

ESTRATEGIAS Y ENTORNOS PARA LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA



María del Pilar Ramírez
Compiladora



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Estrategias y entornos para la sostenibilidad corporativa

[Recurso electrónico] / María del Pilar Ramírez Salazar
(compiladora). -- Bogotá : Universidad EAN, 2012.

524 p.

ISBN: 978-958-756-118-0

1. Administración de empresas I. Ramírez Salazar, María del
Pilar

658 CDD



Edición

Dirección Gestión del Conocimiento

Revisor Estilo
Jhony Caicedo

Diagramación
Alcira Casas Borja

Publicado por Ediciones EAN 2013.
Todos los derechos reservados.
ISBN: 978-958-756-118-0

Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2013

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®

Producido en Colombia.

CONTENIDO

ENTORNO 1

Modelo innovadores de gestión **17**

ENTORNO 2

Desarrollo sostenible, responsabilidad social y ambiental empresarial **227**

ENTORNO 3

Balance familia y trabajo **413**

ENTORNO 4

El rol de la Universidad **481**

PRESENTACIÓN

Carlos Largacha Martínez

Buenos días

Dr. Absael Antelo

Dr. Jorge Enrique Silva

Dr. Oscar Alberto Vargas (Secretaría Distrital de Ambiente)
Invitados nacionales e internacionales

Panelistas

Estudiantes de semilleros de investigación

Señoras y señores, BIENVENIDOS AL 3^{er} CONGRESO INTERNACIONAL EN SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA y al Encuentro de Buenas Prácticas Empresariales de la Secretaría Distrital de Ambiente.

Algunos estudiosos de la materia dicen que la palabra sostenibilidad existe hace menos de tres décadas. En los años 70 se comenzó a hablar de la importancia en pensar en las generaciones futuras, pero fue en los años 80 que un grupo de visionarios se puso en la tarea de poner el tema en la agenda de la gerencia moderna. Entre ellos se destacan los activistas sociales John Elkington y Julia Hailes quienes en 1987 crean la empresa SustainAbility. En un interesante juego de palabras, dividieron la palabra en dos sustain y Ability y de esta forma el nombre de la empresa en sí mismo comunicaba un importante mensaje tácito. Las empresas, pensaban Elkington y Hailes, deberían tener la habilidad de

sostener, de sostenerse. Es decir, deberían ser capaces de existir manteniendo un balance con el medio ambiente y deberían hacerlo indefinidamente.

En este juego de palabras aparecen inmediatamente varios elementos de la sostenibilidad: compromiso con el entorno, pensamiento de largo plazo, vivir en armonía y ecosistemas. Lo interesante de la historia es que ellos cuentan que cuando llegaban a hablar con empresarios o con el gobierno, la primera media hora de la conversación era para explicarles qué significaba la palabra sostenibilidad. Hoy en día nos debe parecer extraño que alguien no tenga alguna noción de lo que esta palabra significa.

Sin embargo en la Universidad EAN consideramos que debemos hacer eco de otros esfuerzos que están ocurriendo a nivel global de trascender la visión que entiende la sostenibilidad como exclusivamente en el terreno de lo ambiental. La sostenibilidad, para este encuentro, será la capacidad de sostener en un balance armónico (cuántico, diría yo) lo social, lo humano, lo ambiental, lo financiero y lo espiritual. Es allí en donde la palabra sostenibilidad cobra un importante valor ético. Es allí en donde la búsqueda, por un mejor lugar para vivir, se enfrenta a su mayor reto y la Universidad quiere ser parte del mismo. De allí el espíritu de este congreso internacional: ¿cómo generar innovación y emprendimiento a través de una gerencia sostenible? ¿Es factible la sostenibilidad corporativa? Creemos que sí. No sólo lo creemos, sino que durante estos dos días y medio vamos a conocer experiencias reales y buenas prácticas corporativas, así como tendencias futuras. Nos alegra ver que este tema haya generado bastante entusiasmo, lo que explica el alto número de aliados para la realización del mismo.

Y es aquí donde surge una interesante coincidencia (*serendipity*?), puesto que la portada de este mes de la revista *Harvard Business Review* es “*What great companies do differently?*”, que traducido podría ser: ¿Qué es lo que

las grandes compañías hacen diferente? Este artículo central de la revista comienza resaltando que tradicionalmente, tanto economistas como financieros, han visto a la empresa únicamente como proveedora de bienes y servicios, en donde su foco es maximizar utilidades a corto plazo con buenos retornos para los accionistas. Según la autora, Rosabeth Moss Kanter, las grandes empresas no piensan así. La palabra grande, como ya lo pueden ustedes intuir, no se refiere al tamaño sino al modelo mental gerencial que las permea. Es decir, son empresas que ponen como fin último la sostenibilidad corporativa, en la visión ampliada que mencioné.

Doblemente interesante es que Rosabeth Moss Kanter es reconocida por su famoso libro *Men and Women of the Corporation*, en donde trabaja el tema de la importancia del balance familia-trabajo, elemento central en este encuentro, así como que su PhD es en sociología, profesión que enfatiza la importancia de entender el funcionamiento, impacto y forma de mejora de las estructuras sociales, como las de la empresas y corporaciones. Entonces nos preguntamos ¿cómo pueden las empresas estar tranquilas si están generando un desbalance familiar? ¿Cómo podemos seguir adelante sin ni siquiera preguntarnos qué tipo de nuevas generaciones estamos ayudando a construir, desde la empresa? Es allí donde los límites de la empresa se desdibujan, a lo que Kanter menciona como la lógica institucional versus la lógica tradicional. Kanter dice *“Institutional logic holds that companies are more than instruments for generating money; they are also vehicles for accomplishing societal purposes and for providing meaningful livelihoods for those who work in them. According to this school of thought, the value that a company creates should be measured not just in terms of short-term profits or paychecks but also in terms of how it sustains the conditions that allow it to flourish over time. These corporate leaders deliver more than just financial returns; they also build enduring institutions”*. Las empresas, desde esta perspectiva,

son una institución que socializa y que trasciende las barreras del mercado. Aquí reside la verdadera sostenibilidad.

Estas palabras se entrelazan con lo que el premio nobel de paz Mohamed Yunus expresa sobre el actual modelo económico: “el mayor defecto de nuestra actual teoría del capitalismo reside en su falsa representación de la naturaleza humana... Esta es una representación groseramente distorsionada del ser humano. ... El hecho esencial respecto a los seres humanos es que son seres multidimensionales”. La palabra multidimensional es otra forma de entender la versión ampliada de sostenibilidad que se propone para este Congreso. Y la solución que propone Yunus parece obvia, cuando continua acotando que “lo único que tenemos que hacer es liberar a la gente de la actitud mental que pone el ánimo de lucro en el centro de todo negocio, una idea impuesta por nuestra defectuosa teoría económica”. Desde otra perspectiva, Frederick Herzberg concluyó, en los años 70, que lo que realmente motiva a los empleados es el reconocimiento, o lo que él llamo motivadores intrínsecos, y que el salario, o el *homos economicus*, sólo genera un 8% de motivación, contra un 40% que genera la libertad con responsabilidad (Joao) y el reconocimiento. Un mal salario, desmotiva, pero un buen salario no motiva más allá de dos o tres meses. En cambio, una palmada en la espalda, sincera, diciéndole al trabajador, ‘qué bueno lo que hiciste’, nunca se olvida. Los seres humanos somos sensibles, somos sociales, somos buenos por naturaleza, luego las estructuras sociales que creamos, las instituciones sociales que creemos, deben hacer eco a esta realidad. El acto de ser humano depende del otro. La ética comienza con el respeto por el otro, por el otro río, por la otra montaña, por las otras ballenas, por los delfines, las rocas, los niños, los adultos mayores, por las otras empresas. En fin, comienza por una correlación armoniosa. Este es el reto y esta es la invitación de este Congreso.

Ahora bien, ¿es posible? ¿Es posible un capitalismo sostenible? ¿Es posible trascender las fuerzas del mercado como el

único estándar para la toma de decisiones corporativas? ¿Es posible pensar en una producción limpia? ¿Es posible tener organizaciones inteligentes que aprendan permanentemente de sus acciones pasadas? La respuesta es sí. Si es posible. No sólo es posible, sino imperativo para no auto-destruirnos.

Lo que vamos a ver en este congreso son ejemplos concretos de que sí es posible, a través de empresas brasileras y colombianas, como Semco, Indupalma y Acción Fiduciaria. Esto ya es una realidad en América Latina. De igual forma vamos a ver la forma como las universidades, las empresas y el gobierno están pensando la innovación a través de Connect Bogotá-Región y Bancoldex, bajo una perspectiva de sostenibilidad. Los consultores internacionales e intelectuales Kallaghan, Murphy, Jorgensen, Manga, Antelo, von Kimakowitz, Pirson, Vendramim, Barros y Saiz nos ayudarán a entender mejor las cinco temáticas de este congreso, así como el estado del arte en estos temas. Como complemento, en las sesiones paralelas podremos ver las últimas investigaciones de la Universidad EAN, así como de asistentes nacionales e internacionales que ayudarán a profundizar la importancia y relevancia de la sostenibilidad desde una perspectiva sistémica.

Esto no es un sueño, es una realidad. Aquí no los estamos invitando a soñar, los estamos invitando a que se unan a proyectos concretos, actuales que se vienen desarrollando en Colombia y en el mundo. Por eso creamos la sesión de *networking*, que se realizará el viernes en la mañana para que las y los asistentes a este congreso puedan conocer unos proyectos, proponer otros, hacer sinergias, en fin, para que este congreso tenga un mayor impacto con resultados futuros.

Por último, agradecer a nuestros aliados *University of Incarnate Word, Ministerio del Medio Ambiente, Universidad Mariano Galvez, Connect Bogotá-Región, Universidad Antonio Nebrija, Alianza Universidad-Empresa-Estado, Humanistic*

Management Network, Regent University, WWF y Fordham University.

Así como a nuestros patrocinadores: Icetex, Publicaciones Semana, María Panela, Aiesec, Leograf, Clara Patricia Impresiones y Secretaría Distrital de Ambiente.

Y a nuestros conferencistas, quienes, todos, de forma pro-bono, aceptaron esta invitación. A todos ellos y ellas, muchas gracias. *Thank you very much, moito obrigado, -----*

Estamos seguros que las palabras 'sostenibilidad corporativa', como con la historia de Elkington y Hailes, serán de uso diario en ésta década que estamos conviviendo. Hace un año soñamos con este congreso. Hace un año pensamos que podíamos reunir a la empresa, la academia y el gobierno para potenciar el cambio. Hoy es una realidad y eso nos tiene a todos satisfechos, multidimensionalmente realizados. Gracias por ser parte de esta realidad.

¡Muchas gracias!

ENTORNO 1: "MODELOS INNOVADORES DE GESTIÓN"

Somos Nofal Nagles y Rafael Pérez Ph.D © de la Universidad Nebrija España, queremos compartir con ustedes este texto que hemos elaborado sobre esta temática que consideramos trascendental en el marco de la Gestión, el Emprendimiento y la Innovación para la Sostenibilidad Corporativa.

La gestión empresarial actual se enfrenta a un mundo complejo, en permanente evolución y cambio, que plantea desafíos constantes a las organizaciones y que requiere de nuevas formas de relacionarse con los diferentes grupos de interés para la organización. Lograr un lugar en el ambiente competitivo y mantenerlo a lo largo del tiempo exige explorar y experimentar con modelos alternativos de gestión.

Desde esta perspectiva, las organizaciones necesitan modelos de gestión innovadores que permitan realizar una gestión novedosa, diferente y efectiva frente a los retos que enfrenta. En pocas palabras, desarrollar la capacidad para generar propuestas de valor diferenciadas para los diferentes grupos de interés de la empresa.

Ahora bien, para lograr propuestas de valor diferentes, las empresas pueden: desarrollar nuevos productos y servicios o realizar modificaciones significativas a las actuales; explorar formas alternativas para la elaboración de productos y prestación de servicios; transformar de manera incremental y radical las formas como se gestiona la organización; buscar constantemente nuevos mercados, nuevos clientes, canales alternativos y formas diversas para comercializar su productos y servicios; finalmente, transformar y adaptar su modelo de negocio para que responda a las circunstancias cambiantes de su ambiente competitivo, por consiguiente el modelo de negocio pretende "articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva." (Chesbrough y Rosenbloom, 2001).

En síntesis, se requiere de modelos de negocio innovadores que promuevan una transformación y evolución constante de la organización mediante una efectiva articulación y armonización de las diversas formas de innovación para lograr ventajas competitivas sustentables que garanticen la viabilidad y sostenibilidad de la empresa.

ENTORNO 2: DESARROLLO SOSTENIBLE, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL EMPRESARIAL

Somos Elizabeth León Ph.D de Ciencias Ambientales del Instituto Suizo Federal de Tecnología – Lausana (EPFL) y Nelson Diaz, Master en Gestión de Organizaciones de la Universidad de Quebec – Canadá, Director de Humanidades de la Universidad EAN, queremos compartir con ustedes este texto que hemos elaborado sobre esta temática que consideramos trascendental en el marco de la gestión, el emprendimiento y la innovación para la sostenibilidad corporativa.

Existe un consenso mundial sobre la importancia de implementar estrategias empresariales sostenibles para mejorar las relaciones de las empresas con sus grupos de interés, tal como lo menciona la Norma ISO 26000: “El desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y con su impacto sobre el medio ambiente, se ha convertido en una parte crítica a la hora de medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera efectiva. Las organizaciones están sometidas a un escrutinio cada vez mayor por parte de las partes interesadas”. (International Organization for Standardization ISO, 2010).

Adicionalmente, el desarrollo empresarial sostenible debe verse como una visión de largo plazo que busca el equilibrio entre el crecimiento económico, progreso social y el balance

ambiental, dentro de un proceso de mejoramiento continuo que garantice una mejor calidad de vida y el cumplimiento de las necesidades de los stakeholders. La responsabilidad ambiental empresarial, se refleja en los siguientes beneficios para las empresas y su entorno:

- Facilita una mejor gestión del riesgo ambiental y mejora la reputación de las empresas ante los *stakeholders*.
- Permite que las empresas aprendan de sus stakeholders, lo que genera mejoras de productos y procesos.
- Desarrolla la confianza entre una empresa y sus stakeholders.
- Posibilita la comprensión del contexto de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades.
- Informa, educa e influencia a los stakeholders y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a las compañías y a la sociedad.
- Conduce a un desarrollo social equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar de la toma de decisiones a quienes tienen derecho a ser escuchados.

“Permite la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) para el alcance de los objetivos de la organización y para proponer soluciones a los problemas en las diferentes áreas de actividad de la misma”. (AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc., 2006, pág. 13).

ENTORNO 3: "BALANCE FAMILIA-TRABAJO"

Somos Carlos Largacha Ph.D en Estudios Internacionales y Sociología Cuántica de la Universidad de Miami-USA y Gerardo de la Hoz, Ph.D.(c) en Ciencias empresariales de la Universidad Nebrija, queremos compartir con ustedes este texto que hemos elaborado sobre esta temática que consideramos trascendental en el marco de la Gestión, el Emprendimiento y la Innovación para la Sostenibilidad Corporativa.

La conciliación trabajo – familia hace referencia a la manera en que un individuo asume la forma en la cual reparte su tiempo entre dos dimensiones básicas: el tiempo dedicado a la familia y el tiempo consagrado al trabajo. Se ha denominado conciliación, pues de ésta dualidad usualmente emergen conflictos y con ello, efectos indeseados a nivel del individuo y de la organización. El tema de la conciliación trabajo – familia está cobrando fuerza en el contexto mundial, en especial por las implicaciones que emergen cuando existe un desbalance en el tiempo que un individuo debe dedicar a su familia y a su trabajo. La evidencia empírica y *a priori* es que el desequilibrio en la relación y proporción del tiempo destinado a la empresa y/o a la familia usualmente conlleva un conflicto que desencadena una serie de consecuencias que impactan la productividad del individuo, sujeto a dicho conflicto, esto debido a las siguientes causas: estrés (Allen et al., 2000), insatisfacción laboral (Bruck, Allen y Spector, 2002), baja productividad y falta de compromiso (Kossek y Ozeki, 1999), falta de compromiso afectivo: retrasos, ausentismo (Hammer, Bauer y Gradey, 2003), entre otras.

Sin embargo, el conflicto inherente en el tiempo que debe ser repartido entre la empresa y la familia[2] se da desde una visión parcial y sesgada en el ámbito organizacional, pues su interés se ciñe a considerar el impacto que este desajuste tiene sobre la productividad de las organizaciones

y si acaso, las consecuencias para la sociedad, dejando de lado el principal aspecto que debería ser analizado y es el cómo la relación laboral ha sobrepasado los límites de la relación contractual y ha desplazado el individuo hacia el *homo economicus*[3] frente al *homo socialis*, debido a que cada vez el trabajo se convierte en el centro o eje de la vida del hombre y la humanidad del individuo o sus dimensiones no laborales, son desplazadas, relegadas y absorbidas por la extensión tácita de las actividades laborales a los tiempos y espacios en los cuales el individuo debería satisfacer sus necesidades existenciales y axiológicas, entre ellas, como mínimo, el tiempo natural dedicado a la familia y el ocio.

ENTORNO 4: "EL ROL DE LA UNIVERSIDAD"

Somos Gloria Sierra, Ph.D. en Ciencias Pedagógicas del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas del Ministerio de Educación de Cuba y Denis Arguelles Ph.D en Ciencias Empresariales de la Universidad Nebrija- España, queremos compartir con ustedes este texto que hemos elaborado sobre esta temática que consideramos trascendental en el marco de la gestión, el emprendimiento y la innovación para la sostenibilidad corporativa.

La Universidad como institución fundamental para el desarrollo de la sociedad tiene un papel vital y estratégico que exige una visión amplia de los acontecimientos de la sociedad. La Educación superior debe señalar su importancia para el desarrollo de los sistemas sociales, políticos, culturales y económicos a nivel nacional del país, con visión global, para construir sociedades del conocimiento, como lo ha planteado en varias ocasiones el Banco Mundial. Surge entonces un imperativo, se debe crear un acercamiento importante entre la universidad y empresa. "El objetivo de muchas instituciones de educación superior y la tendencia mundial apunta a abrir escenarios de proyección para los profesionales que egresan del alma máter. De esta necesidad de generar empresa y de

la alianza país-academia, que debe existir para responder a los retos coyunturales en materia de negocios y crecimiento económico" Palabras de Jorge Enrique Silva Duarte, rector de la Universidad EAN en Portafolio junio 2011.

Una estrategia clave se puede dar mediante la investigación articulada, que genera conocimiento útil como resultado de una articulación efectiva con la empresa y el entorno, orientados a resolver e intervenir problemas y situaciones de la realidad.

Es necesario crear un escenario distinto que responda a las necesidades actuales, para que supla ese distanciamiento tan amplio como es la relación universidad – empresa, soluciones innovadoras a la sociedad y a las empresas. El crecimiento económico y la competitividad global requieren de la influencia de la universidad en cuanto a propuestas innovadoras y creativas en los grandes avances de la ciencia y la tecnología como fortalecimiento de desarrollo económico del mundo.



1.

ENTORNO



**MODELOS
INNOVADORES
DE GESTIÓN**

1.1

Gestión para la sostenibilidad corporativa

Rodrigo A. Zárate Torres, DSL*

Resumen

La gestión debe estar dirigida tanto a resultados inmediatos, como a resultados futuros que conlleven a generar utilidades a la organización y que además genere beneficio para la comunidad inmediata (donde está ubicada la organización) y a la comunidad en general. Para lograr esto, los gerentes o presidentes, deben asegurar transmitir su visión a cada uno de los miembros de su empresa, que cada colaborador adopte para sí el ADN de la organización y lo lleve a donde quiera que él o ella vayan.

Esto se consigue de tres maneras: siendo ejemplo, creando y cambiando políticas empresariales y capacitando a todo el personal. La primera de las formas es sirviendo de ejemplo, de acuerdo a Pelletier y Bligh (2008), "los [gerentes] son responsables de instituir estándares de comportamiento ético y valores morales que guíen el comportamiento y la toma de decisiones de los seguidores. Cuando estos estándares y valores son constantemente modelados y apoyados por procesos organizacionales compatibles, reglas y procedimientos, ellos se pueden convertir en un aspecto

* Rodrigo A. Zárate Torres, DSL - Doctor of Strategic Leadership
Profesor Titular Universidad EAN - razarate@ean.edu.co

integral de la cultura organizacional". La herramienta más eficaz para enseñar es el ejemplo y es por esto que los gerentes deben utilizar esta herramienta a toda hora, tanto dentro como fuera de la organización.

La segunda manera de lograr transmitir este ADN a sus colaboradores, es a través de cambios en las políticas y normas internas de la organización. Las políticas son una forma de incentivar a hacer lo correcto y se logra creando incentivos y castigos. De acuerdo a Galbraith (2002), el propósito de un sistema de incentivos es el de alinear las metas de los empleados con las de la organización, esto provee motivación para dirigirse hacia la dirección que va la organización.

En tercer lugar está la capacitación y esta se realiza con el fin de que toda la organización entienda los términos de la misma manera y que todos hablen un mismo idioma. Que cada miembro de la organización entienda y valore cada concepto igual que lo hace cada uno de sus compañeros de trabajo. Estos tres elementos enmarcan la efectividad que puede o no tener un gerente al querer lograr una sostenibilidad para su propia organización. Estos tres componentes demarcan el éxito de la gestión de los gerentes o presidentes de las empresas.

Introducción

Para hablar de gestión efectiva y específicamente de gestión para la sostenibilidad corporativa, es imperativo hablar de valores organizacionales y por supuesto de ética. Este documento muestra la importancia de los valores organizacionales y de la ética dentro de la organización, pero no se concentra en esto, sino que propone un modelo a seguir para alinear los valores personales de cada miembro de la organización con los valores organizacionales.

En un estudio reciente realizado por el Doctor Mauricio Rodríguez (2008) a 252 líderes empresariales entre presidentes y vice presidentes de las empresas más grandes de Colombia se destacan dos hechos sobresalientes. El primer hecho es que la mayoría de ellos considera la ética como la característica más importante de un líder, y el segundo hecho es que estos líderes consideran a la ética como una de las principales carencias que tienen los jóvenes profesionales.

Este artículo pretende, después de definir qué es ética y qué son los valores, proponer tres principales beneficios para las organizaciones cuando han establecido claramente sus valores y los han promocionado y los miembros de la organización los han incorporado como suyos a su propio sistema de valores. Estos tres beneficios son: el aumento de la productividad, el mejoramiento de comportamientos éticos y la prevención de conflictos en todos los niveles de la organización; esto deriva en la sostenibilidad corporativa. Además de describir estos tres beneficios, este artículo, después de definir ética y valores y de comparar los dos términos, plantea tres formas de lograr que los miembros de la organización incorporen los valores de la organización dentro de sus propios sistemas de valores y se apropien de ellos. Estas tres formas son, modelando el camino, creando políticas de recompensas y castigos y capacitando y promoviendo los valores de la organización a cada miembro de la misma.

Adicionalmente, este documento propone que el modelo de liderazgo más adecuado para lograr lo anteriormente expuesto es el liderazgo transformacional expuesto por James M. Burns.

