar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que forman parte de la agenda 2030 de las Naciones Unidas (ONU).

Partiendo de esta idea de la necesidad de implicar a personas concienciadas y comprometidas con el desarrollo sostenible, los siguientes conceptos son fundamentales para entender este trabajo:

- i. ESG (*Environmental Social Governance*): conjunto de normas y buenas prácticas que pretenden definir si las operaciones de una empresa son socialmente conscientes, sostenibles y correctamente gestionadas para permitir una visión sistémica y responsable hacia el medio ambiente y la sociedad, a través de una gobernanza cada vez más integrada que, en última instancia, garantice la longevidad de los negocios en un entorno más justo (ESG, 2022; Esteves, 2021).
- ii. Responsabilidad Social: conjunto de políticas y prácticas vinculadas a las relaciones de las organizaciones con sus principales grupos de interés sociales, los valores, el cumplimiento de los requisitos legales y el respeto a las personas, las comunidades y el medio ambiente (The World Bank, 2016).

---

<sup>2</sup> Página web: <https://www.innerdevelopmentgoals.org/>.

- iii. Inteligencia social: capacidad para comprender y reaccionar adecuadamente ante el entorno social y desarrollar relaciones sanas y productivas basadas en la percepción social (incluida la empatía, la compatibilidad, la inteligencia emocional y la cognición social) y las facultades sociales (incluida la sincronía, la autopresentación, la influencia y la atención a los demás) (Goleman, 2006).

Así, el *Framework* GRIS fue desarrollado utilizando la lente ESG y anclado en la Responsabilidad Social (para ayudar a las organizaciones/individuos a actuar de forma sistémica para que su legado sea sostenible, inclusivo y consciente, impactando en el territorio y generando bien común) y la Inteligencia Social (para cualificar el desempeño social y ambiental de las organizaciones/individuos a través de actividades alineadas con el negocio/propósito y que contribuyan al desarrollo sostenible generando valor compartido para la sociedad).

## FRAMEWORK GRIS

Según el Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas (GIFE)<sup>3</sup>, la inversión social privada (ISP) es la transferencia voluntaria de recursos privados de forma planificada, controlada y sistemática para proyectos sociales, ambientales, culturales, científicos, [educativos, artísticos y otros] de interés público (GIFE, 2021). Entre los elementos fundamentales que diferencian esta práctica de las acciones asistenciales, el GIFE destaca:

- preocupación por la planificación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos;
- una estrategia orientada a resultados sostenibles de impacto y transformación social; y
- participación de la comunidad en el desarrollo de la acción (GIFE, 2021).

La hipótesis planteada, entonces, fue que existe una aparente disponibilidad de recursos financieros por parte de las empresas privadas que podrían ser movilizados de forma más eficaz para ayudar a estas empresas a ser más socialmente responsables e inteligentes y, al mismo tiempo, contribuir a revitalizar la sociedad civil a través de acciones dirigidas al bien común y al desarrollo del país.

Entre las numerosas contribuciones realizadas por el artículo especial publicado por la Red GIFE (2021) titulado “Diálogos y posibilidades entre la inversión social y la agenda ESG<sup>4</sup>”, uno de los puntos de atención planteados se refiere a uno de los motores importantes de esta investigación: el papel que pueden desempeñar las organizaciones (que no tienen sus propios institutos o fundaciones) y la sociedad civil en la interfaz con las empresas. Así pues, el *Framework* GRIS (Figura 1) se desarrolló para dar respuesta a estas preocupaciones.