1.1.1 Definición de los términos

1.1.1.1 Ética vs. Valores

Para poder comparar ética y valores, primero tenemos que definir estos dos términos o conceptos. Una vez los términos han sido definidos, se pueden comparar y contrastar para ver claramente sus diferencias. Esta comparación nos ayudará a establecer claramente las diferencias que existen entre los dos. Estas definiciones se harán de la manera más sencilla y clara posible y con un lenguaje bastante empresarial y de nuestro tiempo.

1.1.1.2 Definición de ética

El Diccionario Esencial de la Lengua Española (2006) de la Real Academia Española, define ética como "Parte de la filosofía que trata del bien y del fundamento de sus valores". Igualmente, el mismo diccionario define ética como un "conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida".

Como se puede observar, la ética tiene que ver con la moral y con los valores. Más adelante se define el término valor, en esta parte vamos a definir moral para lograr un concepto más claro y completo de ética. El diccionario esencial de la lengua española define moral como "perteneciente o relativo a las acciones o caracteres de las personas, desde el punto de vista de la bondad o malicia". Además, como una "doctrina del obrar humano que pretende regular de manera normativa el valor de las reglas de conducta y los deberes que estas implican".

De acuerdo con Navran (N.D.), la moral es el valor o valores que atribuimos a un sistema de creencias que ayuda a los individuos a definir o contrastar lo correcto de lo incorrecto y lo bueno de lo malo. Estos valores generalmente toman o adquieren su autoridad de algo fuera del propio individuo,

de un ser superior o de una autoridad superior (por ejemplo el gobierno o la sociedad).

Volviendo a la definición de ética, el diccionario Webster (2002) en su tercera edición internacional define ética como “la disciplina que tiene que ver con lo que es bueno y malo, o correcto e incorrecto, o con la función u obligación moral”. El mismo diccionario también define ética como “un grupo de principios morales o un conjunto de valores”.

El Centro de Recursos Éticos (N.D.) define ética como las decisiones y acciones (comportamientos) que nosotros tomamos o hacemos y reflejan nuestros valores. De acuerdo al mismo Centro de Recursos Éticos (N.D.), citando a Potts (N.D.), ética es un conjunto de estándares o de conductas que guían nuestras decisiones y acciones basadas en funciones derivadas de nuestros valores principales. Dado que este documento hace énfasis en los valores, no se pretende analizar ni estudiar completamente las diferentes definiciones de ética, sino por el contrario tener una base que nos ayude a continuar en el desarrollo del documento para centrarnos en los valores tanto organizacionales como individuales.

1.1.1.3 Ética y empresa

La palabra ética se ha venido ligando cada vez más a la palabra empresa. Existen demasiados escritos acerca de la ética empresarial, y cada vez más y más podemos ver la importancia de hacer negocios de forma responsable y ética. Las empresas, instituciones y organizaciones en general tienen una responsabilidad con la comunidad, y parte de esta responsabilidad es actuar de forma ética. De acuerdo con las definiciones de ética, señaladas anteriormente, se podría decir que la ética empresarial es un conjunto de valores que la organización considera aceptables y buenos para ejercer sus funciones. Esto enmarcado dentro de la ética de la sociedad.

Cada organización es responsable de definir su ética y por lo tanto los valores que van a ser parte de esa ética enmarcada dentro de la ética de la comunidad o sociedad a la cual pertenecen. A continuación se definirá el término valor para así ir cerrando el círculo, objeto de nuestro estudio.

1.1.1.4 Definición de valores

El Diccionario Esencial de la Lengua Española (2006) define valor como “grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite”. Por otro lado, el diccionario Webster (2002) en su tercera edición internacional define valor como “algo (como un principio, cualidad o entidad) intrínsecamente valioso o deseado”. En su libro, *Biblical Religion and Family Values*, Newman (2001) menciona, “... los valores por sí mismos no son ni buenos ni malos, correctos o incorrectos, altos o bajos”. Navran (N.D.) define valores como nuestras creencias fundamentales. Ellos son los principios que usamos para definir lo que es correcto, bueno y justo. Los valores proveen una guía para determinar lo que es correcto en contraste con lo que es incorrecto y lo que es bueno en contraste de lo que es malo; ellos son nuestros estándares.

Otra manera de caracterizar los valores, es que ellos son lo que un individuo piensa o cree que es valioso e importante para su vida; los valores no son todas las creencias, solo aquellas que definen importancia y significado. A través del tiempo cada ser humano, bajo la influencia de las circunstancias, situaciones y personas a su alrededor va adquiriendo y escogiendo los valores que van a gobernar su vida. En la investigación realizada por Mauricio Rodríguez (2008), los líderes empresariales encuestados respondieron que los principales aspectos más influyentes en su formación fueron los valores de su familia y el ejemplo de sus padres.

Los valores son creencias que cada individuo posee y que dirigen sus acciones. Rokeach (1973) menciona que todos

los individuos poseemos los mismos valores pero a diferentes grados, es decir que algunos le dan mayor importancia a unos valores y otros individuos a otros valores. Rokeach (1973) también menciona que los valores se organizan en un sistema de valores, es decir que cada persona tiene un sistema o escala de valores. El mismo autor dice que el número total de los valores que utiliza cada individuo es pequeño, que aunque podemos tener 100 o más valores, los que dirigen la vida de cada individuo son muy pocos. También, que los valores humanos se pueden remontar para determinar cómo vivía una sociedad, comunidad e incluso para determinar personalidades.

Por último, Rokeach (1973) menciona que las consecuencias del uso de cada valor se pueden manifestar en casi cada aspecto de la vida de un individuo. Los valores son los que guían nuestras acciones, en general son los que guían nuestra vida; son los que nos dicen porque debemos luchar y porqué debemos morir. Hay diversidad de valores, por ejemplo, podemos calificar como valores la honestidad, la excelencia, el trabajo, la familia, la responsabilidad, la lealtad, etc. Y pueden estar ligados y determinados hacia el individuo, la organización, la comunidad, la sociedad o en estos últimos años ya se está hablando de valores universales.

1.1.2 Comparación de los términos

1.1.2.1 Diferencia entre ética y valores

Ética no es lo mismo que valores. Resumiendo las definiciones proporcionadas anteriormente, podemos decir que la ética es un conjunto de valores, es decir, la ética está compuesta por valores, creencias que una sociedad, comunidad, empresa o individuo poseen. En otras palabras, cada valor es un componente de la ética. Cada sociedad, comunidad, organización o individuo eligen los valores que van a componer su ética. Los valores se van formando a través del tiempo. Cada individuo va absorbiendo y formando los valores

que ve y experimenta. Joas (2002, 1) dice que los valores se forman a través de las experiencia de autoformación y de auto trascendencia.

1.1.3 Beneficios de los valores organizacionales

1.1.3.1 Aumento del desempeño

La claridad en los valores organizacionales, y cuando estos están totalmente entendidos e incorporados por cada miembro de la organización, a su propio sistema de valores, la productividad y el desempeño aumentan. Al tener claridad en los valores de la organización, las decisiones se toman de una manera más rápida y acertada. Los valores son la guía que ayuda a todos los empleados a saber cómo comportarse y sobre qué bases tomar decisiones para ir a donde la organización quiere. Los valores son como la carrilera de un tren, que si el tren se mantiene sobre ella, puede ir a velocidades muy altas, pero cuando se sale, puede producir una tragedia.

Los empleados al tener claridad en los valores de la compañía, los ven como la carrilera del tren, y saben que si se salen de allí esto puede traer consecuencias funestas no solo para ellos mismos, sino también para la compañía. Los valores dan la claridad y la confianza a los empleados para aumentar su velocidad (productividad) puesto que entienden los parámetros por los cuales deben medirse y pueden tomar decisiones por ellos mismos, lo que lleva a que los líderes de la organización puedan empoderar mejor y más fácil a sus empleados.

Las organizaciones tienen que tener cuidado en los valores que van a promover entre sus empleados, está el caso de Enron, en el que la cultura de la compañía recompensaba un desempeño financiero fuerte a cualquier costo, incluso cuando números falsos fueron introducidos dentro de la

contabilidad (Stevens, 2007). Y como este caso, también sucede lo mismo cuando los valores que se promueven son los correctos y están balanceados.

1.1.3.2 Mejoramiento de comportamientos éticos

Cuando los empleados hacen suyos, o en otros términos, incorporan los valores de la organización en su propio sistema de valores, van a demostrar comportamientos acorde con estos valores, lo cual debe ser la meta de toda organización.

Como se mencionó anteriormente, la ética es la expresión de los valores del individuo, es decir que si el empleador quiere comportamientos éticos encaminados a la honestidad, debe asegurarse que su empleado tenga este valor entre los principales de su sistema de valores. Otros ejemplos de valores también se pueden dar, como es el caso del servicio al cliente, puntualidad, orden, excelencia, etc.

Si la organización pretende que para sus empleados el servicio al cliente sea uno de los valores que rijan su vida, o por lo menos su actuar dentro de la organización, los empleados deben valorar el servicio al cliente, y deben tener este valor como uno de los primeros dentro de su sistema de valores.

De acuerdo con Pelletier y Bligh (2008), cuando se modelan valores y comportamientos ligados a esos valores, estos se vuelven parte de la cultura organizacional, y la cultura organizacional es una serie de valores y comportamientos comunes entre los miembros de la organización. Es decir, que si el líder de la organización quiere una cultura organizacional ética, debe promover los valores y comportamientos acorde con lo que desea.

1.1.3.3 Prevención de conflictos

Algunos conflictos ocurren cuando los valores de dos o más personas involucradas en la misma situación, son diferentes. Al igual que en el punto anterior, no solamente los empleados de la compañía, sino que además los miembros de la junta directiva, los accionistas y los asesores externos de la misma deben conocer claramente los valores de la compañía, y además deben también incorporarlos dentro de sus propios sistemas de valores.

Cuando los miembros de la junta directiva, los socios o asesores externos tengan que tomar decisiones en grupo, y los valores de la compañía están claramente explicados y cada individuo los ha incorporado dentro de su propio sistema de valores, muy seguramente la unanimidad va a reinar dentro de la toma de decisiones. Esto no quiere decir que nunca van a estar en desacuerdo, pero los problemas ya no van a ser de fondo sino, más de forma.

Si todos dentro de la organización tienen claridad, por ejemplo, que uno de los principales valores de la organización es la honestidad, muy seguramente cuando presenten la licitación y les pidan alguna comisión o soborno para que les sea otorgada dicha licitación, muy seguramente, así esa licitación salve a la compañía de ir a bancarrota, ninguno de los miembros de la junta directiva o de los accionistas y mucho menos los empleados de la organización aceptarían tal soborno. Por esta razón también es importante para las empresas grandes a la hora de escoger a sus ejecutivos, identificar primero los valores que poseen, que estos sean sino iguales, muy similares a los valores de la compañía y también ver la facilidad con que estos nuevos ejecutivos los adoptarían.

1.1.4 Incorporación de los valores organizacionales en los valores personales

Cómo conseguir que los empleados incorporen los valores de la organización en sus propios sistemas de valores.

En este punto es importante resaltar la importancia que tiene el líder en la incorporación de los valores organizacionales en el set de valores individuales de cada empleado. Fisher y Martín (2004) en su libro Liderazgo, hacen mención a una frase de Outlaw que dice: "Examine sus pensamientos, porque ellos se convierten en sus palabras; examine sus palabras, porque ellas se convierten en sus acciones; examine sus acciones, porque ellas se convierten en sus hábitos; examine sus hábitos, porque ellos se convierten en su carácter; examine su carácter porque él se convierte en su destino". En otras palabras todo comienza en su mente, con sus pensamientos. El líder debe estar analizando constantemente sus pensamientos. Cada individuo tiene la capacidad de controlar sus propios pensamientos, de cambiar su mente y de llenarla de nuevos y mejores pensamientos que van a influenciar su propia vida y las vidas de las personas a su alrededor. La mente juega un papel importante en el análisis y posterior expresión de los actos o acciones de los individuos, por allí empiezan a gestarse los valores, a hacerse reales para los individuos y donde se lucha por incorporar esos valores.

Goldberg (2009), escribe que la ética no es simplemente conocer la diferencia entre el bien y el mal, ética es un comportamiento que necesita ser replicado. Cada organización así como cada país tiene sus propios valores; estos inicialmente son establecidos por sus propietarios. Al establecerse la organización, los propietarios deberían o deben instituir los valores de la organización, que la guiarán hacia la consecución de su visión o mejor, de su futuro deseado.

Los valores de la organización pueden ser diferentes a los de los propietarios, pero es importante y necesario que sus miembros adopten los valores de la institución. De acuerdo con Rokeach (1973) los individuos tenemos todos los mismos valores pero establecidos o escalafonados en un sistema o escala. Lo que debe lograr la compañía es que los valores organizacionales sean adoptados e incorporados en el sistema de valores de cada miembro de la organización. No se trata ni de cambiar, ni de eliminarlos, sino de adicionarlos. Un ejemplo puede explicarlo mejor; si en una organización, la estrategia es la atención al cliente, y uno de sus empleados no tiene este valor, obviamente van a existir inconvenientes con este empleado. Lo que la entidad tiene que hacer es lograr que este empleado incluya dentro de sus valores principales el valor servicio al cliente.

Cox (1989) menciona que los empleados que se logran adaptar a los valores organizacionales serán más efectivos. Tanto los empleados como la organización en general deben dirigirse hacia la misma dirección, la alineación de los valores organizacionales con los valores individuales es un punto importante para el éxito de la organización. Kuczmarski & Kuczmarski (1995) mencionan que el presidente de Levi Strauss & Co., Robert Hass, una vez dijo que la alineación entre los valores organizacionales y los valores individuales es el punto clave para el éxito de las organizaciones.

De acuerdo a Pelletier y Bligh (2008), "los líderes son responsables de instituir estándares de comportamiento ético y valores morales que guíen el comportamiento y la toma de decisiones de los seguidores. Cuando estos estándares y valores son constantemente modelados y apoyados por procesos organizacionales compatibles, reglas y procedimientos, ellos se pueden convertir en un aspecto integral de la cultura organizacional".

Existen algunas formas a través de las cuales las organizaciones pueden lograr que sus empleados adopten los valores

organizacionales y que los alineen con los individuales. Comunicar los valores organizacionales es la parte más importante del proceso. En esta parte, el liderazgo tiene la responsabilidad de lograr la alineación. Son los líderes de la organización los encargados y responsables de que este proceso logre que los empleados adopten los valores organizacionales y los alineen con sus propios valores. Cox (1989) indica que al nivel corporativo, la habilidad para comunicar los valores comunes a los diferentes niveles, la habilidad para tomar decisiones cuando los valores están cambiando y la habilidad para resolver conflictos de valores entre los miembros de la organización, son esenciales para el crecimiento y para el éxito.

El desempeño laboral mejora cuando sus miembros tienen los mismos valores, que en este caso son los organizacionales. Como lo señala Cox (1989), si la organización puede estabilizarse y tener valores comunes entre todos sus miembros, crecerá y tendrá éxito; este crecimiento debe ser para lograr el futuro que la corporación ha escogido tener. Existen tres maneras básicas de lograr alinear los valores individuales con los valores organizacionales, mostrando el camino a seguir, cambiando y creando nuevas políticas y capacitando a los empleados y promoviendo los valores organizacionales.

1.1.4.1 Mostrando el camino a seguir

La primera y más efectiva forma de ayudar a los empleados a alinear los valores de su organización con los personales, es mostrándoles cómo hacerlo y el resultado que se obtiene cuando se logra. Básicamente, el líder logra esta alineación en sus seguidores mostrándoles el camino a seguir, en otras palabras, liderando con el ejemplo. Kuckmarski & Kuczmarski (1995) mencionan que los líderes que dan el ejemplo, proveen un modelo a seguir, y también mencionan que los empleados quieren ver acción y experimentar los valores diariamente, ellos no quieren solamente escuchar a sus líderes hablar de ellos.

Una de las cinco prácticas de liderazgo mencionadas por Kouzes y Posner (2008) es “servir de modelo”. Después de una investigación de muchos años y de más de 70.000 líderes encuestados y entrevistados, Kouzes y Posner llegaron a la conclusión de que existen cinco prácticas que caracterizan a los líderes, estas son, desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento. Apoyando el estudio de Kouzes y Posner (2008), Pelletier y Bligh (2008) dicen que “el comportamiento de los líderes es un mecanismo de comunicación poderoso que transmite las expectativas, valores y suposiciones de la cultura y el clima al resto de la organización.”

Adicionalmente, Pelletier y Bligh (2008) mencionan que “los empleados observan a los líderes y esperan que ellos les provean dirección y que les faciliten el proceso que los autoriza o los ayuda a alcanzar sus objetivos”. La importancia de los líderes en la integración y el modelaje de los valores de la organización a cada miembro de la misma, es vital. Por esto, Pelletier y Bligh (2008) también acotan que “los líderes a los niveles más altos de la organización tienden a tener mayor estabilidad en la organización y a ocupar posiciones con una influencia única proveyéndoles una oportunidad de formar los valores de la compañía y de influencias los tonos éticos de sus organizaciones”.

La segunda manera de incorporar los valores organizacionales en los valores personales es cambiando y adicionando políticas. En este punto entran los códigos de ética sobre los cuales Goldberg (2009) menciona que esos códigos deben ser más que un simple documento que los empleados firman, los líderes y los supervisores deben ser ejemplo para los empleados.

1.1.4.2 Cambiando y adicionando políticas

La segunda forma o manera de lograr alinear los valores de los empleados con los valores de la organización es a

través de las políticas que tiene la entidad, es decir las leyes o normas sobre las cuales se desenvuelve. Para lograr este cambio, todos sus miembros deben conocer, entender y saber identificar los valores organizacionales. La organización debe tener un código de ética que muestre sus valores, la definición de estos y las expectativas que tiene con respecto al comportamiento de los empleados.

Las políticas de la organización dirigidas a la alineación de valores deben contener un programa de incentivos y castigos. De acuerdo con Galbraith (2002), el propósito de un sistema de incentivos es el de alinear las metas de los empleados con las de la organización, esto provee motivación al empleado para dirigirse hacia la dirección que va la organización. Kuckmarski y Kuckmarski (1995) sugieren que para alinear los valores en una institución, una de las formas es el activar incentivos o recompensas y reconocimiento que refuercen, apoyen y animen los valores citados. Este proceso comienza en las políticas de reclutamiento.

La organización debe contratar personal que tenga, sino los mismos, valores muy similares a los de ella; esto le ahorraría tiempo y dinero, ganarían tiempo por el entrenamiento que no se le ofrece al empleado, lo que se traduce en dinero que la empresa ahorra. Como se mencionó en el punto anterior, la empresa debe tener un código de ética por el cual todos los empleados de la organización se rijan. Esto es parte de las políticas de la organización. Este código debe ser claro y debe ser conocido por todos los empleados.

1.1.4.3 Capacitación y promoción

De acuerdo con el Centro de Recursos Éticos (N. D.), aunque la organización tenga un código de ética o desarrolle un programa de ética, la organización necesita identificar y definir un conjunto de valores que representen los ideales éticos de la organización y es importante definir cada uno de ellos. Los empleados necesitan saber cómo la organización ve

cada uno de sus valores, y qué ideales considera importantes la organización. Cada uno de los empleados y miembros de la organización deben conocer los valores de la misma, por lo que deben ser promovidos o dados a conocer a todos los niveles. Sobre todo, deben existir campañas de promoción y divulgación de los valores para que los empleados los adopten como propios.

Adicionalmente, los empleados necesitan ser instruidos sobre la importancia de los valores de la organización, el porqué los escogió y cómo él va a contribuir para lograr la visión. El entrenamiento debe tener como meta lograr que los empleados entiendan los valores, los puedan identificar fácilmente y los adopten.

El estilo de liderazgo más apropiado para lograr la incorporación de los valores organizacionales en los empleados de la organización

Como se describe anteriormente, el líder juega un papel muy importante en la adherencia de los valores organizacionales por cada uno de los empleados de la organización. En primer lugar, debe ser ejemplo para cada empleado, modelar cada uno de los valores que la organización tiene y mostrar que le interesa y se preocupa por la ética de la organización. De acuerdo a Hamed (2009), una señal de que el jefe se preocupa por el comportamiento ético es tan importante como las reglas mismas.

McGregor (citado en Ciulla, 1998) describe el liderazgo transformacional como el intercambiar y compartir propósitos y valores comunes. Adicionalmente, y de acuerdo con Burns (1978, 4) el líder transformacional busca motivos potenciales en los seguidores, satisfacer grandes necesidades y comprometer al seguidor completamente. Aquí el líder lo que busca es convertir los intereses personales en intereses colectivos. Según Burns (1978, 3), el liderazgo es nada si no está ligado a un propósito colectivo.

El liderazgo transformacional eleva al seguidor a buscar y luchar por una causa mayor, el bien y el propósito común. A diferencia del liderazgo transaccional que sólo pretende el intercambio de incentivos por parte del líder por el apoyo de los seguidores.

CONCLUSIONES

Aunque muchas empresas tanto a nivel local como internacional muestran en su propaganda los valores que las dirigen, definir los valores organizacionales no es suficiente para ver su efecto en la empresa. Es necesario que haya claridad en los valores, y que cada miembro dentro de la organización se apropie de estos valores, que los incorporen dentro de sus propios sistemas de valores.

Cumpliendo con estas dos condiciones, las organizaciones pueden acceder a por lo menos tres beneficios que incluyen el aumento de la productividad, el mejoramiento de comportamientos éticos por parte de los empleados y la prevención de conflictos en cualquier nivel de la organización.

Como se mencionó en un párrafo anterior, cada miembro de la organización debe incorporar los valores organizacionales a su propio sistema de valores. Para lograr esto existen por lo menos tres maneras de hacerlo. La primera de ellas y más importante es modelando los valores. Los únicos que pueden hacer esto son los líderes, cabezas de la organización, y por supuesto en una mayor y más visible manera al presidente o gerente general de la organización.

La segunda forma, es adicionando o cambiando políticas dentro de la empresa, creando un sistema de recompensa y castigos para los empleados. Y la tercera manera es capacitando a los empleados en los valores de la organización. Si se logra incorporar los valores organizacionales dentro del sistema de valores de cada miembro de la misma, los

beneficios para la organización no se harán esperar. El líder y su forma de liderar o el modelo de liderazgo que adopte para hacerlo, son de vital importancia en la consecución de estos objetivos. Este documento muestra como el liderazgo transformacional es el que más se amolda para lograr estos objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Babcock, P. (2002) *Webster's Third New International Dictionary of the English Language Unabridged*. Springfield, MA. Merriam-Webster.

Burns, J. (1978) *Leadership*. New York: Harper and Row.

Centro de Recursos Éticos (N.D.). Recuperado en Marzo de 2009. Disponible en: www.ethics.org

Ciulla, J. (1998). *Ethics, the Heart of Leadership*. Preager Publishers. Westport: CT

Cox, A. (1989). *The Quest for Corporate Values. Executive Excellence*. P. 13. Recuperado el Disponible en: ABI/INFORM

Diccionario Esencial de la Lengua Española. (2006). Real Academia Española, Espasa Calpe S.A. Pozuelo de Alarcón. Madrid: España

Fisher, S. & Martín, J. (2004). *Inspiring Leadership: Character and Ethics Matter*. Academy of Leadership. King of Prussia: PA

Galbraith, J. (2002). *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. Jossey-Bass New York: NY.