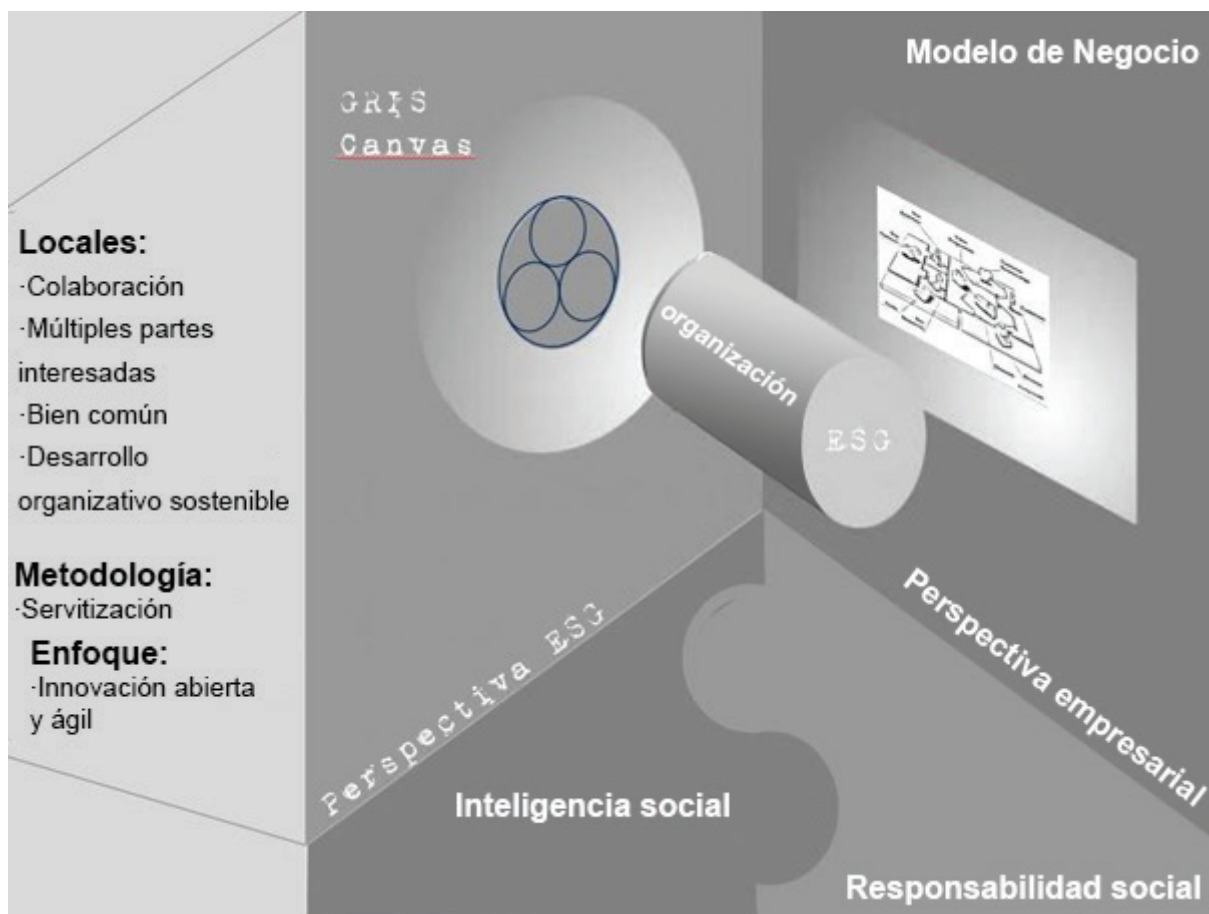
---

<sup>3</sup> Página web: <https://gife.org.br/>.

<sup>4</sup> Página web: <https://gife.org.br/os-dialogos-e-as-possibilidades-entre-o-investimento-social-e-a-agenda-esg/>.

Nació con el objetivo de ser un marco guiado por los principios y prácticas ESG y basado en la responsabilidad y la inteligencia social, para articular con las empresas — sin Institutos o Fundaciones propias —, los poderes públicos y los territorios, la co-creación de estrategias y acciones para hacer frente a las emergencias climáticas, ambientales y sociales utilizando la inversión social privada (GIFE, 2021). El *Framework* se basa en una serie de premisas, entre ellas un entorno colaborativo y *multi-stakeholder* y la búsqueda continua de un desarrollo organizativo sostenible para llevar a cabo acciones orientadas al bien común (GIFE, 2021).