Goldberg, P. (2009). *One Vision of Ethics*. Recuperado el 31 de Marzo de 2009. Disponible en: <http://www.ethics.org/ethics-today/0209/goldberg.asp>

Harned, P. (2009). *Symbols of Leadership*. Recuperado el 31 de Marzo de 2009. Disponible en: <http://www.ethics.org/ethics-today/0209/pat-col.mn.asp>

Joas, H. (2000). *The Genesis of Values*. The University of Chicago Press. Chicago: IL

Kouzes, J. & Posner, B. (2002). *The Leadership Challenge*. 3rd Edition. Jossey-Bass New York: NY

Kuczmarski, S., & Kuczmarski, T. (1995). *Values-based leadership*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Navran, F. What is the Difference Between Ethics, Morals and Values? Disponible en: http://www.ethics.org/ask_e4.html

Newman, J. (2001). *Biblical Religion and Family Values: A Problem in the Philosophy of Culture*. Westport, CT. Praeger Publishers.

Pelletier, K. & Bligh, M. (2008). The Aftermath of Organizational Corruption: Employee Attributions and Emotional Reactions. *Journal of Business Ethics*. P. 823. Disponible en la base de datos EBSCO.

Potts, S. (N. D.). *The Ethics of Non-profit Management*. Disponible en: http://www.ethics.org/resources/speech_detail.cfm?ID=821

Rodríguez, M. & Giraldo, T. (2008) Definición de un Perfil del Líder Empresarial Colombiano. Colegio de Educación Superior de Administración.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York

Stevens, B. (2008). Corporate Ethical Codes: Effective Instruments For Influencing Behavior. *Journal of Business Ethics*. P. 601. Disponible en la base de datos EBSCO.

1.2

Gestión organizacional en las pymes del sector comercio en la ciudad de Bogotá

Héctor Bernardo Díaz Gómez

Resumen

Las empresas colombianas según proyecciones del Departamento Nacional de Planeación, no han cambiado mucho de acuerdo con los resultados obtenidos en el Censo Económico efectuado en el año 2005, quien enseñó que las micro, pequeñas y medianas empresas corresponden al 99,8% del total de las empresas del país (Conpes 3484, 2007).

Se estudió la situación organizacional actual del sector comercio de la ciudad de Bogotá, a través de la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO (Pérez, et, al. 2009) en las pymes. Este modelo desarrollado por el grupo de investigación G3PYMES de la Universidad EAN, con el cual se desarrolla un análisis situacional de la gestión integral de las pymes, propone una ruta de mejoramiento que facilite la transición de empresas que se encuentran en procesos de mera supervivencia (estadio uno) hasta llegar a ser organizaciones modernas altamente competitivas y con las mejores prácticas en gestión (estadio cuatro), calificando en catorce aspectos fundamentales los procesos organizacionales definidos como un sistema. El modelo se ha aplicado a más de 160 pymes en diferentes universidades y ciudades en Colombia, principalmente en la ciudad de Bogotá en todos los sectores empresariales

clasificados con el Código Industrial Internacional Uniforme Revisión 3. Se espera que los resultados encontrados sirvan para estudios posteriores que beneficien la competitividad del sector comercio.

Gestión de
organizaciones,
estrategia,
desarrollo
empresarial

Palabras clave

Introducción

El resultado de la aplicación del modelo de modernización de organizaciones presenta el diagnóstico real de la gestión de las empresas en una forma objetiva mediante 14 elementos en los cuales se han dividido los procesos de una organización, ofreciendo una oportunidad para intervenir uno o varios elementos utilizando las mejores técnicas de categoría mundial para afrontar los nuevos desafíos que los cambios en la economía mundial enfrenta a los sectores empresariales, los cuales se ven afectados de una forma u otra con la creación de poderosos bloques económicos resultados de los nuevos tratados de libre comercio, obligándolas a ser mucho más competitivos.

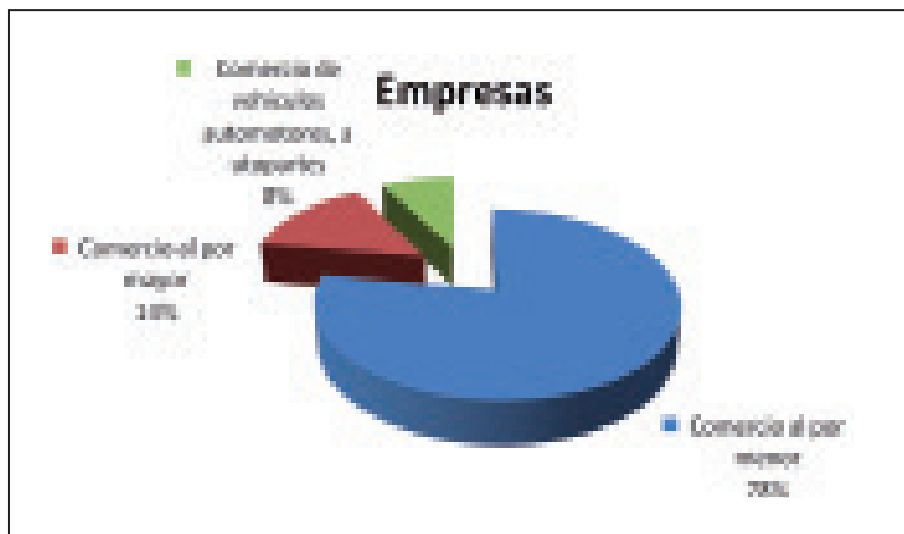
El modelo ha sido aplicado a organizaciones de todos los sectores empresariales, formulando diagnósticos y proponiendo rutas de mejoramiento que les facilite llegar a mejores niveles de competitividad y desarrollo. El artículo presenta el análisis de los resultados obtenidos por la aplicación del modelo en las empresas del sector comercio en la ciudad de Bogotá.

1.2.1 Fundamentos teóricos

La distribución de las empresas colombianas por sectores empresariales según el Departamento Nacional de Estadística (DANE, 2010), muestra como al sector de comercio le corresponde el 49.9% del total de las empresas del país, al sector de servicios con el 39.1% y al manufacturero el 11 % del total de los establecimientos.

La encuesta anual de Comercio del DANE realizada en el año 2009, determinó que de las 126.476 del sector corresponde una participación del 78 % al Comercio al por menor, 14% al Comercio al por mayor, 8% para el Comercio de vehículos automotores y autopartes, de donde se deduce como el gran volumen de las empresas del sector comercio se cataloga como pequeñas y medianas empresas PYMES (figura 1).

Figura 1. Encuesta Anual de comercio – EAC 2009



Fuente: DANE – EAC

El modelo de Modernización de Organizaciones MMGO, desarrollado por el G3PYMES de la Universidad EAN que busca “facilitar la modernización gerencial de las empresas hacia organizaciones modernas, competitivas centradas en la innovación y capaces de competir en el mundo global” (Pérez, et. Al. 2009); crea una herramienta en Excel para ser diligenciada con el empresario y/o su grupo directivo que administre cada uno de los componentes en que se encuentra subdividido el modelo.

Se analizan 14 componentes organizacionales: entorno, direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo, cultura organizacional, estructura organizacional, gestión de finanzas, gestión humana, comercio exterior (importaciones y exportaciones), gestión de operaciones (logística y gestión de producción), asociatividad, comunicación e información, innovación y conocimiento, responsabilidad social y medio ambiente, que son calificadas en una escala de 1 a 100, la cual permite determinar el estadio de desarrollo en el que se encuentra cada componente.

Se estableció un puntaje entre 0 y 25 correspondiente al estadio 1 donde se encuentran las organizaciones con el mínimo grado de madurez, subiendo progresivamente al estadio 2 con puntaje ente 26 y 50, al estadio 3 le corresponde entre 51 y 75 hasta llegar al estadio 4 donde se encuentran las empresas de talla mundial en un rango de 76 a 100 puntos, calificando así cada uno de los componentes y posteriormente se calcula un promedio ponderado que determina el estadio donde se ubica cada organización, al cual se le propone una ruta de mejoramiento.

Los componentes estudiados por el modelo están dirigidos a cualquier tipo de organización sin importar el sector empresarial a que pertenezca (Nieto, 2007), basado en la codificación CIIU y la clasificación por tamaño de las empresas adaptada en Colombia por la ley 905 de 2004, que considera a la empresa como un sistema integrado para el

funcionamiento óptimo que utilice las mejores prácticas de desarrollo.

1.2.2 Objetivo

Establecer con la aplicación de modelo de modernización de organizaciones, que componentes (áreas funcionales) se encuentran más correlacionados entre sí en las empresas del sector comercio en la ciudad de Bogotá, que sirva como base para proponer mejoras en la competitividad del sector.

1.2.3 Metodología

El modelo parte del enunciado que toda organización tiene una comprensión integral sistémica entre todos sus componentes (Pérez et al, 2009), sin que pueda afirmarse que componente es más competitivo que otra, pero si se espera que cada uno tenga un grado de relación con los demás.

Se estudió el sector por medio de análisis estadístico partiendo de un conjunto numeroso de componentes organizacionales, la posibilidad de encontrar grupos homogéneos de los componentes analizados con la aplicación del modelo en las empresas del sector comercio para la ciudad de Bogotá, inspeccionando aspectos que se correlacionan entre sí, respetando la independencia de las mismas.

Se tomó como base el componente planeación y estrategia que fue definido por Chandler (1962) como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos", lo cual le permite un direccionamiento a la organización para que logre sus objetivos y metas a largo plazo en todas las áreas del conocimiento, razón por la cual se planteó como la variable independiente que interrelaciona todos los demás componentes del modelo MMGO considerados como variables dependientes.

En estas condiciones se propuso una investigación no experimental transversal correlacional, que evaluó la relación existente entre ellas, de tal manera que definiera las variables a las cuales sea más viable desarrollar modelos de mejoramiento en las empresas del sector comercio para escalar, del estadio de desarrollo en que se encuentren hasta uno superior aplicando las mejores prácticas (Pérez et al, 2009). Se tomó como muestra 45 empresas formales del sector comercio de la ciudad de Bogotá afiliadas a la Cámara de Comercio, escogidas en forma aleatoria a las cuales se aplicó el modelo.

1.2.4 Resultados

El primer resultado encontrado en el estudio (tabla 1), se relaciona con un análisis descriptivo que a simple vista establece que de las 45 empresas estudiadas el 73,3% se encuentran en el estadio 2 de desarrollo que se caracteriza por ser empresas orientadas hacia los procesos, que presentan deficiencias en la infraestructura logística, la calidad y disponibilidad del recurso humano, la seguridad jurídica y representación gremial, así como poca utilización de tecnología y estrategias definidas de mercado, características típicas de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial del país, definido por el estudio desarrollado por la Fundación Fundes de Colombia (Rodríguez, 2003).

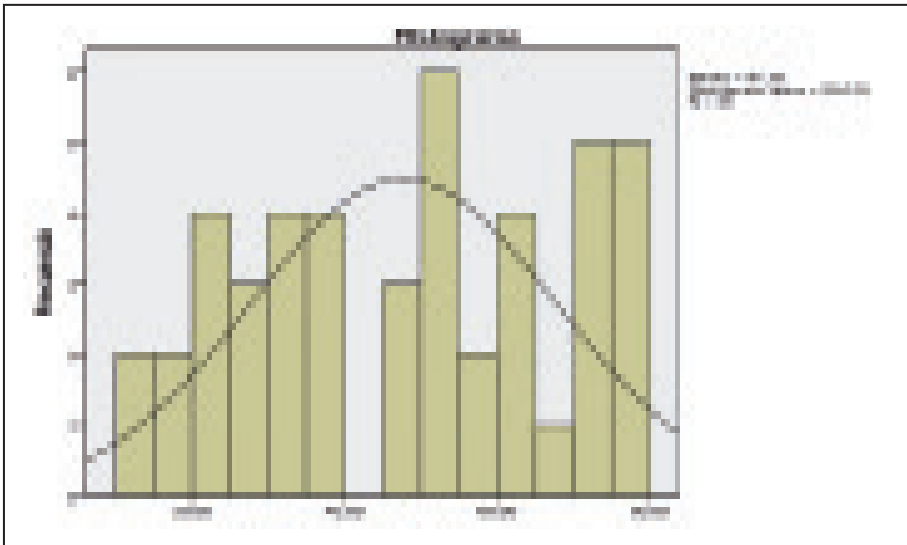
Tabla 1. Estadios encontrados en las empresas estudiadas

| | | FRECUENCIA | PORCENTAJE | PORCENTAJE VÁLIDO | PORCENTAJE ACUMULADO |
|---------|-----------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| VÁLIDOS | Estadio 1 | 5 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| | Estadio 2 | 33 | 73,3 | 73,3 | 84,4 |
| | Estadio 3 | 7 | 15,6 | 15,6 | 100,0 |
| | Total | 45 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración del autor.

Los estadísticos descriptivos analizados para el componente planeación y estrategia estudiada por el modelo en las 45 empresas del sector comercio en la ciudad de Bogotá, muestran en su histograma de frecuencia (figura 2), que la variable se comporta de acuerdo a una distribución normal que se aproxima a la normal estándar con una media aritmética de 47.78, que ubica al componente planeación y estrategia en el estadio de desarrollo número 2 de acuerdo con los parámetros del modelo MMGO.

Figura 2. Comportamiento del componente planeación y estrategia



Fuente: Elaboración del autor.

Los estadísticos descriptivos presentados en la tabla 2 muestran como en los componentes estudiados por el modelo, su media aritmética establece que la mayoría de las variables restantes se encuentran en el estadio 2, exceptuando exportaciones, gestión humana, innovación y conocimiento y medio ambiente cuyos resultados se ubican en el estadio 1, con una puntuación muy cercana al 2.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos

| COMPONENTES ORGANIZACIONALES MMGO | N | MÍNIMO | MÁXIMO | MEDIA | DESV. TÍP. | VARIANZA |
|-----------------------------------|----|--------|--------|---------|------------|----------|
| Comunicación_e_información | 45 | ,00 | 82,24 | 33,4660 | 21,14691 | 447,192 |
| Cultura_organizacional | 45 | 8,33 | 93,75 | 37,5267 | 18,49923 | 342,222 |
| Estructura_organizacional | 45 | ,00 | 83,33 | 35,0156 | 19,17856 | 367,817 |
| Exportaciones | 45 | ,00 | 75,59 | 10,1964 | 20,32518 | 413,113 |
| Finanzas | 45 | 13,53 | 76,73 | 38,8416 | 15,46186 | 239,069 |
| Gestión_de_mercados | 45 | 9,90 | 73,44 | 39,5242 | 16,02545 | 256,815 |
| Gestión_de_producción | 45 | 8,33 | 84,91 | 38,1084 | 18,28661 | 334,400 |
| Gestión_humana | 45 | ,00 | 69,68 | 23,0462 | 22,02698 | 485,188 |
| Importaciones | 45 | ,00 | 83,33 | 39,4509 | 21,04749 | 442,997 |
| Innovación_y_conocimiento | 45 | ,00 | 62,96 | 22,4922 | 18,51040 | 342,635 |
| Logística | 45 | ,00 | 78,47 | 29,0838 | 28,18518 | 794,405 |
| Medio_ambiente | 45 | ,00 | 62,96 | 22,6760 | 18,69189 | 349,387 |
| Planeación_y_estrategia | 45 | 14,21 | 78,69 | 47,7831 | 20,01504 | 400,602 |
| Ponderado | 45 | 14,65 | 72,31 | 37,6953 | 12,86354 | 165,471 |
| Asociatividad | 45 | ,00 | 90,28 | 45,1211 | 20,95941 | 439,297 |
| N válido (según lista) | 45 | | | | | |

Fuente. Elaboración del autor.

Con el fin de confirmar lo anunciado, se propuso como hipótesis nula μ_0 al componente planeación estratégica como variable dependiente Y, y las demás componentes que analiza el modelo MMGO se comporten como variables independientes X, buscando la correlación lineal entre ellas. Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson r, conocidas la media de la variable Y, y cada una de las medias de las variables X con sus respectivas desviaciones típicas, el cual se expresa:

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{\sum x^2} \sqrt{\sum y^2}}$$

Tabla 3. Correlaciones de muestras relacionadas

| COMPONENTES ORGANIZACIONALES MMGO | | N | CORRELACIÓN | SIG. |
|-----------------------------------|--|----|-------------|------|
| Par 1 | Planeacion_y_estrategia y asociatividad | 45 | ,444 | ,002 |
| Par 2 | Planeacion_y_estrategia y comunicación_e_información | 45 | ,434 | ,003 |
| Par 3 | Planeacion_y_estrategia y cultura_organizacional | 45 | ,520 | ,000 |
| Par 4 | Planeacion_y_estrategia y estructura_organizacional | 45 | ,262 | ,082 |
| Par 5 | Planeacion_y_estrategia y exportaciones | 45 | ,299 | ,046 |
| Par 6 | Planeacion_y_estrategia y finanzas | 45 | ,547 | ,000 |
| Par 7 | Planeacion_y_estrategia y gestión_de_mercados | 45 | ,446 | ,002 |
| Par 8 | Planeacion_y_estrategia y gestión_de_producción | 45 | ,560 | ,000 |
| Par 9 | Planeacion_y_estrategia y gestión_humana | 45 | ,196 | ,198 |
| Par 10 | Planeacion_y_estrategia e importaciones | 45 | ,368 | ,013 |
| Par 11 | Planeacion_y_estrategia y innovación_y_conocimiento | 45 | ,193 | ,205 |
| Par 12 | Planeacion_y_estrategia y logística | 45 | ,349 | ,019 |
| Par 13 | Planeacion_y_estrategia y medio_ambiente | 45 | ,181 | ,233 |

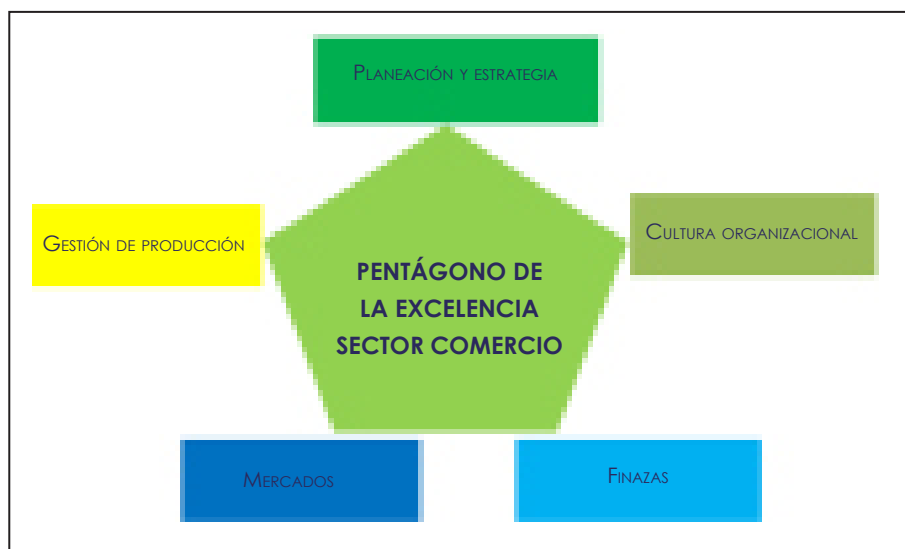
Fuente. Elaboración del autor.

En el resultado del análisis de correlación de Pearson que se presenta en la tabla 3, se observa como en la muestra de las 45 empresas del sector comercio en la Ciudad de Bogotá a las que se le aplicó el Modelo de Modernización de Organizaciones, presentan una fuerte correlación con un coeficiente cercano en valor absoluto a 0.5 para la variable planeación y estrategia con las variables gestión de producción, finanzas, cultura organizacional, gestión de mercadeo, permitiendo inferir que estas variables son herramientas válidas para el diagnóstico de las pequeñas empresas de este sector en la ciudad de Bogotá como lo propone el modelo MMGO.

El resultado obtenido en esta investigación es similar al encontrado en estudio realizado por Pérez, Garzón & Nieto (2009) y Ortiz & Pérez (2010), en empresas de la Ciudad de Bogotá sin tener en cuenta el sector, cuyo resultado lo denominó Pérez-Urbe (2011), el Pentágono de la Excelencia (figura 3), el cual considera a las variables planeación y

estrategia, mercadeo, financiera, cultura organizacional y gestión de la innovación y el conocimiento como “el foco gerencial en el cual se deben concentrar las pymes para mejorar su crecimiento y rentabilidad”, afirmación que confirma los principios de la Planeación Estratégica propuestos por David (2008) “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar los objetivos” para desarrollar las buenas prácticas que coadyuven con el desarrollo organizacional de una empresa.

Figura 3. El Pentágono de la excelencia



Fuente: Adaptado por el autor, de Pérez Uribe (2011).

CONCLUSIONES

Las empresas del sector comercial de la ciudad de Bogotá D.C., son en su mayoría pequeñas organizaciones ubicadas en el estadio 2 de desarrollo; según la muestra estudiada requieren apoyo en diferentes áreas para superar los obstáculos que aquejan al sector como lo establece el modelo de modernización de Organizaciones de la Universidad EAN.

Las componentes organizacionales que presentaron menores índices de desarrollo para las empresas del sector comercial se encontraron en su orden la componente exportaciones, dado que este sector está dirigido a un mercado doméstico, en contraposición con las importaciones quien obtuvo una de las mejores calificaciones en el estadio, productos que son muy apetecidos por el mercado de Bogotá.

Otros componentes con menor índice de desarrollo según su media aritmética para las empresas del sector comercio se relacionan con la innovación y el conocimiento, el medio ambiente y la gestión humana aspectos a los que se debe analizar cuidadosamente para mejorar la competitividad del sector.

Dado que el componente planeación y estrategia analizado como variable dependiente en el estudio debe estar relacionado en una forma sistémica con las demás componentes para el buen desempeño de una organización, la investigación dio como resultado que en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en la ciudad de Bogotá existe una fuerte correlación entre esta variable y las variables mercadeo, financiera, cultura organizacional y gestión de la innovación y el conocimiento, lo que permite deducir que el análisis realizado a estos componentes organizacionales como lo efectúa el modelo de modernización de organizaciones, es suficiente para determinar el grado de

desarrollo en que se encuentra una pequeña empresa del sector, confirmado así el estudio desarrollado por Pérez, et al., (2009), Ortiz & Pérez (2010) y Pérez (2011), quienes llegaron a unas conclusiones similares sin analizar sectores específicos ni dejar a un lado las demás variables dado que poseen algún grado de correlación con la planeación y estrategia.

Sin embargo, como se encontró en los dos estudios para pequeñas y medianas empresas como son las Pymes colombianas, no se requiere un estudio exhaustivo de todos los componentes organizacionales que analiza el modelo MMGO aplicado, para ilustrar la situación real de las empresas.

Las empresas del sector comercio se encuentran en este momento con la disyuntiva que les presenta la firma del actual tratado de libre comercio con los Estados Unidos, México, Canadá, Brasil y próximamente Corea, que les permitirá competir con productos foráneos para productos nacionales o realizar estrategias innovadoras para el manejo de las importaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chandler A. (1962). *Strategy and structure: Chapter in the history of the industrial enterprise*; Cambridge: MIT Press.

Conpes 3484. (2007). Política Nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas. Departamento Nacional de Planeación, Bogotá.

DANE (2009). Encuesta anual manufacturera. DANE. Bogotá.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. Prentice Hall, México.

Hernández, R. (2010) Metodología de la investigación.,Mc Graw Hill, 5ta edición, México.

Ortiz, W & Pérez, R.(2010). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en Pymes: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas. Revista EAN, número 69. pp. 88 -109.

Perez, R., et al.(2009). Análisis empírico de la aplicación del MMGO en pymes colombianas. Revista EAN. Número 65.p.p. 77- 105.

Pérez R. et al. (2009).Modelo de modernización para la gestión de organizaciones, Universidad EAN. Bogotá.

Pérez. R. (2010). Memorias del congreso internacional en gestión de proyectos y mejoramiento organizacional. Universidad EAN- Universidad du Quebec a Chicoutimi. Bogotá, Colombia. Capítulo VIII: El pentágono de la excelencia para pymes (pentex-pymes): los componentes claves.

Pérez, C.(2005). Métodos estadísticos avanzados. Madrid:Thompson.

Rodríguez, A. (2003),Programa Mejoramiento de las Condiciones de Entorno Empresarial. FUNDES Colombia.

Valderrey, P. SPSS 17 (2010). Extracción del conocimiento a partir del análisis de datos. México D.F. :Alfaomega.

1.3

Priorización estratégica ©

STRATEGIC PRIORIZATION

Un modelo de innovación mipyme para el desarrollo y sostenibilidad empresarial

John Crissien, Phd. (c), MBA

Profesor asociado de la Facultad de Posgrados, Coordinador de la Línea de Investigación en Historia empresarial, que investiga casos de éxito de empresarios y de empresas. Universidad EAN; jcrissien@ean.edu.co <http://ean.academia.edu/johncrissien>

Estrategia,
pensamiento
estratégico, gestión
estratégica, gerencia,
liderazgo, tendencias
en administración,
tendencias
administrativas

Palabras clave

Resumen

El cambio sucede de una manera acelerada , la tecnología genera nuevos modelos gerenciales, los mercados se abren, el paradigma de la competitividad y la productividad... Los gerentes modernos estamos expuestos a muchas presiones generadoras de stress y este, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), se encuentra entre las tres enfermedades que cobran más muertes en el mundo.

¿Qué es Six Sigma?, ¿ERP?, ¿CRM?, ¿BSC o SCM? ¿BI?, ¿Estrategia del Océano Azul?

¿Qué modelo gerencial es el que hay que implementar para lograr la sostenibilidad empresarial?

Es parte del estudio de *Terpstra y Olson* (1993) en EEUU, que identificó y clasificó los principales problemas de las empresas nacientes en Norteamérica. Estas conclusiones se comparan con los principales problemas planteados por empresarios colombianos, presentados en el Informe de coyuntura PYME de la ANIF, en julio de 2011.

Finalmente, con el anterior marco teórico se contrasta el estudio de *Crissien* (2011), Universidad EAN, en una muestra aleatoria de más de 800 empresarios y gerentes, y se presentan resultados de las causas de problemas y muerte de empresas colombianas, identificando claramente los factores claves de fracaso de las Mi pymes.

A manera de diagnóstico, se plantea y presenta un modelo de pensamiento estratégico para que los empresarios tomen decisiones en el día a día, que permitan la sostenibilidad, la rentabilidad y el crecimiento de las Mi pymes, de esta forma fortalecer el tejido empresarial colombiano coadyuvando al desarrollo económico. Dicho modelo ha sido denominado Priorización estratégica© o Strategic priorization©.

Introducción

Covey (1997) en su libro, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, uno de los más influyentes en el área de la gerencia en los últimos 30 años, plantea que primero es lo primero. En un entorno cambiante, interconectado y globalizado, los cambios son más rápidos.

Los consumidores tienen más poder de decisión. Primero, porque están más informados, segundo, porque existen más ofertantes de los mismos productos y servicios, que en la mayoría de los casos son los mismos, es decir, no diferenciados o *commodities*. La competencia y sobreoferta es un campo de batalla muy agresivo. Por esta situación, entre otras características del entorno moderno, surgen cada día más y más estrategias, modelos y gurús de la gerencia que proclaman ser la mejor opción para enfrentar los retos presentes y futuros.

De la teoría X y Y al *coaching* y el *empowerment*. De la división del trabajo a la orientación por procesos. De la contabilidad manual a los sistemas de *Business Intelligence* o Inteligencia de negocios, pasando por los paquetes contables y sistemas de información. De pagar por licencias de *software al Cloud Computing* o computación en nube y los servicios *Software as a Service* o *Software, SAS, como servicio*. De la tradicional distribución física a la *Supply Chain management, SCM* o cadena de abastecimiento. De la venta presionada a las orientaciones de CRM o *Customer Relationship Management*. De ser un buen patrón a la Responsabilidad Social Empresarial, RSE y la Responsabilidad Social Familiar, RSF. De tener un empleo, a trabajar en un buen lugar o *best place to work*, con balance familiar y profesional. Así mismo, las certificaciones como tendencia, certificación en calidad, etc.

¿De qué manera lograr la sostenibilidad de las empresas nacientes y de tamaño medio y pequeño en estos entornos modernos? El tejido empresarial como motor de desarrollo

económico, es la base de este estudio. ¿Cuál es el índice de sostenibilidad de las empresas colombianas, en un mito o realidad de que más del 80% de las nuevas empresas no duran cinco años?

Este es el tema de estudio, la causa de muerte y dificultades más importantes de las empresas en el mundo y puntualmente en Colombia.

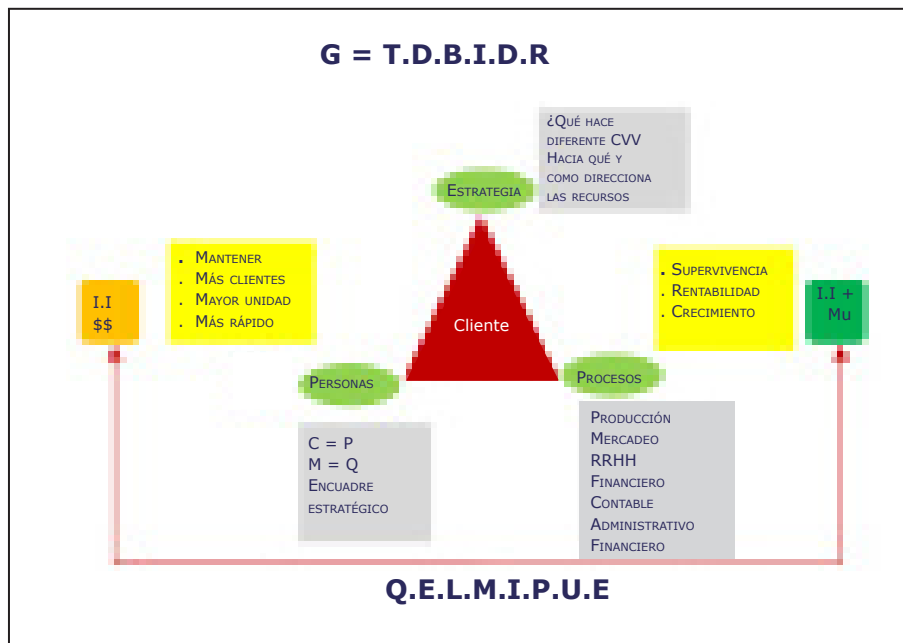
Para esto se toma como base el estudio de *Terpstra y Olson* (1993) en EEUU, que identificó y clasificó los principales problemas de las empresas nacientes o *Start Ups* en ese país. Estas conclusiones se contrastan con las causas de muerte y principales problemas planteados por empresarios colombianos, presentados como conclusión del Informe de coyuntura PYME de la ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2011).

Finalmente, con el anterior marco teórico y con base en un estudio empírico realizado por el profesor John Crissien de la Universidad EAN, en una muestra aleatoria de más de 800 empresarios y gerentes, se presentan resultados de las causas de problemas y muerte de empresas colombianas, identificando claramente los factores claves de fracaso de Mi pymes.

Con base en estos descubrimientos, a manera de diagnóstico, se plantea y presenta un modelo de pensamiento estratégico, para que los empresarios, tomen decisiones en el día a día, que permitan la sostenibilidad, la rentabilidad y el crecimiento de la Mi pymes y de esta forma fortalecer el tejido empresarial colombiano coadyuvando al desarrollo económico. Dicho modelo ha sido denominado Priorización estratégica© o *Strategic priorization*©.

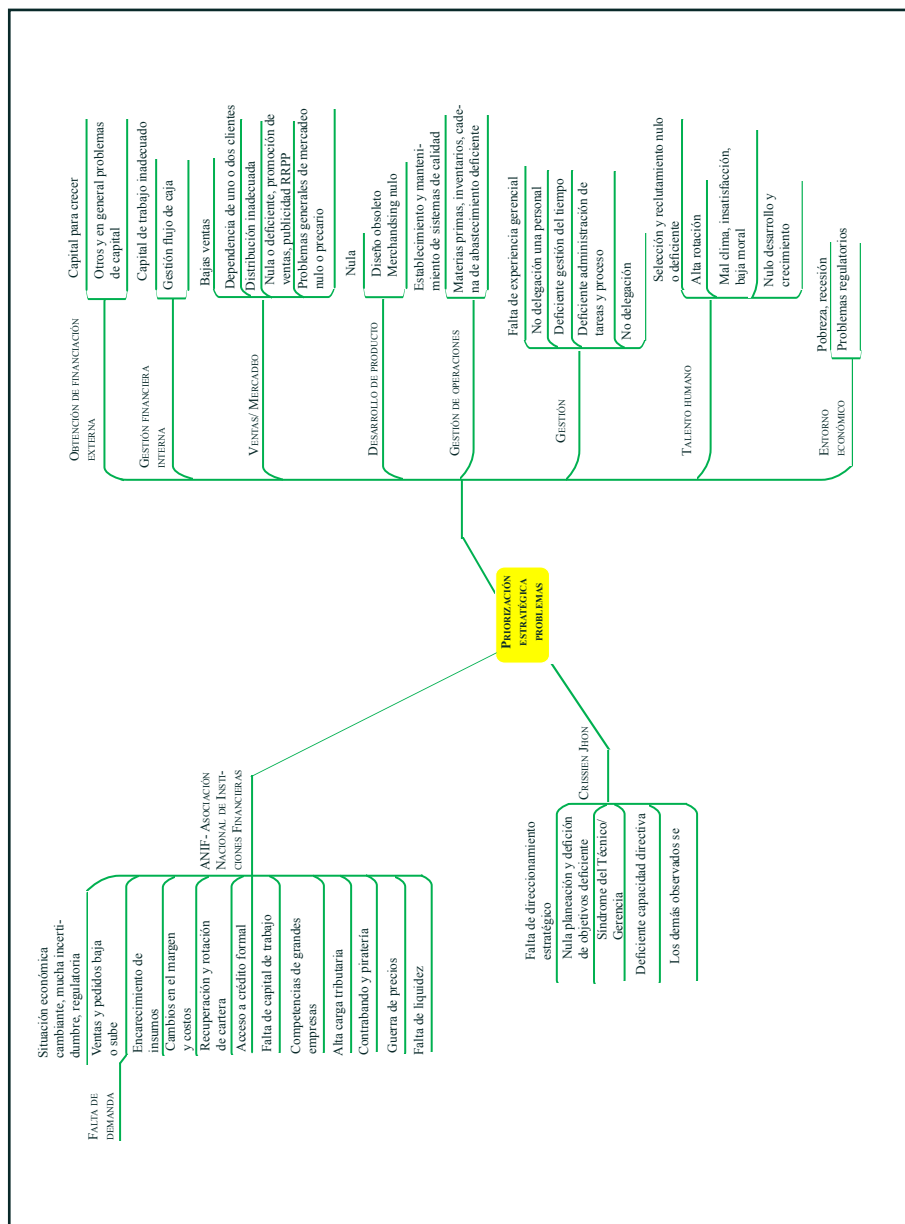
Figura 4. Modelo de priorización estratégica

Strategic Priorization©



Fuente. Elaboración del autor.

Figura 5.



Fuente. Elaboración propia de autor.

1.3.1 Priorización estratégica *-Strategic prioritization*

1.3.1.1 La gerencia como profesión

¿Un buen gerente es bueno en todo tipo de empresa? Esta pregunta se la hacemos a todos los participantes de los cursos de entrenamiento empresarial y hay dos respuestas.

Un grupo plantea que no. Un gerente, para que sea bueno debe conocer al detalle el negocio en el cual está. El otro grupo de pensamiento, y de hecho el que tiene mayor número de adeptos, es el que responde que un buen gerente es bueno en cualquier empresa.

Gracias a lo que hemos investigado, y basados en hechos y datos, un buen gerente es bueno en donde lo pongan.

Para lograr ser buen gerente hay que entender que la gerencia es una profesión y tiene ciertas características que se deben cumplir para ser exitoso en la misma, eso lo hemos denominado, El modelo de priorización estratégica.

Lo primero que el gerente profesional debe entender es que la gerencia como toda profesión se desarrolla en un campo de juego, en un entorno y que el gerente profesional debe conocerlo, entenderlo y saber de manera clara cuales son las reglas del juego empresarial. De otra parte, debe entender que debe desarrollar competencias gerenciales o habilidades de gerencia y esto toca específicamente a la persona.

La gerencia cumple con las características propias de toda profesión. Primero, hay un grupo importante numéricamente, que la practica cotidianamente, así como los pilotos o los médicos. Segundo, hay un léxico, un lenguaje común entre todos los que la practican, y tercero, el más importante, hay

una serie de reglas para practicarla, unos protocolos que garantizan el éxito en la práctica de dicha profesión. Como los médicos que conocen con claridad los protocolos de cada diagnóstico y por ende de cada tratamiento.

Es en este punto está la falencia de la gerencia profesional, los protocolos no están tan generalizados, cada quien la practica de manera empírica y unos pocos, la desarrollan de manera profesional.

Un gerente conoce y practica estos protocolos en el día a día y si bien es fundamental conocer la industria, el sector, los productos que se comercializan, es decir, el negocio. Este aspecto no es imperativo para ser buen gerente, para serlo, sí es fundamental conocer las bases de la gerencia profesional, la esencia de los negocios.

1.3.1.2 La esencia de los negocios

¿Qué es lo más importante en una empresa? Esta es otra de las preguntas que se formula a los participantes de los programas de entrenamiento. Las respuestas en este caso son más variadas y con mucho peso de importancia en su argumentación, entre otras mencionan: la gente, la calidad el servicio al cliente, el cliente, el direccionamiento estratégico, la organización, etc.

De hecho, este planteamiento es la base primordial de la gerencia profesional y el modelo de priorización estratégica. Lo más importante en una empresa es generar rentabilidad, utilidad, sobranes económicos, de una manera socialmente responsable. Probablemente este punto ya causa escozor en algunos gerentes amateur, quienes especularán que este no es el objetivo, que es la gente, o la riqueza cultural o social de los pueblos.

El gerente profesional sabe que su razón de ser como gerente es hacer que una inversión inicial genere rentabilidad a la

empresa, es decir, en esencia una empresa nace para hacer riqueza, ya sea esta económica, social, material, espiritual, etc. Pero el gerente profesional sabe perfectamente que los socios, los inversionistas, lo hacen por las ganancias que se generen en el menor tiempo posible.

Imagine que tiene en este momento un millón de dólares. ¿Que haría con ellos? algunos dicen...Yo pagaría deudas y los demás que esperen...

La gran mayoría responde que los invertirían y empiezan a plantear proyectos de inversión que incluyen el comprar finca raíz, crear un portafolio de inversiones con acciones, CDT's, bonos del tesoro, fiducias, fondos de inversión privados, futuros forwards, etc.; la gran mayoría plantea también crear o invertir en una empresa o negocio.

Bajo este parámetro, una inversión se hace para recuperar en el menor tiempo posible lo invertido y reditúe algo, es decir, deje un margen de utilidad. Por ende, lo más importante en una empresa es generar redituabilidad, generar riqueza, lograr que la inversión inicial se recupere de manera rápida y que quede más dinero. Partiendo de esta premisa, el punto base de la gerencia profesional es saber que la misión del gerente, principalmente, es lograr utilidades; que la inversión inicial de los socios se recupere rápidamente y que exista rentabilidad. La vía para lograr generar esa utilidad es el siguiente protocolo que debe conocer el gerente profesional.

Empresa = I.I (marco de tiempo) + I.I. + Margen de Utilidad.

Si no se logra, mejor meta el dinero en otra cosa y así no necesitará un gerente profesional.

Para lograr lo más importante en una empresa, que es generar utilidad el siguiente protocolo que debe conocer el Gerente profesional es la VIA para lograr esto.

1.3.1.3 Los tres objetivos básicos

Para lograr rentabilidad, el gerente profesional se debe concentrar en el día a día y de manera cronológica generar los tres objetivos básicos de toda empresa:

- Supervivencia.
- Rentabilidad.
- Crecimiento.

¿Qué es supervivencia? Sencillo, es el primer logro de la gerencia profesional, es buscar que se encuentre el punto de equilibrio, es decir, donde los ingresos son iguales a los egresos, esto incluyendo por supuesto, el salario del gerente. Se plantea este aspecto, porque en muchísimos casos se conoce que el gerente-propietario de su nascente empresa, un mes saca de su bolsillo para alcanzar a cubrir los egresos de la empresa, pero el otro mes, cuando se hizo una buena venta, desangra la empresa sacando ese dinero y más.

La supervivencia es el primer objetivo estratégico del gerente profesional y se logra solamente por una vía: generando y manteniendo una base de clientes sólida (diferentes compradores) y manteniendo sus egresos, costos y gastos administrados eficazmente. Una vez se logra este protocolo gerencial y se consiguen más clientes, los egresos se mantienen, se logra el milagro de la rentabilidad, de la redituabilidad gerencial, es decir, sobra dinero una vez se cubren todos los egresos.

Rentabilidad significa, que la empresa empieza a dar sus resultados, mantiene a los empleados, sus relaciones con el gobierno vía impuestos, sus relaciones con proveedores y de manera muy importante, ya recuperó la inversión inicial de los socios y empieza también a dar frutos, entonces, se inicia nuevamente el ciclo empresarial. Hay un capital sobrante

extra, se generó utilidad y es decisión de los socios definir qué hacen con ese dinero que generó el gerente profesional, a través de la empresa.

Hay dos opciones para ese capital, realizar otra tipo de inversión o repiten la experiencia exitosa de entregarlo al gerente profesional para que lo haga crecer y así lograr el tercer objetivo estratégico de la gerencia profesional, el crecimiento empresarial.

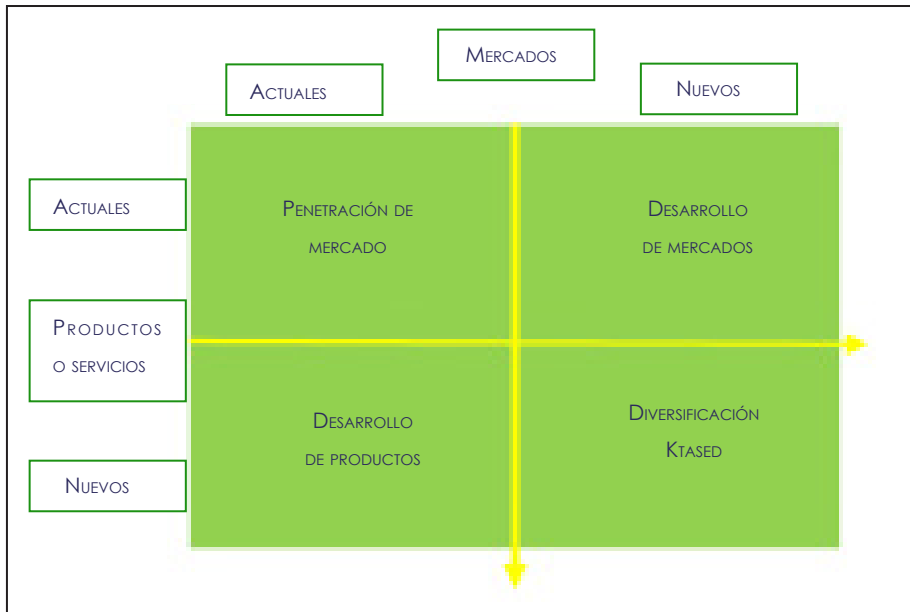
1.3.1.4 ¿Qué es el crecimiento empresarial?

De manera muy sencilla se explica, primero entender que el crecimiento de la empresa no significa más edificios, más computadores, más nómina y empleados, esto es lo que hacen los gerentes amateur. Crecimiento, en el marco de los protocolos de la gerencia profesional, significa, ¿Qué productos/servicios tienen en la actualidad y en qué mercados, es decir, productos actuales en mercados actuales. Esto es lo que lo ha llevado a la rentabilidad, cuídelos, crézcalos y nunca olvide la contraparte... la gestión eficaz de los egresos (costos, gastos).

En segunda instancia, el gerente profesional se cuestiona cuáles de estos productos se pueden llevar a mercados nuevos y es ahí cuando diseña y ejecuta las acciones correspondientes para lograrlo. Esto se denomina desarrollo de mercados. Tercero, el protocolo de la gerencia profesional cuestiona: los mercados, los clientes que ya tiene, qué productos/servicios nuevos puede ofertar; diseña y ejecuta las acciones para aprovechar las ventajas de ya tener y conocer estos clientes. Desarrollo de productos o servicios.

Finalmente, con las fortalezas de la empresa y oportunidades de mercado se cuestiona ¿Qué productos/servicios puedo diseñar para nuevos mercados? Diversificación.

Figura 6. Matriz de Ansoff, expansión



Fuente: Ansoff, 1957.

En este punto el protocolo también le exige al gerente profesional conocer las estrategias de integración vertical y horizontal, que se tratarán más específicamente en la estrategia como misión del gerente profesional.

¿Cómo se logran estos tres objetivos?

Si la empresa se crea para generar riqueza, utilidad y hay que perseguir los objetivos de supervivencia, rentabilidad y crecimiento, ¿Cuál es la vía para esto en el día a día? Los clientes. Esa es la respuesta.

1.3.1.5 La única vía, los clientes

La sangre de las empresas es el flujo de efectivo y solo los clientes son quienes lo traen a la empresa. Otros dirán que las buenas inversiones generan también flujo, igualmente, el

manejo de los proveedores. Estas vías sirven pero no son la esencia de la gerencia profesional.

Lo más importante para que la empresa cumpla su objetivo existencial son los clientes. ¡El cliente es el rey! ¿Es esta afirmación cierta? El cliente es el rey siempre y cuando sea rentable o sino cédalo a la competencia. La gerencia profesional sabe que la orientación al cliente es la única vía para trabajar de manera inteligente, los gerentes *amateur* están en contacto con los clientes en el día a día, preguntándoles qué es lo que quieren. Todos los días de manera sistemática hacemos una llamada y preguntamos en todo tipo de empresas: señorita, soy un cliente de su empresa y quiero hablar con el gerente. ¿Imagine cual es la respuesta? Haga una cita, o no se puede, el gerente está ocupado. ¿Ocupado haciendo qué? La base para traer efectivo a la empresa es el cliente.

El protocolo de la gerencia profesional es sencillo: el cliente es el único que trae dinero a la compañía, por eso él es el más importante y todo en la empresa debe girar alrededor de los clientes.

Los cuatro objetivos básicos de la gerencia profesional en términos de clientes son:

- Conseguir nuevos clientes.
- Mantener a los que ya tiene.
- Que los que ya se tienen consuman más.
- Y que esos mismos, consuman más veces en un periodo determinado.

Es decir, más clientes que consuman más (mayor unidad de compra) y que consuman más rápido (mayor periodicidad). Finalmente, fidelidad, para que se queden, que se vuelvan fans del negocio.