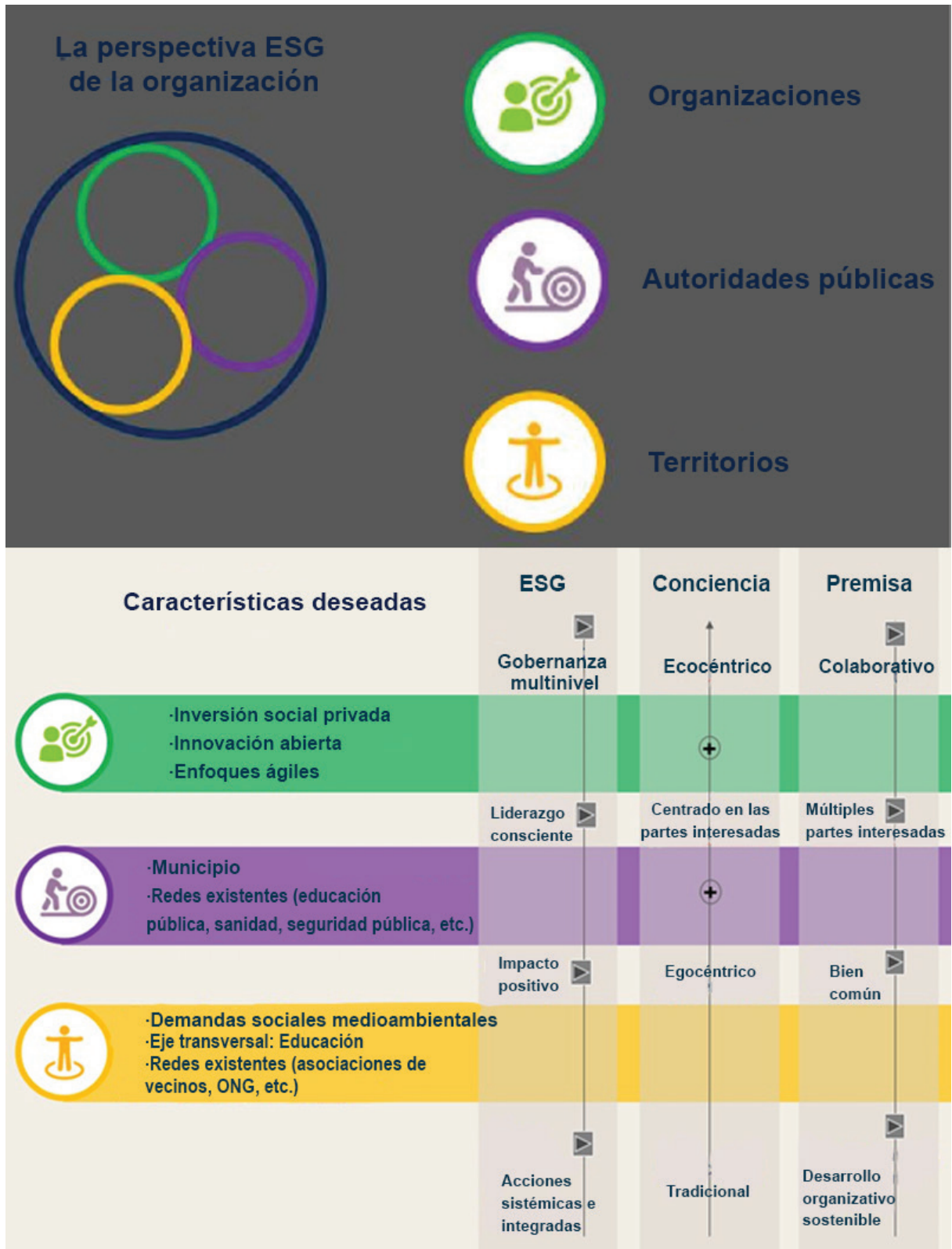
Figura 1 – *Framework* GRIS



Fuente: elaboración propia (2022).