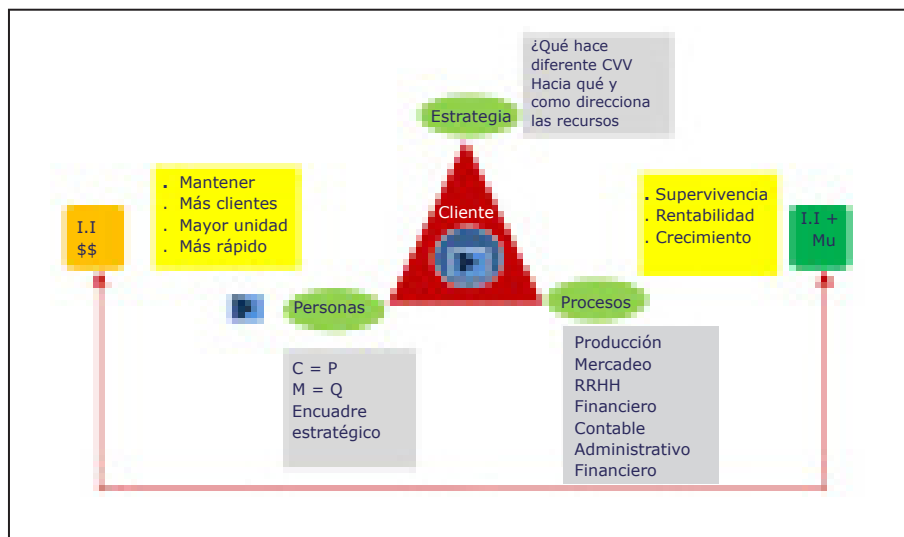
¿Cuál es la diferencia entre un comprador y un cliente? El comprador, es aquel que compra por una vez y no vuelve, además la empresa no sabe nada de él. El cliente es el que repite, la empresa se esfuerza por conocerlos, esos clientes se tornan socios de la empresa y la retroalimentan gracias a que la empresa así lo permite. Es aquí donde las quejas de vuelven favores, los clientes le dicen a la gerente profesional que lo está haciendo bien y que está haciendo más y le dan la materia prima para mejorar. Esos clientes- socios se vuelven fans, se vuelven misioneros evangélicos de la empresa, es decir, empiezan a hablar bien de la empresa y a recomendar, por ende se tornan en la fuerza de ventas más económica y más eficaz del mundo.

¿Cómo lograr que los compradores se vuelvan fans?

Sencillo. Para comenzar, haga algo diferente a la competencia, es decir, genere valor al cliente.

Dos, tenga gente capacitada y motivada para que pueda y quiera dar servicio a ese cliente. Finalmente diseñe y desarrolle procesos organizacionales orientados a quienes sirven y facilitan la vida a los clientes.

Figura 7. Modelos de Priorización estratégica
Strategic Priorizarion©



Fuente. Elaboración propia del autor.

CONCLUSIONES

Una empresa se crea para generar riqueza de toda índole, social, espiritual, material y por supuesto económica. Esta se logra crear mediante una inversión inicial ya sea del empresario - dueño o de unos inversionistas, ya sean el sistema financiero, la familia, amigos o un ángel inversionista, es decir, alguien que le apuesta a que la inversión inicial se recupera en el periodo de tiempo más corto y además hay ganancia es decir rentabilidad.

Para lograrlo, el gerente profesional entiende el concepto de empresa, en donde los objetivos estratégicos básicos de pensamiento son lograr la supervivencia, para pasar a la rentabilidad y con estos recursos empezar a crecer.

Si, esto es lo que hay que hacer y la creación de empresa es la vía escogida, entonces el cliente es lo más importante y hay que escucharlo, darle lo que quiere, sorprenderlo y también educarlo. Así se logran los objetivos de pensamiento gerencial básicos en torno al cliente, todos los días hay que pensar en traer más clientes, que los que ya se tienen consuman más, y que consuman más veces en un periodo de tiempo, y finalmente la fidelidad. Para lograr esto hay que hacer algo diferente a la competencia y esto se llama estrategia, para soportar esta estrategia se debe tener gente capacitada y motivada, De igual forma, es necesario diseñar y ejecutar procesos organizacionales amigables a los clientes y amigables a los empleados, de esa forma se logrará pasar de tener compradores a tener fans del producto o servicio que hablarán bien de la empresa y del producto y servicio dando pie a la grandeza empresarial.

El gerente profesional sabe que debe desarrollar habilidades personales en términos de liderazgo, lo humanista, lo estratégico conceptual, lo técnico y lo administrativo. Debe plantear una estrategia, una organización y una cultura que permita que la gente se alinee con el plan estratégico y que su proyecto de vida sea acorde a esto. Por eso debe desarrollar capacidad directiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blancchard, K. (2001). El corazón de un líder, el arte de influir. México: Mc. Graw Hill.

Calixto N. & Toro J. (2003). El desarrollo de la personalidad emprendedora: una opción de vida. EAN

Collins, J. Empresas que sobresalen. Good to great. Gestión 2.000. 2da edición

Cornejo, M. (2000). Excelencia directiva para lograr la productividad, México: Grijalbo

Covey, S. (1995). Liderazgo Centrado en principios. Paidós

Covey, S. (1997). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Coyuntura Pyme. (2011). Resultados gran encuesta pyme. ANIF Asociación Nacional de Instituciones Financieras. Edición 35.

Crissien, J. (2005). Gerencia Siglo XXI, liderazgo basado en el desarrollo de competencias. Revista EAN No 54. Mayo-Agosto, pp 59-83.

Crissien, J. (1994). PNL Programación neurolingüística. Ontología de la gerencia moderna. Revista Universidad EAN No 50. Enero Abril, pp 64- 79.

Demming, E. (2001). Pensamiento administrativo, Rigel Blanco.

Dionne, G. & Reig, (1994). P. Reto al cambio. México: Mc. Graw Hill.

Druker, P. (2005). Druker para todos los días. Granice Ediciones

S.A.

Grabinsky, S. (1995). El emprendedor, creador y promotor de empresas. Bogotá: Colina.

Guerrero, A. & Crissien, J. (2002). El fenómeno del éxito en pequeños negocios que se han gestado con capital humano primario, en condiciones de carencia de fundamentos científicos y académicos. Informe Final, Proyecto de Investigación, EAN-CIN. Bogotá.

Masqueda, F. Creación y dirección de empresas. Ariel Economía

Tepstra D. & Olson P. (1993). *Entrepreneurial Start Up and Growth: A Classification of Problems*. ET&P Entrepreneurship Theory and Practice Spring.

1.4

El microcrédito en latinoamérica²

Omar Patiño Castro³

Resumen

El microcrédito nació como un instrumento para combatir la pobreza. Está dirigido primordialmente a apoyar mujeres cabeza de familia que con sumas muy pequeñas de dinero pueden iniciar o consolidar pequeñas iniciativas empresariales. Hoy, el concepto es considerado por la Organización de Naciones Unidas (ONU) como uno de los mecanismos más importantes para la erradicación de la pobreza y hace parte de las estrategias de gobiernos que alrededor del mundo están alineados con el cumplimiento de los Objetivos del Milenio formulados por la ONU.

En América Latina el microcrédito ha tenido gran crecimiento en los últimos diez años, habiéndose diversificado sus oferentes y aumentado los niveles de cobertura; sin embargo, las cifras presentadas por distintas fuentes nos ubican en un escenario en el cual, el microcrédito, en vez de beneficiar al segmento

² Este trabajo fue realizado con la colaboración de los estudiantes Luis Nolberto Lopera Sibaja y Tomás Velásquez Bernal, en el marco de la realización de la tesis doctoral del autor, titulada “El Modelo MIFE como instrumento para la formalización del empresariado. Una aplicación para las microempresas informales de Bogotá, D.C.”, como parte del desarrollo de su trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas de la Universidad EAN.

³ Decano Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas – Universidad EAN – Bogotá, Colombia

de la población que más lo requiere, atiende a otros sectores que si bien necesitan los recursos, no son propiamente los más pobres de la región.

En esta investigación se analizaron variables asociadas con la colocación del microcrédito tales como: número y características de los oferentes otorgantes de microcrédito, valor promedio de los créditos, número de beneficiarios, tasas de interés, comisiones adicionales o prima de microcrédito, crecimiento en volumen y promedio de los créditos y la normatividad existente en cada uno de los países estudiados, con el objetivo de determinar el impacto que ha tenido sobre la población más pobre y su aporte en la erradicación de la pobreza.

El estudio realizado sobre las condiciones existentes en Perú, Nicaragua, Brasil, Colombia, México, Guatemala, Paraguay, Haití, Bolivia, El Salvador y República Dominicana demostró que en estos países el ambiente para la colocación del microcrédito dista de sus criterios originales y de la posibilidad de brindar acceso a recursos financieros a la población más pobre de cada país.

Palabras clave

Microcrédito,
pobreza,
objetivos
del milenio

Introducción

Esta investigación de carácter descriptivo muestra las condiciones en las cuales se ofrece el microcrédito en algunos de los países latinoamericanos en los que ha tenido mayor desarrollo y presenta su evolución en el presente siglo; a partir del análisis de información relacionada con el aumento en la cobertura, la participación e incremento de sus distintos oferentes; el comportamiento de las tasas de interés y los aspectos legales que cada uno de los países analizados ha incluido como normatividad para el mercado micro financiero.

A partir del acopio de dicha información se presenta un análisis comparativo de todas estas condiciones, determinado cuáles son aquellos países que han logrado los mejores resultados en la colocación de microcrédito, atendiendo la recomendación de la Organización de Naciones Unidas, ONU, en el sentido de que este mecanismo de crédito debía convertirse en uno de los instrumentos que sirvieran para el cumplimiento de los objetivos del Milenio, en especial, la erradicación de la pobreza.

1.4.1 Fundamentos teóricos

El microcrédito es un mecanismo de financiación creado por Muhammad Yunus⁴ a finales de la década de los 70's, para atender las necesidades de crédito de la población en condiciones de pobreza extrema, fundamentalmente a la mujer cabeza de familia, de quien se considera que con

⁴ Economista y banquero de Bangladesh quien en un proyecto de investigación, siendo Director del Programa de Economía Rural de la Universidad de Chittagong, observó el impacto que tenían los pequeños créditos en la economía de las personas, inició con el otorgamiento de un crédito de us\$27 a una mujer cabeza de familia. Posteriormente dio inicio al Grameen Bank, el primer banco en el mundo dedicado a la colocación de microcrédito entre personas en condiciones de extrema pobreza. En 2006 obtiene el Premio Nobel de la Paz por sus esfuerzos en la búsqueda de la erradicación de la pobreza en el mundo.

oportunidades de generación de ingresos logra mayores impactos sobre el bienestar de la sociedad.

Desde su creación, el microcrédito se ha transformado hasta llegar a ser un sistema completo de atención en servicios financieros a la población pobre. De esta manera se logra que personas, que de otra manera no podrían hacerlo, accedan además de a créditos a cuentas de ahorro, seguros y demás productos bancarios.

La primera experiencia formal de microcrédito se vive con el Grameen Bank en Bangladesh, pero el concepto se expandió hacia otros lugares del mundo. En América Latina, es Acción Internacional quien da inicio a este modelo. Las primeras colocaciones fueron hechas en Brasil, sin embargo, su mayor desarrollo se obtuvo en Bolivia, país en el cual da origen al primer banco comercial dedicado exclusivamente a la colocación de microcrédito, Bancosol, hecho que le permitió captar mayor cantidad de recursos y crecer en su operación.

El desarrollo mundial del microcrédito ha sido de tal magnitud que la Organización de Naciones Unidas, ONU, en la formulación de sus objetivos en 2000, lo contempló como uno de los mecanismos que pueden ayudar en la lucha contra la pobreza y en la generación de empleo digno, buscando llegar en 2015 a menos de 883 millones de personas en el mundo que subsistan con menos de US\$1 diario para su sustento⁵.

⁵ Para la ONU se considera que una persona está en condiciones de extrema pobreza cuando sus ingresos son inferiores a 1 dólar por día.

1.4.2 Objetivos de la investigación

Este estudio tiene como objetivo general presentar un análisis comparativo de las condiciones de oferta del microcrédito y su evolución durante el presente siglo en América Latina.

En el marco de ese objetivo se buscó también establecer los niveles de cobertura logrados por las instituciones micro financieras o que participen en el mercado del microcrédito, determinar la composición del mercado por el carácter de dichas instituciones y el crecimiento en los volúmenes y cantidad de los créditos otorgados, comparar las tasas de interés aprobadas para la colocación de microcrédito y su relación con las tasas ofrecidas por la banca tradicional, así como analizar la normatividad vigente en los países escogidos en términos de límite a los montos, las tasas y la existencia de entes reguladores del mercado.

Por último, con esta información se plantea una relación entre la evolución del mercado del microcrédito y su posible impacto sobre el cumplimiento de las Objetivos del Milenio planteados por la ONU.

1.4.3 Metodología

Para el logro de los objetivos de investigación se utilizó una metodología que combina la recopilación de información existente (revisión de literatura relacionada con el tema, la normatividad interna de los países latinoamericanos y los proyectos gubernamentales que se han planteado sobre el asunto a lo largo de los últimos años), complementada con una exploración exhaustiva en la búsqueda de información estadística proveniente de distintas fuentes, de carácter gubernamental, de ONG's y de otros organismos especializados, existente en literatura y páginas web institucionales.

1.4.4 Análisis de datos

Luego del levantamiento y agrupamiento de los datos, estos se analizaron buscando su consistencia con los aspectos analizados: microcrédito y pobreza. Así, con cada uno de los grupos, se evaluó su desarrollo a lo largo de los periodos de tiempos seleccionados, para posteriormente analizar su variación en el tiempo y las posibles causas de dicha variación y por último, establecer un análisis comparativo entre las condiciones de otorgamiento de microcrédito en diferentes países de América Latina, buscando posibles impactos sobre la población más pobre.

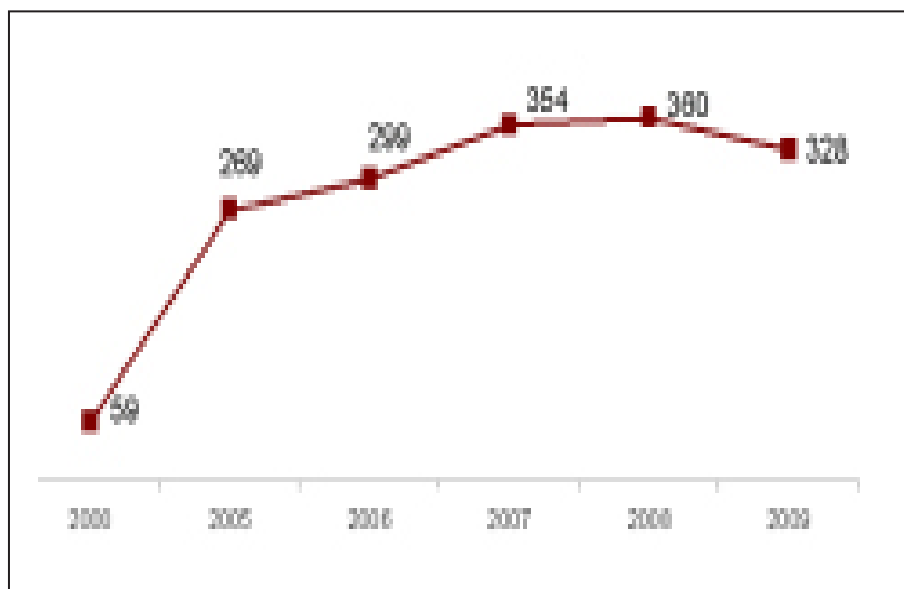
1.4.5 Resultados

Para el desarrollo del trabajo, se presentarán los hallazgos estadísticos con un breve análisis de las cifras obtenidas.

1.4.5.1 Crecimiento en el número de instituciones micro financieras(IMF) en América Latina

A partir de la celebración de la Primera Cumbre del Microcrédito, celebrada en 1997, es notorio el incremento en el número de oferentes de microcrédito en la región. Entre 2005 y 2009 se presentó un aumento del 22%, con un promedio anual de 5%. En 2000 los países más representativos en número de instituciones eran Perú y Ecuador con 12 y 10 entidades respectivamente, en 2009 siguen siendo los países con mayor cantidad llegando a 60 y 43 respectivamente. El país con mayor crecimiento fue Colombia que pasó de 15 a 28 y el que mayor retroceso presentó fue Guatemala que pasó de 15 a 13.

Figura 8. Número de instituciones micro financieras en América Latina

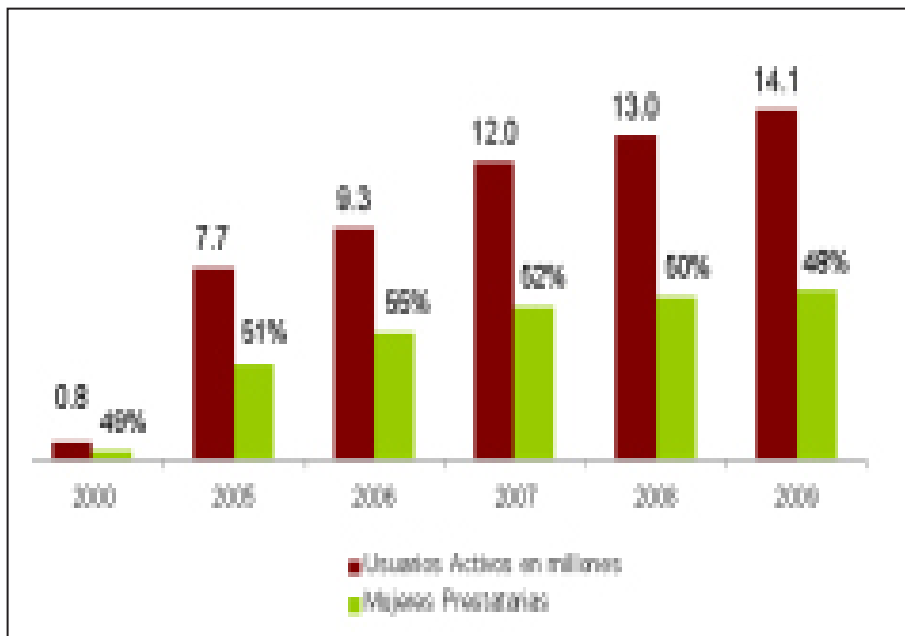


Fuente: Elaboración del autor, a partir de información obtenida de Microfinance Information Exchange (MIX Market).

1.4.5.2 Crecimiento de usuarios de las instituciones micro financieras en América Latina

La ampliación en el número de oferentes, las políticas gubernamentales y la necesidad y oportunidad de acceso a crédito de las personas más pobres, trae como consecuencia que el número de beneficiarios se incremente permanentemente. En este aspecto, los países con mayor nivel de desarrollo son México y Perú, el primero con cerca de 4.400.00 beneficiarios y el segundo con algo más de tres millones. Colombia muestra un gran crecimiento en los últimos cuatro años, pasando de 365.000 a 2.225.000 usuarios.

Figura 9. Crecimiento de los usuarios de IMF en América Latina (cifras en millones)



Fuente: Elaboración del autor, a partir de información obtenida de Microfinance Information Exchange (MIX Market).

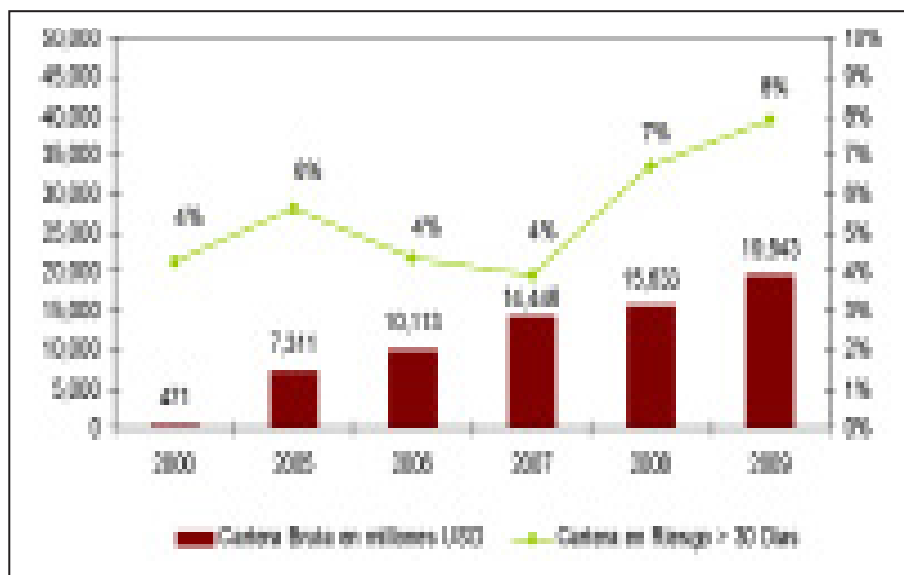
Es importante resaltar que, acorde con la filosofía del microcrédito, alrededor del 50% de los beneficiarios son mujeres.

1.4.5.3 Crecimiento de cartera bruta y de cartera en riesgo del microcrédito en América Latina

La cartera bruta del microcrédito ha mantenido un notorio comportamiento al alza. En el periodo analizado subió en un 167%. Sin embargo, dicho crecimiento ha venido acompañado de un aumento significativo en el deterioro en la recuperación de cartera, pasando del 6% al 8%, a pesar de haber tenido indicadores del 4%. Este fenómeno se explica, en parte, por la crisis económica mundial que afectó a la región en 2008 y por el problema de insolvencia que vivieron

los agricultores en Nicaragua que llevó a la refinanciación o castigo de grandes montos en ese mismo año.

Figura 10. Cartera bruta de las IMF en América Latina y cartera en riesgo



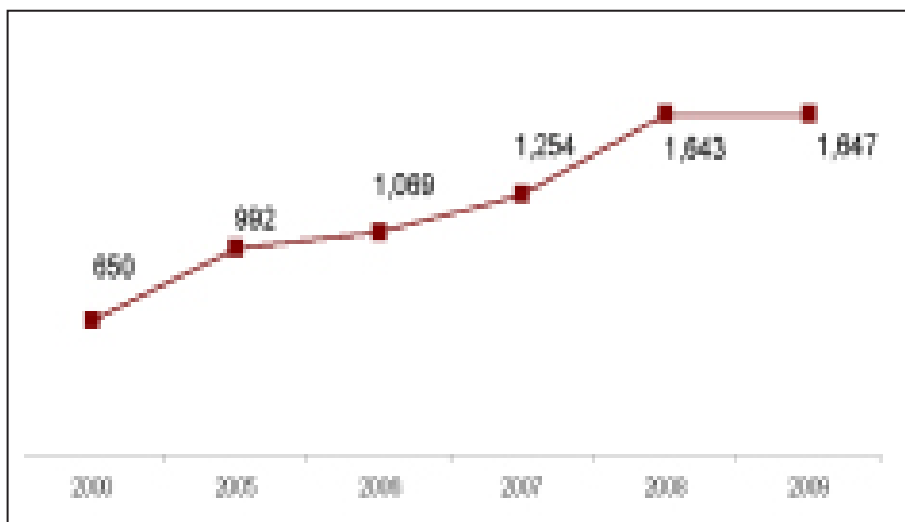
Fuente: Elaboración del autor, a partir de información obtenida de Microfinance Information Exchange (MIX Market).

1.4.5.4 Saldo promedio de crédito por usuario de microcrédito en América Latina

Si bien, las cifras analizadas con anterioridad muestran un gran dinamismo en el mercado, también es cierto que, con el paso del tiempo, las posibilidades de impacto sobre los más pobres se han venido disminuyendo. El valor promedio de un crédito ha crecido considerablemente y se ha distanciado de los estándares con los cuales nació esta modalidad de crédito. Internacionalmente se considera microcrédito a las operaciones que están alrededor de los US\$100, monto que se considera razonable para el apoyo a personas o familias que se encuentran en la pobreza extrema y con el que

pueden generar posibilidades de generación de ingreso para el sustento familiar y el crecimiento de sus iniciativas empresariales. Tal como se aprecia en la gráfica, el promedio en América Latina dista mucho de esa cifra, llegando a tener promedio como el de Chile que se aproxima a los US\$6.000.

Figura 11. Saldo promedio de crédito por usuario en América Latina



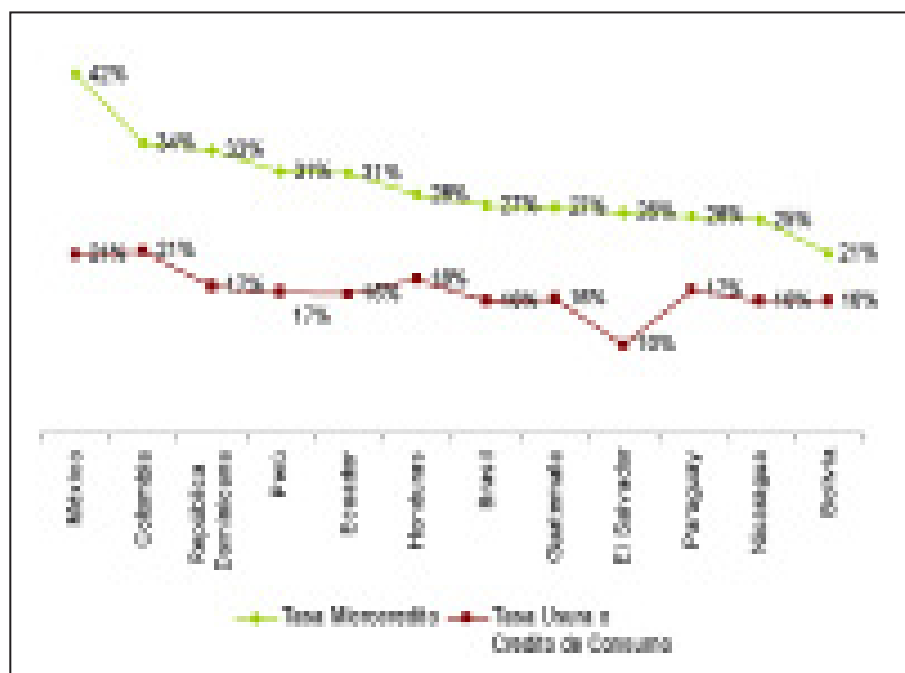
Fuente. Elaboración propia del autor, a partir de información obtenida de Microfinance Information Exchange (MIX Market).

1.4.4.5 Tasas de microcrédito en países de América Latina

El microcrédito, por su misma estructura y forma de operación, supone la existencia de costos adicionales para las instituciones colocadoras. En virtud de ello, a los intereses normales se deben adicionar comisiones y honorarios que hacen viable y sostenible la existencia de estas instituciones, además de compensar el riesgo implícito en la recuperación de la cartera otorgada a personas sin historial crediticio. Así las cosas, la prima de los microcréditos constituye una diferencia

sustancial entre la colocación de recursos de consumo y los destinados para esta modalidad. A continuación se presentan las tasas de crédito de consumo y las tasas de microcrédito (la diferencia entre una y otra tasa constituye la prima de otorgamiento del microcrédito en cada país).

Figura 12. Tasas del microcrédito en países de América Latina



Fuente: Elaboración propia del autor, a partir de información de mercado, bancos nacionales, informes estadísticos y boletines de prensa.

1.4.5.6 Normatividad vigente para el funcionamiento de las instituciones micro financieras y el otorgamiento de microcréditos

En lo corrido del presente siglo, los gobiernos de los países latinoamericanos han visto como los esquemas de financiación han cambiado y con ello se ha hecho necesaria la aparición

de reglamentación específica para las instituciones que otorgan este tipo de créditos. La regulación es tan disímil que va desde el establecimiento de características particulares para los beneficiarios hasta la forma de operar de las instituciones micro financieras en temas tales como los montos, el uso de los recursos y el acompañamiento al destino final de los mismos. Un caso para citar es la reglamentación que existe en Colombia según la cual se pueden considerar operaciones de microcrédito aquellas que no sobrepasen un monto de US\$36.040

El análisis realizado acerca de la existencia o no de normatividad aplicable a las instituciones micro financieras es el siguiente:

Tabla 4. Normatividad y regulación de tasas del microcrédito en Latinoamérica

| País | ¿EXISTE NORMATIVIDAD ESPECÍFICA? | ¿ESTÁ REGULADA LA TASA DE MICROCRÉDITO? | ¿SE DESCRIBEN LOS BENEFICIOS DEL MICROCRÉDITO |
|----------------------|----------------------------------|---|---|
| Bolivia | NO | NO | NO |
| Brasil | SI | NE | SI |
| Colombia | SI | SI | SI |
| Ecuador | SI | SI | NO |
| El Salvador | NO | NO | NO |
| Guatemala | NO | NO | NO |
| Honduras | NO | NE | NO |
| México | NO | NO | NO |
| Nicaragua | SI | SI | SI |
| Paraguay | NO | NE | NO |
| Perú | NO | NO | NO |
| República Dominicana | NE | NE | NO |

Fuente. Elaboración propia del autor, a partir de información de instituciones gubernamentales de cada uno de los países aquí mencionados.

Dadas las condiciones particulares de las instituciones micro financieras y por el hecho de que muchas de ellas son Organizaciones sin Ánimo de lucro, la normatividad no siempre es aplicable por encontrarse por fuera del sistema financiero tradicional. En este aspecto, el cuadro siguiente muestra la proporción existente entre instituciones reguladas y no reguladas en los países objeto del análisis:

Tabla 5. Número de instituciones micro financieras reguladas y no reguladas en algunos países latinoamericanos

| País | INSTITUCIONES REGULADAS | INSTITUCIONES NO REGULADAS | % DE NO REGULACIÓN |
|----------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------|
| Bolivia | 9 | 13 | 59% |
| Brasil | 7 | 16 | 70% |
| Colombia | 10 | 18 | 64% |
| Ecuador | 11 | 32 | 74% |
| El Salvador | 2 | 12 | 86% |
| Guatemala | 0 | 19 | 100% |
| Honduras | 9 | 8 | 47% |
| México | 10 | 23 | 70% |
| Nicaragua | 3 | 19 | 86% |
| Paraguay | 4 | 2 | 33% |
| Perú | 43 | 17 | 28% |
| República Dominicana | 2 | 2 | 50% |

Fuente. Elaboración propia del autor,a partir de información de instituciones gubernamentales de cada uno de los países aquí mencionados.

1.4.5.7 El microcrédito y su relación con los indicadores de pobreza

La tabla que se presenta a continuación muestra la desigual relación que existe entre el número de usuarios del microcrédito y las cifras suministradas acerca de la población que está en condiciones de pobreza extrema; esto no quiere

decir, necesariamente, que aquellos países que presentan una relación más alta tienen un mayor nivel de cobertura de personas pobres ya que en la mayoría de los casos son incluidas las empresas que por la cuantía de los montos obtuvieron financiación a través de líneas de microcrédito. Pese a ello, sí se puede deducir que existen países como México, Paraguay y Perú en los cuales el mercado de las micro finanzas tiene un mayor desarrollo dadas las coberturas y su relación con el total de la población y que países como México, Colombia, Paraguay, Chile y Perú tienen un importante nivel de crecimiento y desarrollo de las instituciones micro financieras.

Tabla 6. Evolución de cifras relacionadas con microcrédito y pobreza en algunos países latinoamericanos

| País | POBLACIÓN (MILLONES) | | USUARIOS (MILLONES) | | POBREZA (MILLONES) | | NÚMERO DE IMF'S | | USUARIOS/ POBLACIÓN | | POBREZA USUARIOS | |
|-----------------|----------------------|-------|---------------------|------|--------------------|------|-----------------|------|---------------------|-------|------------------|-------|
| | 2005 | 2009 | 2005 | 2009 | 2005 | 2009 | 2005 | 2009 | 2005 | 2009 | 2005 | 2009 |
| Argentina | 38,7 | 40,3 | 0,0 | 0,0 | 5,9 | 4,7 | 9 | 10 | 10,0% | 0,1% | 0,2% | 0,6% |
| Bolivia | 9,2 | 9,9 | 0,5 | 0,9 | 3,4 | 3,6 | 20 | 22 | 5,7% | 8,8% | 15,4% | 23,9% |
| Brasil | 186,1 | 193,8 | 1,2 | 0,8 | 46,2 | 34,1 | 7 | 23 | 0,6% | 0,4% | 2,6% | 2,4% |
| Chile | 16,3 | 17,0 | 0,3 | 0,2 | 1,5 | 1,0 | 5 | 4 | 1,9% | 1,3% | 19,7% | 22,8% |
| Colombia | 43,0 | 45,7 | 1,0 | 2,2 | 14,2 | 15,9 | 15 | 28 | 2,2% | 4,9% | 6,8% | 14,0% |
| Costa Rica | 4,3 | 4,6 | 0,0 | 0,0 | 0,6 | 0,6 | 10 | 12 | 0,2% | 0,5% | 1,7% | 3,9% |
| República Domi. | 9,2 | 9,8 | 0,1 | 0,2 | 2,0 | 1,9 | 5 | 4 | 1,1% | 2,2% | 5,0% | 11,1% |
| Ecuador | 13,1 | 13,6 | 0,4 | 0,7 | 3,6 | 2,5 | 40 | 43 | 3,4% | 4,8% | 12,7% | 26,1% |
| El Salvador | 6,1 | 6,2 | 0,2 | 0,2 | 1,6 | 1,7 | 15 | 14 | 2,5% | 3,0% | 9,5% | 11,2% |
| Guatemala | 12,7 | 14,0 | 0,2 | 0,2 | 4,8 | 4,7 | 16 | 19 | 1,3% | 1,7% | 3,4% | 5,0% |
| Haití | 9,3 | 9,9 | 0,1 | 0,1 | 7,4 | 7,9 | 7 | 5 | 0,8% | 1,0% | 1,0% | 1,2% |
| Honduras | 6,9 | 7,5 | 0,1 | 0,2 | 2,9 | 2,7 | 15 | 17 | 2,1% | 2,2% | 4,8% | 6,0% |
| México | 105,0 | 109,6 | 1,5 | 4,4 | 11,3 | 10,2 | 26 | 33 | 1,4% | 4,0% | 13,3% | 43,2% |
| Nicaragua | 5,5 | 5,7 | 0,4 | 0,4 | 2,3 | 2,4 | 26 | 22 | 7,4% | 6,6% | 17,8% | 16,0% |
| Panamá | 3,2 | 3,5 | 0,0 | 0,0 | 0,8 | 0,8 | 3 | 4 | 0,3% | 0,4% | 1,4% | 1,6% |
| Paraguay | 5,9 | 6,3 | 0,3 | 0,4 | 1,4 | 1,3 | 6 | 6 | 4,5% | 6,4% | 18,4% | 31,9% |
| Perú | 27,8 | 29,2 | 1,5 | 3,1 | 7,4 | 7,4 | 46 | 60 | 5,4% | 10,6% | 20,4% | 41,7% |
| Uruguay | 3,3 | 3,4 | 0,0 | 0,0 | 0,3 | 0,3 | 2 | 1 | 0,1% | 0,0% | 1,2% | 0,4% |
| Venezuela | 26,7 | 28,6 | 0,0 | 0,0 | 7,1 | 4,5 | 1 | 1 | 0,1% | 0,1% | 0,4% | 0,8% |

Fuente. Elaboración propia del autor a partir de información de mercado, instituciones gubernamentales, bancos nacionales, informes estadísticos y boletines de prensa.

A pesar del incremento en los niveles de cobertura (usuarios) y en las cifras globales de colocación de microcrédito (figura 3), no se muestra un gran impacto en las cifras de pobreza, incluso en algunos casos el número de personas en condiciones de pobreza extrema aumentó por encima de los niveles de aumento de la población. Con este hecho se plantea que el microcrédito, en su concepción de instrumento para disminución de la pobreza, no está cumpliendo con su objetivo y por el contrario, su otorgamiento está beneficiando a otros sectores de la población.

CONCLUSIONES

A pesar de los distintos aspectos sobre los cuales se considera que el microcrédito tiene efectos, no se puede pensar que llegue a sustituir otras políticas estatales de inversión social, por el contrario, puede ser un complemento importante de ellas. El micro financiamiento es apenas una de las políticas que deben ser implementadas por los gobiernos de los países en desarrollo, tal como lo manifiesta Cohen (2007).

Por otro lado, a pesar de que el microcrédito tiene como objetivo fundamental la erradicación de la pobreza, toda la responsabilidad de cumplimiento de la meta de disminuir el índice de pobres en el mundo no se puede centrar en este modelo. El microcrédito es un modelo complementario a las políticas gubernamentales y el éxito en la consecución del objetivo se logrará, cuando existan políticas de estado que permitan su fortalecimiento y favorezcan la cobertura de la población que se encuentra por debajo de los límites de la pobreza. No obstante, la responsabilidad de las instituciones micro financieras está en la búsqueda de los mecanismos que les permitan colocar los recursos en este segmento de la población y supervisar el uso de los mismos en proyectos conducentes a la generación de esquemas productivos que

mejoren los ingresos de las familias y con ello, incrementen la calidad de vida de las familias.

Aun cuando el microcrédito surgió como una alternativa de financiación ofrecida al sector agrario, dirigida a las mujeres cabeza de familia, las estrategias actuales para su colocación no se ciñen estrictamente a estas condiciones y los destinatarios del crédito ya no son exclusivamente las mujeres, ya se habla en general de poblaciones vulnerables y jóvenes en edad de trabajar que no logran su inserción en el mercado laboral. De la misma manera, las modalidades han variado desde el otorgamiento de los créditos colectivos, pasando por la prestación de servicios a la medida de cada una de las comunidades en particular, hasta llegar a situaciones, como la que se presenta actualmente, de desplazamiento de la colocación de los recursos hacia la clase media, buscando con ello la sostenibilidad financiera de la IMF.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia de las naciones unidas para los refugiados – ACNUR. (2009). Colombia Situation. (Costa Rica, Ecuador, Panamá y Venezuela).

Año internacional del microcrédito. Disponible en: www.yearofmicrocredit.org

Arriola, P. Gerente General Banco Los Andes ProCredit. Las microfinanzas en Bolivia: historia y situación actual.

Asociación de organizaciones de microfinanzas – ASOMI (2009). Presentación Situación de la industria de las Microfinanzas en El Salvador.

Avendaño, H. ¿Es demasiado costoso el microcrédito en Colombia? Recuperado el 25 de Octubre de 2010. Disponible en: www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/publicaciones/EscostosoelmicrocreditoenColombia.pdf

Baena, E. et al. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las PYMES en Colombia. Universidad Tecnológica de Pereira.

Banco Central de Bolivia. Gerencia de entidades financieras. Subgerencia de análisis del sistema financiero. Departamento de información financiera. Tasas de interés activas anuales por destino del crédito. Disponible en: www.bcb.gob.bo

Banco Central de Ecuador. Tasas de Interés. Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.html>

Banco Central de Honduras. Tasas de Consumo. Disponible en: <http://www.bch.hn/>

Banco Central de Nicaragua. Tasas Ponderadas Mensuales. Disponible en: <http://www.bcn.gob.ni/>

Banco Central del Salvador. Tasas de interés promedio ponderado semanal. Disponible en: www.bcr.gob.sv/?lang=es

Banca de las oportunidades. Disponible en: www.bancadelasoportunidades.gov.co

Banco de pagos internacionales - Comité de supervisión bancaria de Basilea. (2006). Principios básicos para una supervisión bancaria eficaz.

Banco Interamericano de Desarrollo, Brasil. Desarrollo de microfinanzas sostenibles.

Bezerra, J. (2006). *As taxas de juros praticadas nas operações de microcrédito: um dos elementos da inadimplência e Inviabilidade do segmento das microfinanças.*

CGAP. (2004). Los topes máximos para las tasasde interés y las microfinanzas: su evolución hasta el presente.

CGAP. (2006). Cómo entender las tasas de interés para el microcrédito. Reseña para agencias de cooperación.

De león, P.(2009).Serie Financiamiento del desarrollo No 211. La industria de microfinanzasen Guatemala: estudio de casos.

Delloite. (2005), Lei Nº 11.110, de 25 deAbril de 2005.

Encuesta de hogares de propósitos múltiples– EHPM. El salvador.

Población económicamente activa de 10 años y más por año,según rama de actividad económica.

Federación Latinoamericana de bancos (2010). Tasa de usura.

Grameen bank. Disponible en:www.grameenfoundation.org
Henriques, M. (2008). Banco Central do Brasil. Cooperativas de Crédito - *História da evolução normativa no Brasil.*

Marques,M.&Duarte, A. (2008). Banco Central do Brasil. *Microfinanças o Papel do Banco Central do Brasil e a Importância do Cooperativismo de Crédito.*

Miller, J. (2003). *Informe del Microfinance Information Exchange.*Benchmarkinglas microfinanzas en América Latina.

Naciones Unidas. (2008). Objetivos dedesarrollo delMilenio. Informe 2008.

Pedroza, P.&Navajas, S. (2010). Microfinanzas en América

Latina y el Caribe.

Pedroza, P. (2010). Microfinanzas en América Latina y el Caribe: El sector en cifras.

Pira, F. (2009), Presentación Foro Latinoamericano de marcos regulatorios y políticas públicas para las microfinanzas. La propuesta de REDIMIF.

Red Centroamericana de Microfinanzas, REDCAMIF.(2009). Las microfinanzas en Centroamérica. Compendio regional. Rennhack, R. (2000). Supervisión bancaria.

Superintendencia de banca, seguros y AFP. Tasa de interés promedio del sistema bancario Recuperado el 12 de Octubre de 2010. Disponible en: http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria_5.asp.

Superintendencia de bancos – Guatemala (2010). Tasa de interés de la cartera de créditos.

The Economist. (2009). *Global microscope on the microfinance business environment*.

Valencia, A. (2009). Análisis e informe de Benchmarking de las microfinanzas. Paraguay. Disponible en: www.microfinanzas.org/uploads/media/Paraguay_Reporte_2009.PDF

Ynaraja, R. (2000). Boletín económico de ICE N° 2655 Bolivia: una experiencia en microfinanzas.

Zamor, R. (2009). Preparación para la regulación financiera: transformación de ONG de microfinanzas a institución de microfinanzas regulada. ASOMIF.

1.5

Balance exploración-explotación del conocimiento: una estrategia para la sostenibilidad de la innovación

Ing. Nofal Nagles G.⁶

Resumen

Las organizaciones se enfrentan a un dilema, responder a las demandas actuales de clientes y consumidores, al tiempo que generan nuevas opciones de solución a las necesidades futuras de la sociedad para asegurar su sostenibilidad. Esta ponencia explora alternativas que permitan superar el dilema de innovar o mejorar la actividad empresarial, logrando un funcionamiento dual de la empresa.

Esto implica que la organización equilibre las acciones dirigidas mejorar la productividad y que afectan la operación empresarial actual mediante procesos de mejora continua y racionalización del uso de recursos asegurando la adaptabilidad a las necesidades y dificultades actuales; con las acciones dirigidas a la innovación que requiere de

⁶ Ingeniero Industrial, especialista en Gerencia de procesos de calidad e innovación, Diploma de Estudios Avanzados, DEA en Economía Aplicada, Candidato a Doctor en Ciencias Empresariales. Docente e investigador en Temas de Innovación y Gestión del conocimiento en la Universidad EAN. Autor de artículos sobre innovación y gestión del conocimiento, Coautor de libros: Gestión de tecnología e innovación y Estrategias para promover procesos de aprendizaje autónomo. Ponente en eventos nacionales e internacionales.

la aplicación de recursos para generar nuevos productos, servicios, procesos y sistemas de gestión y la creación de nuevos modelos de negocio que contribuyan a la creación de valor y diferenciación de la oferta empresarial en forma sistemática y permanente para emprender acciones que garanticen la viabilidad de la organización.

En síntesis, las empresas necesitan enfrentar el dilema de responder a la coyuntura actual del entorno competitivo, al tiempo que explora nuevas alternativas de productos, servicios, procesos, sistemas de gestión y modelos de negocio que aseguren la viabilidad y sostenibilidad de la empresa. En términos de gestión empresarial aplicar los conceptos de exploración y explotación del conocimiento para asegurar la sostenibilidad de la innovación.

Introducción

Las organizaciones necesitan armonizar sus acciones para asegurar responder a las demandas actuales de clientes y consumidores, al tiempo que generan nuevas opciones de solución a las necesidades futuras de la sociedad para asegurar su sostenibilidad. En este sentido, se pretende explorar alternativas que permitan superar el dilema de innovar o mejorar la actividad empresarial, logrando un funcionamiento dual de la empresa.

Desde la perspectiva del balance entre exploración y explotación del conocimiento se generan condiciones que permiten a una empresa generar procesos de adaptabilidad que permiten responder a las dificultades y demandas actuales de clientes, mercados o sociedad; mientras en forma simultánea, explora mecanismos de transformación que le permitan crear las condiciones para responder a los desafíos futuros y atender a las necesidades futuras de los consumidores, la sociedad y los demás grupos de interés.

En esencia se busca que la organización equilibre la acción enfocada a la operación empresarial actual mediante procesos de mejora continua y optimización de la productividad que aseguren su adaptabilidad a las necesidades y dificultades actuales; de igual manera utilice los recursos para generar nuevos productos, servicios, procesos y sistemas de gestión y la creación de nuevos modelos de negocio que contribuyan a desarrollar procesos de innovación en forma sistemática y permanente para emprender acciones que garanticen la viabilidad de la organización.

En este sentido, los procesos de innovación en la empresa requieren enfrentar el dilema de responder a la coyuntura actual del entorno competitivo, al tiempo que explora nuevas alternativas de productos, servicios, procesos, sistemas de gestión y modelos de negocio que aseguren la viabilidad y sostenibilidad de la empresa. En términos de gestión empresarial aplicar los conceptos de exploración y explotación del conocimiento para asegurar la sostenibilidad de la innovación.

Las organizaciones necesitan desarrollar la “habilidad para simultáneamente explotar las tecnologías y recursos actuales para asegurar eficiencia, beneficios y la creación de variación a través de la exploración de la innovación.” (Liu, 2006). Esto implica que la mediante la explotación se garantiza la productividad de la empresa y con la exploración se generan ventajas competitivas sostenibles para hacer viable y perdurable la organización.

La sostenibilidad de la empresa se logra cuando actúa de manera dual. Es decir, se adapta y se transforma de manera simultánea, esto implica que mejora de manera permanente y constante los productos, servicios, procesos, tecnologías y sistemas de gestión. Mientras de manera paralela explora alternativas para desarrollar procesos de innovación; que le permita el desarrollo de nuevos productos y servicios, el diseño de nuevos procesos productivos, la creación de

nuevos sistemas de gestión, el desarrollo de nuevos mercados y la generación de nuevos modelos de negocio mediante la integración de nuevos conocimientos y la estructuración diferente de la base de recursos empresariales.