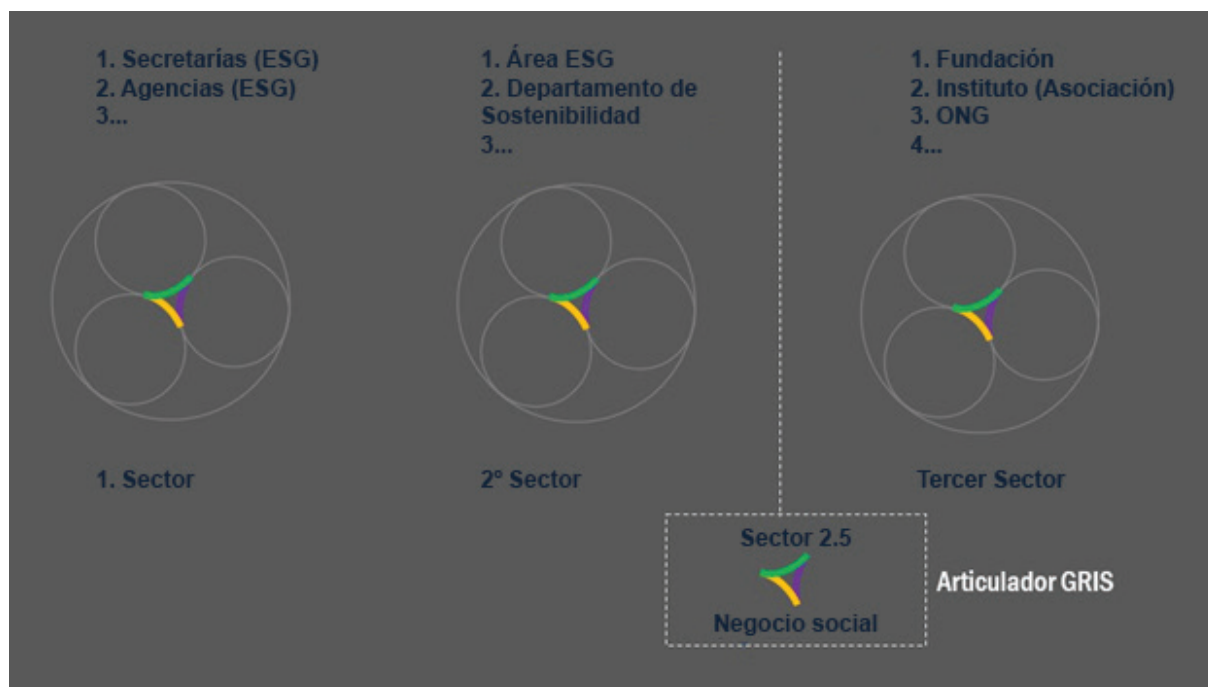
La operacionalización se basa en la innovación abierta y los enfoques ágiles; la metodología de aplicación es la servitización (presentada en la sección siguiente). El lienzo GRIS, es decir, la perspectiva ESG de la organización, se representa gráficamente mediante “círculos generadores”, cuyo mapa y matriz se muestran en la Figura 2.

Figura 2 – Mapa (arriba) y matriz (abajo) de círculos generadores



Fuente: elaboración propia (2022).

Figura 3 – Posibles arquetipos de articuladores



Fuente: elaboración propia (2022).

## ARQUETIPOS DE LOS ARTICULADORES

Arquetipo es un concepto desarrollado por Carl Jung (2002) — psiquiatra suizo y fundador de la psicología analítica — para representar patrones de comportamiento asociados a un personaje o rol social. Para Jung, estos comportamientos se encuentran en el inconsciente colectivo y, por tanto, son percibidos de forma similar por todo el mundo (Jung, 2002).

Para representar gráficamente los “Articuladores”, es decir, los agentes que hacen girar la rueda y promueven la interacción entre empresas, poderes públicos y territorios, se eligió un fractal.

Los fractales son estructuras geométricas complejas cuyas propiedades suelen repetirse a cualquier escala (Mandelbrot, 1975). La “junta apolínea” o “red apolínea” elegida para representar a los Articuladores es un fractal generado a partir de un triplete de círculos (los círculos generadores), cada uno tangente a los otros dos, y rellenando sucesivamente más círculos, cada uno tangente a otros tres.

La Figura 3 muestra gráficamente algunas de las posibilidades de los organizadores en los 1º, 2º y 3º Sectores (gobierno, empresas privadas y asociaciones sin ánimo de lucro, respectivamente) y sitúa al organizador de GRIS en el sector 2.5, donde se encuentran las llamadas empresas sociales (Giraldi, 2020; Gonçalves, 2021; Oliveira, 2016; Santana; Souza, 2015).