En síntesis, se exploran estrategias y mecanismos que permitan poner en marcha las estrategias y las acciones que conduzcan a las organizaciones a una óptima aplicación de sus recursos y capacidades actuales, al tiempo que construye nuevas capacidades y genera procesos de innovación en forma sistemática para asegurar la viabilidad y sostenibilidad de la empresa.

En este sentido, la explotación del conocimiento posibilita a la empresa adaptarse a las necesidades actuales de los clientes y mejorar la productividad en el uso de los recursos y capacidades disponibles, mientras la exploración le permite identificar y aprovechar las oportunidades y necesidades futuras que surgen en el entorno competitivo y enfrentar los desafíos y dificultades de manera efectiva, para asegurar la perdurabilidad de la empresa.

1.5.1 El escenario de actuación de las organizaciones

Las organizaciones requieren de conocimientos para la ejecución de sus acciones y actividades empresariales. Estos conocimientos pueden estar disponibles en la organización o pueden requerir de procesos de búsqueda y apropiación de diversas fuentes. Cuando están disponibles en la empresa solo es necesario aplicarlos de la mejor forma posible para agregar valor a los productos y servicios que ofrece la organización y en la creación de riqueza y rentabilidad para la organización.

En este escenario surge una dificultad, en el estudio que he realizado en diferentes tipos de empresas en Colombia muestra que una buena parte de las organizaciones y en especial los miembros que requieren dicho conocimiento desconocen donde está disponible o a quién acudir para acceder a estos saberes. Esta situación se incrementa en las organizaciones cuyos integrantes utilizan el conocimiento como instrumento de poder o autoridad en la organización. Esta condición obstaculiza una efectiva explotación del conocimiento que posee la organización.

Por otra parte, cuando es necesario obtenerlos fuera de la organización, es necesario desarrollar la capacidad de identificación de conocimientos críticos y relevantes para la organización, al tiempo que se crean mecanismos para la apropiación y la posterior integración a la base de conocimientos y dominios de la empresa. En este sentido, el estudio realizado muestra que las organizaciones que se enfocan hacia la mejora de la calidad y la optimización de la productividad de los recursos empresariales tienen dificultades para realizar efectivos procesos de exploración de nuevos conocimientos porque están enfocados en lograr efectividad en la explotación de los conocimientos que dominan.

Por otra parte, el ambiente competitivo actual para las organizaciones exige que se logre un efectivo desempeño de la actividad empresarial y para ello se requiere que las empresas alcancen eficiencia, adaptabilidad y flexibilidad. La eficiencia entendida como la capacidad de la organización para organizar un “bien estructurado conjunto de rutinas estables para la entrega de productos y servicios en grandes cantidades, con alta calidad y a bajo costo. ...la adaptabilidad es un proceso proactivo: este habilita a la organización para transformar en forma deliberada y continua sus rutinas para incrementar la calidad, la productividad y el costo - efectividad y también para introducir nuevos productos, servicios y capacidades. ...la flexibilidad habilita

a la organización para reaccionar rápida y efectivamente a situaciones inesperadas." (Basadur y Gelade, 2006).

Esta triple exigencia del entorno competitivo, requiere de las organizaciones emprender de manera simultánea acciones para optimizar la utilización de los recursos y capacidades de la organización con el propósito de alcanzar una alta productividad de los mismos, esto se logra mediante una efectiva explotación del conocimiento. En forma simultánea la empresa necesita buscar nuevas soluciones a las necesidades de los clientes y consumidores y adaptarse en forma flexible y ágil a las condiciones cambiantes de un ambiente empresarial globalizado, lo cual se consigue a través de una adecuada exploración del conocimiento. En este sentido, las organizaciones requieren armonizar las acciones dedicadas a la explotación del conocimiento con las actividades orientadas a la exploración de nuevos conocimientos.

Estas condiciones requieren que cada empresa particular utilice lo que sabe hacer de una manera efectiva y productiva, al tiempo que genera condiciones para la creación y apropiación de nuevos conocimientos que asegure la viabilidad y la perdurabilidad de la organización. Este desafío puede ser abordado utilizando el enfoque de explotación del conocimiento que posee una organización y la exploración de nuevos conocimientos que posibiliten enfrentar los retos del futuro. Esta concepción hace posible que la organización ejecute las actividades y acciones del día a día, mientras de manera simultánea emprende procesos de innovación en forma sistemática.

Esto enfrenta las organizaciones a una paradoja, porque uno de los principales aspectos en la innovación es que se trata de un hecho cumplido, es evento que sucedió en el pasado o que como máximo está sucediendo en el presente. Es un fenómeno que ha resuelto o pretende resolver necesidades, dificultades o situaciones que por una

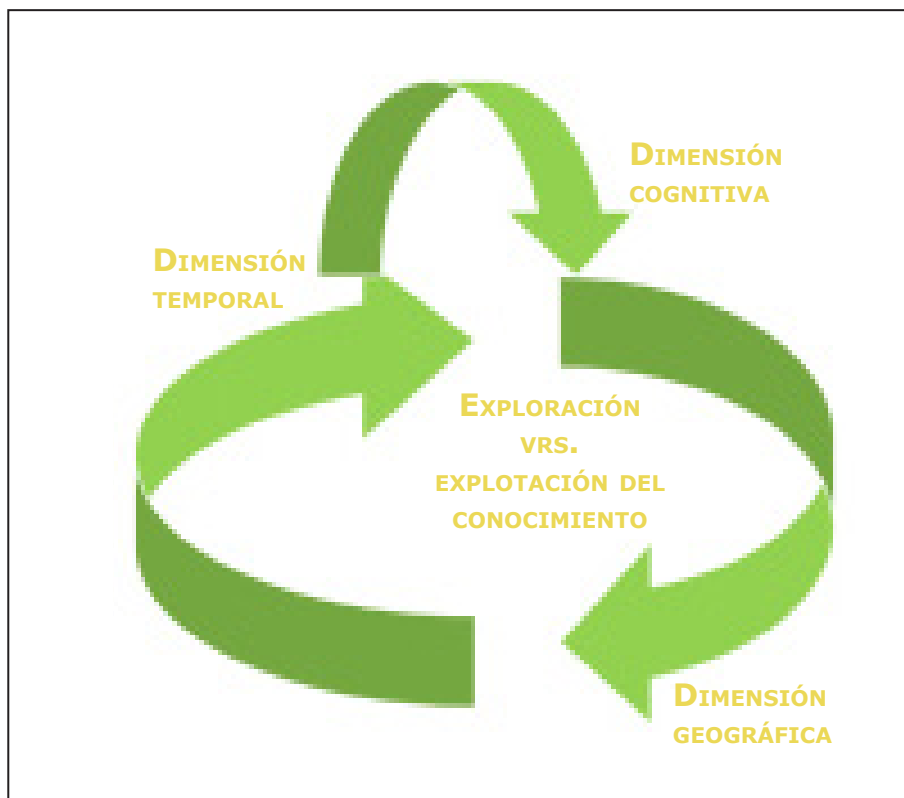
parte están claramente identificadas o por el contrario, ni siquiera existe una percepción clara y precisa del problema o dificultad a enfrentar, o las necesidades que se pretende resolver. Entonces la organización debe por una parte apropiar o crear nuevos conocimientos para hacer realidad la innovación hoy con soluciones del futuro, es decir, debe anticipar las necesidades futuras de los clientes.

En este sentido, cuando se trata de resolver problemas plenamente identificados o atender a necesidades previamente establecidas se trabaja con un buen grado de conocimientos, que al menos están relacionados con los problemas que se pretende resolver. Sin embargo, existen innovaciones que han logrado éxitos extraordinarios sin ofrecer una solución a un problema detectado una solución a una necesidad evidente de la sociedad y de los clientes (el teléfono celular es un buen ejemplo). Estas innovaciones están referidas más a necesidades latentes, que carecen de una plena identificación. Esto implica anticipar las futuras necesidades de los clientes y demandas de la sociedad e identificar dificultades y problemas futuros de la sociedad.

1.5.2 Tres dimensiones en el dilema exploración-explotación del conocimiento

El dilema de la explotación - exploración del conocimiento se puede abordar desde tres dimensiones diferentes que se complementan de manera mutua. Estas dimensiones corresponden a: dimensión cognitiva, dimensión temporal y dimensión espacial o geográfica, como se muestra en la figura 1. Dimensiones de la gestión del conocimiento y se explica en los párrafos siguientes.

Figura 13. Dimensiones del dilema exploración-explotación del conocimiento



Fuente. Elaboración propia.

La dimensión cognitiva "mide el grado de familiaridad entre el nuevo conocimiento buscado y la base de conocimientos existente en la organización en términos de distancia cognitiva." (Li, et al. 2008). Esto implica que entre menor sea la distancia entre los dominios de conocimientos actuales y los nuevos conocimientos adquiridos, desarrollados o creados es más fácil integrar y armonizar las acciones relacionadas con la explotación y la exploración del conocimiento, el caso contrario, obviamente dificulta esta relación. Por esta razón es más fácil emprender procesos de mejora continua, optimización

de la productividad y demás acciones relacionadas con la explotación del conocimiento porque se parte de los conocimientos que dominan los miembros de la organización.

Por otra parte, la dimensión temporal del conocimiento pretende establecer el papel del tiempo, las relaciones y sus correspondientes tensiones entre las actividades de explotación y exploración del conocimiento, constituyendo dos nuevas divisiones en la dimensión temporal: la explotación temporal y la exploración temporal. La explotación temporal referida a la creación de nuevos conocimientos a través de la búsqueda de conocimientos recientes y la exploración temporal entendida como la creación de nuevo conocimiento a través de la búsqueda de conocimientos remotos en el tiempo. (Nerkar, 2003). Estos elementos de la dimensión temporal permiten a las organizaciones integrar las experiencias logradas en la creación de conocimientos a partir de los recientes avances en la construcción de nuevos conocimientos con la creación de conocimientos a partir de experiencias muy distantes en el tiempo y considerar aquellas que incluso, no han sido consideradas, ni exploradas.

Estas acciones contribuyen a la armonización de los procesos de explotación y exploración del conocimiento en busca de la integración de conocimientos que se pueden considerar tradicionales, incluso ancestrales, con los dominios actuales y con los se van apropiando y construyendo a medida que avanza el tiempo, incluyendo la integración de conocimientos asociados a trayectorias tecnológicas, avances y desarrollos del sector o industria, avances científicos y tecnológicos considerados de vanguardia.

Las anteriores dimensiones se complementan con “la dimensión espacial o geográfica, la cual está referida a la búsqueda de nuevos conocimientos en el espacio físico”(Li, et al., 2008) donde opera la organización. En este sentido, la búsqueda de nuevos conocimientos se realiza en el ámbito geográfico donde está localizada la empresa, de manera,

que se puede explotar recursos y capacidades comunes, en un marco institucional y una cultura compartidos donde los conocimientos tácitos pueden fluir de manera natural en las diversas interacciones que ocurren entre los miembros de las diferentes organizaciones por los vínculos existentes y las relaciones establecidas en su ambiente de actuación. Desde esta perspectiva el espacio vital de los miembros de la organización se constituyen en una fuente para la exploración de nuevos conocimientos.

Estas tres dimensiones constituyen el espacio de conocimientos que necesitan ser gestionados de manera efectiva y que requieren ser integrados en forma armónica para lograr resultados significativos en los procesos de innovación que contribuyan a la viabilidad de la organización y que sean perdurables en el tiempo. Desde esta concepción, un buen balance exploración-explotación del conocimiento facilita la creación de nuevos conocimientos que se constituyen en la base de los procesos de innovación en las organizaciones. Por consiguiente, una efectiva gestión que contribuya a lograr un grado de balance entre las acciones de exploración y explotación del conocimiento se convierte en un elemento fundamental y en el principal factor para la sostenibilidad de los procesos de innovación.

Por otra parte, la dinámica del ambiente competitivo hace que las organizaciones actuales enfrenten un doble desafío, por una parte, necesitan responder en forma efectiva a las demandas de los clientes, consumidores y sociedad en general y por otra, requieren generar procesos de exploración y búsqueda de nuevas soluciones a los problemas y dificultades que enfrenta la sociedad, anticipar las necesidades futuras e identificar y resolver los problemas que enfrentaran los clientes en el futuro. Para enfrentar este desafío una buena armonización entre la exploración y la explotación del conocimiento constituye una alternativa que permite a las organizaciones ejecutar las actividades para atender a las demandas y necesidades actuales mediante la utilización

de la concepción de explotación del conocimiento, es decir, aplicar lo sabe para lograr procesos de mejora continua, optimización del uso de los recursos y capacidades para asegurar respuestas efectivas a las demandas de clientes, consumidores y mercados.

Esta acción se realiza de manera simultánea con acciones y actividades que aseguren la identificación y aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno desde la perspectiva de la exploración del conocimiento, lo cual implica emprender iniciativas que permitan anticipar las tendencias del sector, las trayectorias tecnológicas y los potenciales efectos sobre la productividad, competitividad y sostenibilidad de la organización.

Desde esta perspectiva, una efectiva gestión del dilema exploración - explotación del conocimiento permite a las organizaciones desarrollar la capacidad para operar bajo un funcionamiento dual, es decir, que al tiempo que realizan procesos de mejora continua para atender con efectividad las demandas de los clientes y consumidores actuales utilizando de manera productiva los recursos que disponen; requieren emprender procesos de exploración y búsqueda de nuevos conocimientos y formas de actuar para anticipar a las necesidades futuras de sus clientes actuales y los potenciales consumidores del futuro; así como identificar y aprovechar las oportunidades que se presenta en el entorno mediante la generación de procesos de innovación.

Por consiguiente, las organizaciones actuales requieren trabajar de manera simultánea en la mejora continua para optimizar sus procesos, productos, logística y sistemas de gestión actuales; al tiempo que desarrollan nuevos productos y servicios, buscan nuevos procesos y sistemas que permitan anticipar las demandas futuras de la sociedad, es decir, emprenden iniciativas, acciones y actividades que garanticen la generación de innovaciones que les permitan ser viables y sostenibles en el futuro para asegurar su perdurabilidad.

En este sentido, las organizaciones que logran un funcionamiento dual desarrollan “la capacidad para simultáneamente demostrar alineación y adaptabilidad a través de una unidad de negocios completa. La alineación se refiere a la coherencia entre todas las actividades normales en la unidad de negocio. Ellos están trabajando ininterrumpidamente alrededor de los mismos objetivos. La adaptabilidad se refiere a la capacidad de reconfigurar las actividades rápidamente para responder a las demandas del ambiente de tareas.” (Gibson y Birkinshaw, 2004). Por consiguiente, se logra en la organización una operación que armoniza las actividades dedicadas a la mejora continua con las iniciativas y acciones innovadoras para la búsqueda y capitalización de las oportunidades que ofrece el entorno y para anticipar dificultades y problemas en forma temprana de manera que puede hacer frente a estas con soluciones más eficaces que le permiten asegurar un buen desempeño competitivo.

1.5.3 El dilema mejora continua frente a innovación sistemática

Las condiciones competitivas y las demandas del mercado exigen a las organizaciones gestionar de una manera efectiva el conocimiento que poseen, esto implica que utilizan los conocimientos para atender con eficiencia y calidad a las demandas de los clientes actuales de la empresa. Es decir, que las empresas usan el conocimiento que dominan en la mejora continua y optimización de los recursos y capacidades para asegurar la satisfacción de los clientes y mercados actuales. Esto es la acción empresarial se enfoca en la mejora de los procesos, los productos, la logística de operación y los sistemas de gestión actuales de la organización.

Sin embargo, esta misma situación les exige a las organizaciones una búsqueda permanente de nuevos métodos, procedimientos y estrategia que optimicen la aplicación

de sus recursos y capacidades en: la generación de nuevos productos y servicios, el diseño de nuevos procesos, el desarrollo de procesos logísticos más eficientes y eficaces para responder en forma diferenciada a las demandas del mercado y la sociedad, la evolución de los sistemas de gestión hacia nuevos niveles de desempeño; de manera que la organización pueda anticipar a las necesidades futuras de los clientes actuales y potenciales, identificar y aprovechar las oportunidades emergentes, aventajar a los competidores en la generación de soluciones a los desafíos que surgen de un ambiente empresarial dinámico y de gran volatilidad.

Estas dos acciones que requieren de dominios diferentes y en cierto sentido ambiguos porque son contrarios y complementarios al mismo tiempo. Esto es, por una parte, la organización se obliga a mejorar sus acciones y actividades actuales para mejorar su productividad y su desempeño competitivo actual para generar los flujos de efectivo y la rentabilidad que le permita emprender la exploración y búsqueda de nuevas alternativas de productos y servicios para anticipar las necesidades futuras de los clientes, los mercados y la sociedad en general.

En estas condiciones enfocarse en una de las dos opciones es asegurar el fracaso, indistintamente de la opción elegida. Entonces, ¿qué camino tomar?, la única opción es abordar las dos alternativas en forma simultánea y equilibrada. Para hacer frente a este desafío, el balance exploración-explotación del conocimiento ofrece una de las posibles opciones para armonizar las acciones de mejora continua con las iniciativas innovadoras. En este sentido, el propósito es lograr un buen grado de equilibrio entre las acciones, recursos y capacidades dedicados a la explotación y las iniciativas, recursos y capacidades orientados exploración del conocimiento para lograr una efectiva gestión tanto del conocimiento disponible para las actividades de mejora y la construcción de nuevos conocimientos que soporten los procesos de innovación en la empresa.

1.5.4 Las acciones en la explotación del conocimiento

La acción empresarial enfocada en “la explotación se realiza con mayor eficiencia en un ambiente de orden, de estándares y de un conjunto de conocimiento cercano... que restringen la variedad y la ambigüedad determinantes de la innovación.” (Kato , 2005). Esto implica que la explotación está orientada a lograr una efectiva aplicación de los dominios de conocimiento para lograr una alta productividad en la utilización de los recursos para incrementar la productividad con el propósito de lograr un mejor desempeño en el mercado, por lo general a corto y/o mediano plazo.

Por lo tanto, para lograr una mejor explotación del conocimiento es necesario que las organizaciones atiendan a los siguientes aspectos: optimización de los procesos productivos, mejora de los productos y servicios actuales, mejora de los actuales sistemas de gestión y la optimización de los procesos logísticos para lograr una mayor productividad en sus operaciones y asegurar un buen desempeño competitivo en el mercado. Cada uno de estos aspectos se explica a continuación.

La optimización de los procesos productivos está enfocada en la mejora continua de las acciones y actividades realizadas por la organización para la fabricación de los productos o la prestación de los servicios que ofrece a sus clientes actuales. En términos generales estas acciones se reflejan en los flujos de efectivo y la rentabilidad de la organización, carecen de visibilidad para el cliente, para el mercado y para la sociedad, que sigue viendo el mismo producto o el mismo servicio generado bajo la misma plataforma tecnológica.

La optimización de procesos es evidente solo al interior de la organización y por lo general se mide en mejoras significativas de la productividad que se muestran en los resultados operacionales de la empresa. Sin embargo, para los clientes, los consumidores y la sociedad en general siguen tratándose

del mismo producto o servicio. Este tipo de acciones de explotación del conocimiento permite a las organizaciones generar y acumular recursos para emprender otro tipo de mejoras, e incluso emprender actividades de exploración, construcción de nuevos conocimientos y procesos de innovación. Es decir, que una efectiva explotación del conocimiento genera los recursos para apalancar los procesos de exploración del conocimiento.

La siguiente acción relacionada con la explotación del conocimiento corresponde a la mejora de los productos y servicios actuales que corresponde a procesos de mejora continua orientados a lograr un mejor desempeño del producto o servicio para asegurar su permanencia en el mercado. En general, la mejora de los productos o servicios es percibida por los clientes como más de lo mismo, o como modificaciones en aspectos estéticos del producto para hacerlo más atractivo para los clientes y consumidores, sin efectuar cambios significativos en el producto.

La mejora de productos y servicios busca alcanzar un mejor desempeño en la operación y en la funcionalidad del producto o servicio, facilitar los procesos de mantenimiento del producto o asegurar una eficiente disposición del producto una vez completado el periodo de vida útil. Estas acciones están enfocadas en lograr mejoras en aspectos relacionados con la productividad en la fabricación del producto o la prestación del servicio para optimizar el desempeño competitivo tanto del producto o servicio como de la organización.

La mejora de los productos y servicios por lo general está enfocada a lograr un mejor desempeño del producto o servicio, desarrollar facilidades que contribuyan a mejorar las operaciones logísticas del producto o servicio, facilitar los procesos de fabricación del producto o la prestación del servicio, estandarización de componentes de manera que se logre reducir los costos de producción al tiempo que se

incrementa la rentabilidad del producto, generando nuevos flujos de efectivo para comenzar una nueva serie de mejoras o emprender acciones relacionadas con la exploración del conocimiento como el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios.

Un tercer aspecto de la explotación del conocimiento está referido a la mejora de los sistemas de gestión de la organización. Esta acción empresarial aunque puede tener un gran impacto en la rentabilidad y los flujos de efectivo de la empresa, puede pasar desapercibida para los clientes y consumidores y para la sociedad en general. Las mejoras en los sistemas de gestión que pueden tener como propósitos desde facilitar la operación general de la empresa hasta lograr una mejor satisfacción de las necesidades del cliente, flexibilizando las diversas actividades de manera que respondan a las necesidades particulares y concretas de cada cliente. Además, estas mejoras pueden estar enfocadas a la creación de condiciones de flexibilidad y adaptabilidad en las operaciones de la empresa y a la generación de valor agregado para asegurar la viabilidad de la organización.

En cualquier caso, las mejoras en los sistemas de gestión contribuyen a la rentabilidad de la empresa y a la generación de flujos de efectivo de manera que mejore la productividad y la competitividad de la organización. Los sistemas de gestión están referidos a la acción organizacional porque es en las organizaciones donde la innovación se realiza y es este sentido donde cobra vigencia la mejora de los sistemas de gestión empresarial. Esto implica que los sistemas de gestión requieren de procesos de optimización que conduzcan a mejoras significativas para asegurar la viabilidad y la sostenibilidad de las organizaciones.

La optimización de los procesos de distribución está enfocada a la creación de los espacios que permitan a las organizaciones mejorar sus procesos logísticos, es decir, que las organizaciones desarrollan la capacidad para emprender

la mejora de las formas utilizadas para: el aprovisionamiento de las materias primas, materiales y demás insumos, movilizar los insumos a través del proceso productivo y la distribución de los productos y servicios a los clientes y consumidores. La optimización de los procesos logísticos puede estar asociada a la mejora de la tecnología utilizada para el manejo y movilización de los diferentes insumos a través del proceso de fabricación del producto o prestación del servicio, los mecanismos de mantención de materiales y demás insumos y la gestión del sistema logístico de la empresa.

Como se puede inferir de los planteamientos anteriores las acciones relacionadas con la explotación pueden otorgar ventajas competitivas a corto plazo y en algún momento se agotan las opciones de mejora. Los ejemplos sobran: el motor diesel reemplazó a la locomotora de vapor, la bombilla eléctrica reemplazó a las lámparas de querosene y velas de parafina, los coches tirados por caballos fueron reemplazados por automóviles, el computador personal reemplazó a la máquina de escribir, solo para mencionar unos pocos casos.