El Articulador GRIS, cuya base de actuación es la responsabilidad y la inteligencia social, ayuda a coser y desarrollar vínculos multisectoriales para abordar los retos sociales y medioambientales a escala (acciones integradas, coinversiones, acciones sistémicas). Su modelo de gestión es *Middle-up-down* (Carvalho, 2012) y el liderazgo consciente; su modelo de negocio es la servitización (GRIS *as a service*); y sus principios rectores son los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (Figura 4).

Figura 4 – Directrices para el articulador GRIS



Fuente: elaboración propia (2022).

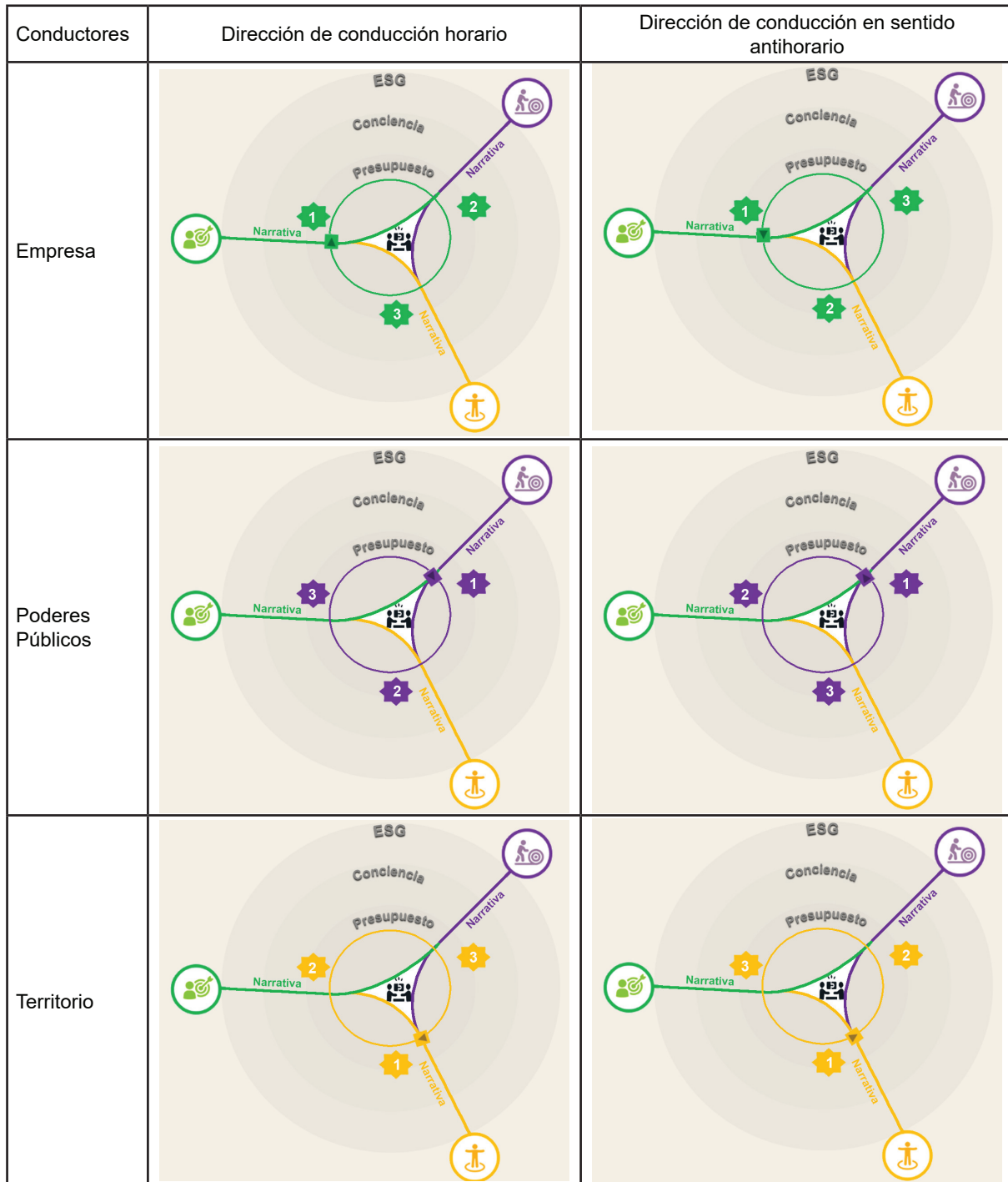
El Articulador GRIS puede ser activado por diferentes conductores (figura 5): empresa, autoridad pública o territorio. También puede ser activado en diferentes direcciones (representadas gráficamente en la figura 5 por las direcciones horaria y antihoraria). La plataforma de servicios ofrecidos por el Articulador GRIS incluye:

- Identificar la oportunidad
- Contacto con los agentes de los círculos generativos
- Vínculos multisectoriales
- Establecer asociaciones
- Definición de acciones sistémicas e integradas (diagnóstico, gestión '*in loco*', análisis de impacto ambiental/social, alineación empresa-sociedad, comunicación, conservación, asociaciones, *backoffice*, etc.)
- Negociación de coinversiones
- Varias posibilidades de accionamiento de los círculos generadores
- Construir narrativas ESG que generen un impacto positivo



La coestructuración y composición de la narrativa ESG en línea con el negocio/ propósito de los círculos generativos, y la ayuda en su gestión estratégica, táctica y operativa, con atención al análisis del impacto social y ambiental, es uno de los grandes diferenciales del *Framework* GRIS. Cada narrativa creada es única y puede utilizarse para crear tecnologías sociales y medioambientales.

Figura 5 – Articulador GRIS — Accionamiento de los círculos generadores



Fuente: elaboración propia (2022).

## CONSIDERACIONES FINALES

Este documento pretende ayudar a construir un camino hacia una sociedad colaborativa guiada por los ESG. Para ello, debemos escuchar al mundo, que clama por una acción urgente. No hay tiempo que perder; tenemos que actuar y reaccionar en cuestiones socioambientales y de gobernanza. Las decisiones deben guiarse no sólo por indicadores económicos, sino también por indicadores sociales y medioambientales. Mientras no empaticemos con las masas anónimas que sufren, la brecha y los abismos no harán sino aumentar. Por tanto, tenemos que pensar seriamente en el bien común y actuar con pragmatismo en favor de una sociedad inteligente centrada en las personas, en la que la responsabilidad y la inteligencia social sean practicadas por las personas y las empresas

El desarrollo sostenible necesita personas conscientes y comprometidas que vean en el Framework GRIS la posibilidad de generar valor para las empresas a través de posiciones, acciones y prácticas a favor de la sociedad, de modo que la inversión social privada pueda movilizarse más rápida y asertivamente para el bien público.

Desarrollar un framework que, además de la perspectiva empresarial, añada la perspectiva ASG con pretensiones corporativas y socioambientales implica estudiar, investigar, aprender y aplicar conceptos de gran alcance: desde los servicios de backoffice (necesarios para proporcionar independencia de la estructura de la empresa promotora — jurídicos, contables, de comunicación etc. —) hasta el análisis del impacto social de la movilización y aplicación de la inversión social privada. Invertir esfuerzos en esta dirección parece prometedor, ya que la aplicabilidad práctica de este framework supondría una ruptura considerable con las prácticas empresariales actuales.

Así pues, el *Framework* GRIS no sólo es un tema con un gran potencial para aprovechar la investigación científica, sino que también reviste importancia para la gestión empresarial de vanguardia, cada vez más basada en sólidos principios de gobernanza.

---

## REFERENCIA

BURNET, John. *A aurora da filosofia grega*. Tradução: Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: PUC Rio, 2007. p. 151-159.

THE WORLD BANK. *Corporate governance*. World bank group, [s. l.], fev. 2016. Disponible en: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/corporate-governance>. Acceso en: dez. 2022.

CARVALHO, Fábio. *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Editora Pearson, 2012.

CONSELHO Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. CEBDS, [s. l.], c2023. Disponible en: <https://cebds.org/>. Acceso en: dez. 2022.

ESG: o que é, como funciona, vantagens e características. TOTVS, [s. l.], out. 2022. Disponible en: <https://www.totvs.com/blog/business-performance/esg/>. Acceso en: 17 jan. 2023.

ESTEVES, Regina. *Governança ambiental, social e corporativa: por que precisamos falar de ESG?* Exame, [s. l.], fev. 2021. Disponible en: <https://exame.com/colunistas/regina-esteves/governanca-ambiental-social-e-corporativa-por-que-precisamos-falar-de-esg/>. Acceso en: 17 jan. 2023.

GIFE. *Os diálogos e as possibilidades entre o investimento social e a agenda ESG*. Rede GIFE, São Paulo, 2021. Disponible en: <https://gife.org.br/os-dialogos-e-as-possibilidades-entre-o-investimento-social-e-a-agenda-esg/>. Acceso en: 17 jan. 2022.

GIRALDI, Janaina. *Tipos de organizações*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto: 2020. Disponible en: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5517372/mod\\_resource/content/1/TO%20Introd%20Aula%202.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5517372/mod_resource/content/1/TO%20Introd%20Aula%202.pdf). Acceso en: 17 jan. 2022.

GOLEMAN, Daniel. *Social intelligence: the new science of human relationships*. New York: Bantam Books, 2006. 405 p.

GONÇALVES, Raulino Pedro. O empreendedorismo social: em qual setor você se encaixa? In: NEVES, Francine Simas; BEHLING, Gustavo (org.). *Central de empreendedorismo empreendeduca*. 1. ed. Itajaí: Univali Editora, p. 55-78, 2021. Disponible en: <https://univali.br/vida-no-campus/editora-univali/e-books/Documents/en/E-book%20Empreenduca.pdf>. Acceso en: dez. 2022.

HOLLENDER, Jeffrey; BREEN, Bill. *The responsibility revolution: how the next generation of business will win*. [S. l.]: Jossey-Bass, 2010. 240 p. ISBN 9780470558423.

JUNG, Carl Gustav. *Os arquétipos e o inconsciente coletivo*. 2. ed. Tradução: Maria Luíza Appy, Dora Mariana R. Ferreira da Silva. Petrópolis: Vozes, 2002. Título original: Die Archetypen und das kollektive Unbewusste. ISBN 85.326.2354-9 (Brochura).

MANDELBROT, Benoit B. *The fractal geometry of nature*. New York: W. H. Freeman and Company, 1975.

OLIVEIRA, Gustavo J. *Ponto n. 4: Natureza jurídica das entidades do terceiro setor*. São Paulo: Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, set. 2016. Disponible en: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1985367/mod\\_resource/content/1/Ponto%204%20-%20Natureza%20jur%C3%ADica%20das%20entidades%20do%20terceiro%20setor.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1985367/mod_resource/content/1/Ponto%204%20-%20Natureza%20jur%C3%ADica%20das%20entidades%20do%20terceiro%20setor.pdf). Acceso en: dez. 2022.

POLMAN, Paul; WINSTON, Andrew. *Net positive: how courageous companies thrive by giving more than they take*. Brighton: Harvard Business Review Press, 2021. 352 p.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. *Creating shared value: how to reinvent capitalism: and unleash a wave of innovation and growth*. Brighton: Harvard Business Review, Jan./Feb. 2011.

SALVADORI, Mateus. *Heráclito e o mundo como um eterno devir*. Youtube, 30 de julho de 2019. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=Xe4FHMAehHg>. Acceso en: 17 jan. 2022.

SANTANA, Ana Lúcia J. M.; SOUZA, Leandro M. (org.). *Empreendedorismo com foco em negócios sociais*. Curitiba: NITS-UFPR, 2015. 172 p. Disponible en: [http://ice.org.br/blog/wp-content/uploads/2017/09/A.-Lucia-Jansen-EMPREENDEDORISMO\\_NEGOCIOS-SOCIAIS.pdf](http://ice.org.br/blog/wp-content/uploads/2017/09/A.-Lucia-Jansen-EMPREENDEDORISMO_NEGOCIOS-SOCIAIS.pdf). Acceso en: 17 jan. 2022.

SENGE, Peter M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York; London; Toronto; Sydney; Auckland: Doubleday/Currency, 1990.

---

## AGRADECIMIENTOS

La autora agradece al Programa de Posgrado en Ingeniería y Gestión del Conocimiento de la Universidad Federal de Santa Catarina, donde realizó su investigación posdoctoral bajo la supervisión de la profesora Patrícia de Sá Freire. También agradece las valiosas contribuciones de sus colegas del Grupo ENGIN (Ingeniería de Integración y Gobernanza del Conocimiento).