1.5.5 Las iniciativas innovadoras en la exploración del conocimiento

La exploración de conocimiento entendida como una actividad de búsqueda de nuevos conocimientos que realizan las organizaciones para promover su actividad innovadora "incluye asuntos relacionados con conceptos como búsqueda, variación, asumir riesgos, experimentación, flexibilidad, descubrimiento e innovación." (March, 1991). En este sentido la exploración del conocimiento está asociada a los procesos de transformación organizacional e innovación y por tanto incluye: la búsqueda de nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos y servicios, la generación de nuevas tecnologías y el diseño y desarrollo de nuevos procesos de producción; cada uno de los cuales se expone a continuación.

La búsqueda de nuevos mercados es una de las formas relacionadas con la exploración del conocimiento y que tiene como propósito la identificación y el posterior ingreso a segmentos de mercados desatendidos a grupos de consumidores que aún no son clientes de la empresa. Los nuevos mercados pueden ser desarrollados a partir de las funcionalidades inexploradas del producto o servicio, de los beneficios y ventajas que ofrece el producto a estos nuevos segmentos de consumidores.

Los nuevos mercados ofrecen a las organizaciones la posibilidad de aplicar sus conocimientos de maneras no convencionales y desafían a las empresas a emprender combinaciones de recursos, capacidades y conocimientos de diversas áreas del saber en formas diferentes para crear oportunidades para la innovación y para la explotación de los nuevos conocimientos que se construyen a partir de estas raras combinaciones o extravagantes aplicaciones del saber empresarial.

El desarrollo de nuevos productos, que es la forma más evidente de innovación para los clientes, los consumidores y la sociedad en general, está referido a la identificación de necesidades latentes de consumidores potenciales y la creación de propuestas de valor diferenciadas que ofrezcan la solución a problemas relacionados con estas propuestas de valor. El desarrollo de nuevos productos está asociado a la creación de valor mediante la aplicación de conocimiento a la solución de necesidades, dificultades y problemas de los clientes, consumidores y de una comunidad particular.

El desarrollo de nuevos productos puede estar orientado por problemas y dificultades existentes y que requieren de soluciones y respuestas diferentes a las actuales, puede ser abordado desde la dimensión cognitiva de la gestión del conocimiento. Adicionalmente, el desarrollo de nuevos productos se puede abordar desde la generación de nuevos productos o servicios para necesidades latentes y que se

fundamentan en la anticipación a dichas necesidades o en actividades de inteligencia competitiva de las organizaciones.

Además, el desarrollo de nuevos productos puede tener origen en explorar formas diferentes de ver el mundo. La combinación de conceptos y conocimientos de diversos campos del saber da origen a productos simples, sencillos y muy novedosos para los consumidores y la sociedad en general. Transmilenio surge como una innovación que integra ideas sencillas: vehículos articulados, vías dedicadas y exclusivas, estaciones de ingreso y salida fijas y listo, se combinan de una manera diferente y surge una innovación, una forma distinta de resolver los mismos problemas.

La generación de nuevas tecnologías está relacionada con el desarrollo de nuevas plataformas tecnológicas que son eficientes o más funcionales en la solución de las necesidades, dificultades y problemas que enfrenta una comunidad particular. Los avances y desarrollos tecnológicos asociados a la generación de nuevas tecnologías están referidos a los cambios tecnológicos que mejoran el desempeño de las soluciones desarrolladas y los productos y servicios asociados. En este sentido, implican saltos en el desempeño de la tecnología frente a los resultados obtenidos con la tecnología anterior.

Las nuevas tecnologías ofrecen la oportunidad para el desarrollo de nuevos productos y servicios y la creación de valor de una forma más productiva y eficiente, permite lograr un mejor desempeño tanto en las operaciones de la organización como en las soluciones y aplicaciones requeridas por los clientes y consumidores de la empresa. Las necesidades de los clientes y consumidores pueden ser satisfechas con mayor facilidad y de una manera más efectiva mediante el desarrollo de nuevas tecnologías.

Los nuevos procesos productivos permiten a las organizaciones realizar su trabajo en una forma más productiva, con mayor

facilidad, de manera ágil, de mejor calidad o a un menor costo. En este sentido la exploración del conocimiento ofrece a las organizaciones la oportunidad de enfocar la búsqueda y adquisición de los nuevos conocimientos y la creación de conocimiento útil para aplicarlo en el desarrollo o la generación de nuevos procesos productivos que faciliten la utilización de las nuevas tecnologías y las plataformas tecnológicas generadas en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Los nuevos procesos productivos contribuyen: a la generación de respuestas rápidas y sensibles a las necesidades de los clientes y consumidores, a la protección medioambiental mediante la implementación de estrategias de producción limpia, la creación ambientes de trabajo más seguros y confortables, la fabricación de productos y la prestación de servicios de mejor calidad y más funcionales, la optimización en la utilización de los recursos y capacidades empresariales, entre otros múltiples aspectos.

En síntesis, la exploración del conocimiento posibilita a las empresas emprender iniciativas emprendedoras para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y para enfrentar los desafíos que impone la sociedad, el mercado y sus diferentes actores. En este sentido, la exploración del conocimiento surge como una acción empresarial que soporta, fundamenta y promueve la acción innovadora de la empresa.

1.5.6 Armonizar la mejora continua con los procesos de innovación

Las organizaciones necesitan armonizar sus acciones de explotación de los saberes y recursos que domina en la actualidad con la exploración de nuevos conocimientos y habilidades para asegurar responder a las demandas

actuales de clientes y consumidores, al tiempo que generan nuevas opciones de solución a las necesidades futuras de la sociedad para asegurar su sostenibilidad. En este sentido, armonizar la exploración y la explotación del conocimiento surge como una alternativa que permite superar el dilema de innovar o mejorar la actividad empresarial, logrando un funcionamiento dual de la empresa. Además, una efectiva gestión empresarial que permita un adecuado balance entre la exploración y la explotación del conocimiento constituye el soporte de la innovación en la empresa al fomentar los procesos de adquisición y creación de nuevos conocimientos, proveyendo un flujo constante de recursos y capacidades mediante acciones de mejora continua que aseguran los recursos para la construcción de capacidades y conocimientos para hacer sostenibles los procesos de innovación.

La acción innovadora en las organizaciones puede ser considerada como un conjunto de fuerzas que requieren lograr un equilibrio dinámico que permita estabilizar y optimizar los procesos de explotación del conocimiento asegurando el flujo de recursos que garantice una efectiva exploración del conocimiento para emprender las iniciativas innovadoras soportados en la explotación del conocimiento. Esto implica generar un funcionamiento dual de la organización, esta concepción permite a una empresa generar procesos de adaptabilidad que posibilitan responder a las dificultades y demandas actuales de clientes, mercados o sociedad; mientras en forma simultánea explora mecanismos de transformación que le permitan crear las condiciones para responder a los desafíos futuros y atender a las necesidades futuras de los consumidores, la sociedad y los demás grupos de interés.

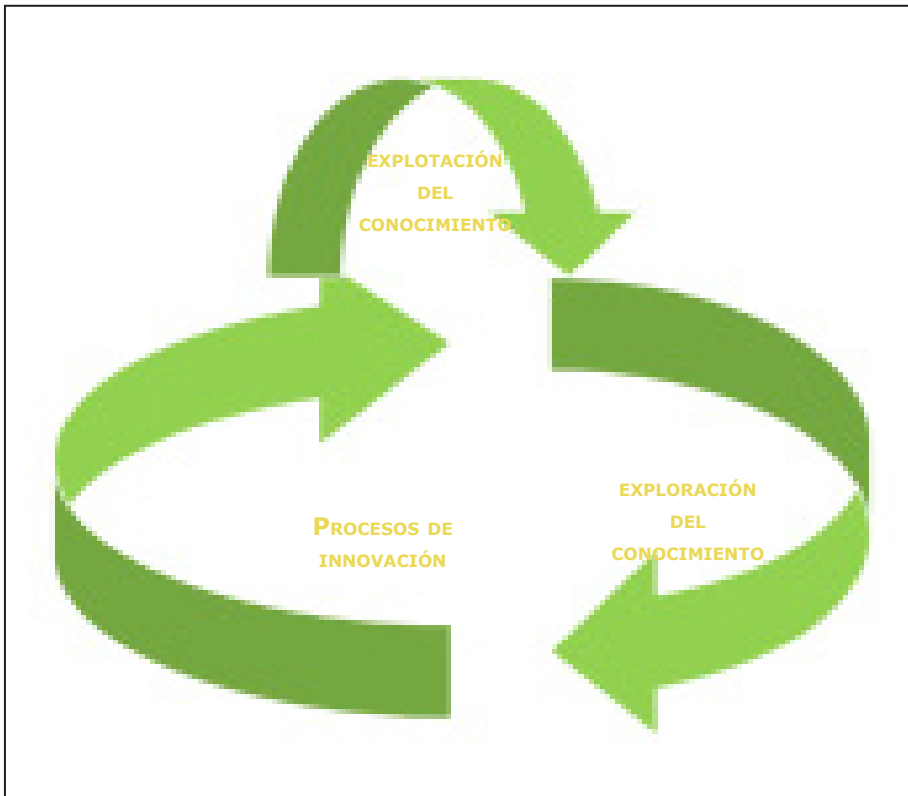
En esencia se busca que la organización equilibre la acción enfocada a la operación empresarial actual mediante procesos de mejora que aseguren su adaptabilidad a las necesidades y dificultades actuales; garantizando la

generación de un flujo constante de recursos para ser utilizados en la generación de nuevos productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que fomenten el desarrollo de procesos de innovación en forma sistemática y permanente para emprender acciones que garanticen la viabilidad de la organización.

En este sentido, los procesos de innovación en la empresa requieren enfrentar el dilema de responder a la coyuntura actual del entorno competitivo, al tiempo que explora nuevas alternativas de productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que aseguren la viabilidad y sostenibilidad de la empresa. En términos de gestión empresarial es necesario integrar los conceptos de exploración y explotación del conocimiento. Por tanto, la armonización de estas dos acciones antagónicas por naturaleza en las organizaciones es el factor clave para asegurar la generación de procesos de innovación en forma sistemática que garantice un buen desempeño competitivo para lograr la viabilidad y sostenibilidad de la empresa.

Las organizaciones necesitan desarrollar la “habilidad para simultáneamente explotar las tecnologías y recursos actuales para asegurar eficiencia, beneficios y la creación de variación a través de la exploración de la innovación.” (Liu, 2006). Esto implica que la explotación se garantiza la productividad de la empresa y con la exploración se generan ventajas competitivas sostenibles para hacer viable y perdurable la organización. Esto es que para facilitar la innovación mediante la exploración del conocimiento, se requiere de una efectiva explotación del conocimiento que asegure un flujo permanente de recursos para promover la innovación y para que una vez lograda una innovación se puedan cosechar los beneficios esperados por medio de una efectiva innovación que ponga en marcha de nuevo el ciclo, constituyéndose en un círculo virtuoso que se refuerza de manera permanente, como se muestra en la Figura 14.

Figura 14. Círculo virtuoso de la innovación

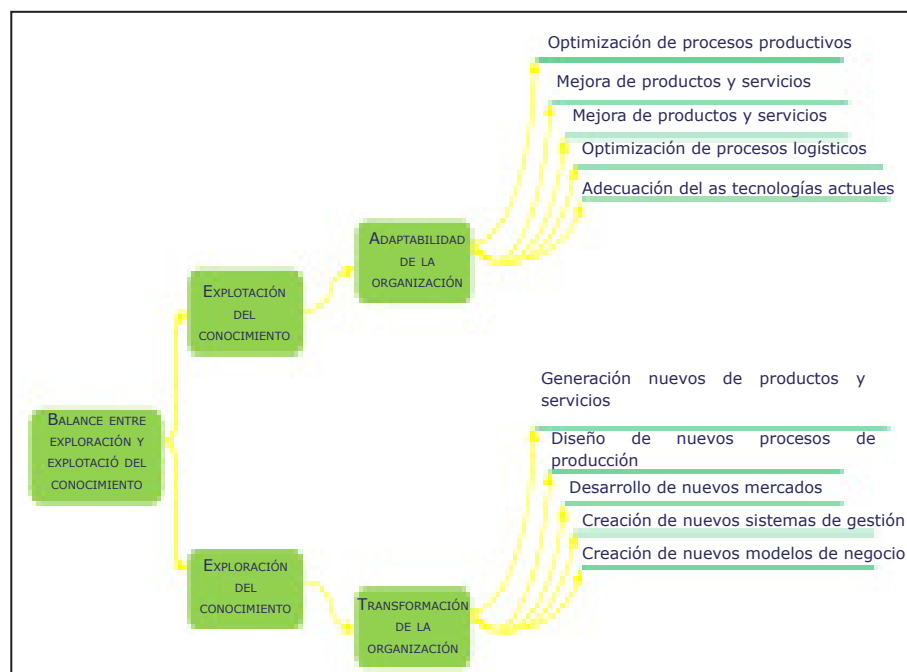


Fuente. Elaboración propia del autor.

La sostenibilidad la innovación en la empresa se logra cuando la organización actúa de manera dual. Es decir, se adapta y se transforma de manera simultánea, esto implica que mejora de manera permanente y constante los productos, servicios, procesos y sistemas de gestión adecuación de tecnologías actuales. Mientras de manera paralela explora alternativas para desarrollar procesos de innovación; que le permita la generación de nuevos productos y servicios, el desarrollo de nuevas tecnologías, el diseño de nuevos procesos productivos, la creación de nuevos sistemas de gestión, el desarrollo de nuevos mercados y la creación de

nuevos modelos de negocio, como muestra en la Gráfica 3. Balance entre exploración y explotación del conocimiento.

Figura 15. Balance entre exploración y explotación del conocimiento



Fuente. Elaboración propia del autor.

La armonización de la exploración y la explotación del conocimiento desarrollan en las organizaciones capacidades para generar procesos de innovación en forma sistemática, al tiempo que le permite capitalizar los resultados de la innovación y obtener beneficios para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles, que asegure su viabilidad y perdurabilidad.

1.5.7 Resultados empresariales

Entre los hallazgos a destacar en la investigación realizada en diversas empresas de diferentes sectores y tamaños se encontró que las empresas que consideran el conocimiento como una actividad operativa asociada a los sistemas de información en la empresa, tienen dificultades para lograr un adecuado balance entre la explotación de nuevos conocimientos la explotación de los saberes que posee la organización, en general se dedican a logra la optimización de los recursos y capacidades que poseen orientando su acción a logro de altos niveles de productividad y responder a los retos acorde como surgen, es decir, que actúan de manera reactiva a los cambios del ambiente competitivo.

Por el contrario, las organizaciones que consideran el conocimiento como estratégico para la organización logran un buen balance entre la explotación de los conocimientos actuales y la explotación de nuevos conocimientos que favorecen la creación de ventajas competitivas sostenibles, además estas empresas logran generar procesos de combinación de los nuevos conocimientos con los actuales saberes de la organización de manera que pueden adaptar con facilidad los conocimientos y habilidades para responder a las amenazas y aprovechar las oportunidades que surgen ambiente competitivo. Por otra parte tiene una mayor facilidad para anticipar las necesidades y demandas de la sociedad y por consiguiente una mayor propensión a emprender procesos y proyectos de innovación.

Estos hallazgos permiten establecer que un aspecto que contribuye de manera significativa a la lograr un adecuado equilibrio entre las actividades de explotación de los conocimientos actuales y la explotación de nuevos conocimientos corresponden al valor que se da al conocimiento y el estatus que tiene el conocimiento dentro de los miembros de la alta dirección de la empresa. Si los líderes

ven el conocimiento desde una perspectiva estratégica y como un instrumento útil para la generación de ventajas competitivas temporales o perdurables pueden generar los escenarios para el logro de una efectiva armonización entre la exploración y la explotación del conocimiento.

Por otra parte, los líderes que ven el conocimiento como una fuente de poder y orientan su acción hacia el atesoramiento del conocimiento, por lo general son ejemplo para que los miembros de la organización hagan lo mismo generando que frente a cada problema se deba reinventar la rueda para lograr la solución porque no hay mecanismos, ambientes y motivaciones para compartir conocimiento, además se genera la percepción que si comparte el conocimiento se pierde el poder o la autoridad porque se asocia el conocimiento con estos conceptos.

Adicionalmente, los integrantes de la organizaciones en las cuáles se considera el conocimiento de naturaleza estratégica tiene una mayor disposición a compartir sus saberes y experiencias con otros miembros de la organización, existe comunicaciones informales más abiertas y se colabora y coopera de manera natural cuando surge un problema. En este sentido, todos los miembros de la organización están dispuestos a aportar sus experiencias en situaciones similares o iguales y las formas como han abordado problemas o situaciones parecidas en el pasado o en otras áreas de la empresa.

Las empresas que logran armonizar los procesos de exploración y explotación de conocimiento tienen mayor potencial de innovación porque, además de que pueden integrar los conocimientos nuevos con los saberes y experiencias que dominan, tienen facilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno. Por otro lado, los nuevos conocimientos permiten traer ideas nuevas y novedosas a la empresa, sin embargo son los conocimientos y experiencias actuales y la curva de aprendizaje que posee

la empresa los que permiten operacionalizar dichas ideas y llevarla al mercado con éxito.

Por otra parte, los miembros de las empresas que logran un buen balance entre la exploración y explotación del conocimiento tiene una mayor propensión al aprendizaje de nuevos saberes y tienen una mejor disposición a compartir conocimiento con otros miembros de la organización, además, siempre están dispuestos a colaborar y cooperar, es decir se constituyen parte de la solución. En contraste los integrantes de organizaciones que consideran el conocimiento como instrumentos de poder o autoridad presentan bajo o nula disposición para compartir conocimiento y por ende es difícil lograr que los procesos de exploración de nuevos conocimientos se integren en forma adecuada a los conocimientos y saberes previos de la organización y de sus miembros debido a que no existe condiciones y motivaciones para lograr que se colabore y coopere en los procesos de adecuación de los nuevos conocimientos a las condiciones particulares de la empresa.

CONCLUSIONES

La explotación del conocimiento corresponde a las acciones empresariales orientadas a la optimización de los procesos de producción, la mejora de los productos fabricados y los servicios prestados, la mejora en los sistemas de gestión y la optimización de los procesos de distribución conducen a las organizaciones a una óptima aplicación de sus recursos y capacidades actuales, al tiempo que contribuye a la generación de flujos de recursos para soportar las iniciativas innovadoras y una vez logradas obtener beneficios de estas acciones que se pueden considerar como actividades de mantenimiento de la organización para asegurar su efectividad y productividad.

Por su parte, la exploración del conocimiento en las organizaciones está referida a las iniciativas innovadoras que emprende para buscar y explotar nuevos mercados, desarrollar nuevos productos y servicios, generar nuevas tecnologías y desarrollar nuevos procesos de producción para asegurar la creación de nuevos conocimientos y nuevas capacidades que posibiliten la generación de procesos de innovación en forma sistemática para asegurar la viabilidad y sostenibilidad de la empresa.

En este sentido, la explotación del conocimiento posibilita a la empresa adaptarse a las necesidades actuales de los clientes y mejorar la productividad en el uso de los recursos y capacidades disponibles, mientras la exploración le permite identificar y aprovechar las oportunidades y necesidades futuras que surgen en el entorno competitivo y enfrentar los desafíos y dificultades de manera efectiva, para asegurar la perdurabilidad de la empresa.

Sin embargo, solo la armonización de estas dos dimensiones en principio antagónicas de la acción empresarial asegura un buen desempeño competitivo de la organización y posibilita la generación de resultados efectivos en los procesos de innovación y la posterior capitalización y obtención de beneficios de la actividad innovadora en la empresa para que contribuya a su viabilidad y sostenibilidad.

La concepción del conocimiento en la organización constituye un catalizador o un inhibidor en la armonización de los procesos de explotación y exploración del conocimiento en las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andriopoulos C. & Lewis, M. (2009). *Exploitation-Exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation*. *Organization Science*. Vol. 20, No. 4. P.696-717.

Basadur, M.& Gelade, G. (2006). *The role of knowledge management in the innovation process*, *Creativity and Innovation Manangment*. Vol 15. No. 2. 45-62.

Benner, M. and Tushman, M. 2003. *Exploitation, exploration and process management. The productivity dilemma revisited*. *Academic of Management Review*. Vol. 28.No. 2.p. 238-256.

Bierly III, P. et al. (2009). *The application of external knowledge. Organizational conditions for exploration and exploitation*. *Journal of Management Studies*. Vol. 46, No. 3. P.481-509.

Gibson C. & Birkinsaw, J. (2004). *The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity*, *Academic of Management Journal*. Vol 47. No. 2. p. 209-226.

Jansen, J. et al.(2005). *Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents*, *Schmalenbach Business Review*.Vol. 57. No. 4. P. 351-363.

Kato,E. (2005). *La paradoja exploración explotación: una perspectiva desde la capacidad organizacional*. *Economía y sociedad*. Vol. 10. No 16. P. 85-98.

Li Yin, V. & Schoenmakers, W. (2008). *Exploration and exploitation in innovation. Reframing the interpretation*. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 17. No. 2. P. 107-

126.

Laurerio, D.et al. (2010). *The neuroscientific foundations of the exploration-exploitation dilemma. Journal of Neuroscience, Psychology, and Economic*. Vol 3. No. 2.P. 95-115.

Liu, W.(2006)*Knowledge exploitation, knowledge exploration, and the competency trap, Knowledge and Process Management*. Vol 13. No. 3. P. 144-161.

March, J.(1991). *Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science*.Vol. 2 .No. 1. P. 71-87.

Nerkar, A.(2003).*Old is Gold? The value of temporal exploration in the creation of new Knowledge, Management Science*. Vol. 49. No. 2.p. 211-229.

1.6

Concurso portafolio de inversiones de la Bolsa de Valores de Colombia, una herramienta pedagógica exitosa

Édgar Jiménez

Resumen

Con la evolución de la tecnología y las comunicaciones día a día se generan una gran cantidad de oportunidades en todas las áreas del conocimiento, particularmente en el campo pedagógico y andragógico. Las ciencias económicas no son la excepción y por el contrario existe hoy la posibilidad de acercar de diversas maneras la cotidianidad financiera a los estudiantes de estas áreas y al público en general. En este sentido, la creación de plataformas de información y negociación en el área bursátil donde diariamente se transan trillones de dólares, facilitan el proceso de enseñanza aprendizaje del mercado de capitales.

En Colombia la Bolsa de Valores ha conservado desde su creación el concurso Portafolio de Inversiones en el cual han participado estudiantes universitarios tanto de pregrado como de posgrado y recientemente de manera exitosa estudiantes de la Universidad EAN, razón de ser de este documento que pretende mostrar la importancia de esta clase de herramientas en la cotidianidad de la cátedra.

En consecuencia, se muestra esta experiencia, no solo por los reconocimientos obtenidos al contar con las mejores

rentabilidades del concurso durante dos semestres en dos años, sino por el interés emprendedor de los estudiantes quienes finalmente refuerzan su cultura bursátil y luego de aprender deciden enfrentar la realidad al abrir sus propias cuentas *on line* para negociar diariamente inversiones en diversos activos como acciones, monedas o bienes básicos.

Pedagogía,
andragogía,
Bolsa de Valores,
concurso,
inversiones,
universidad,
finanzas,
acciones, dólar,
premios

Palabras clave

1.6.1 Un poco de historia

El vínculo entre universidad y empresa claramente no es nuevo, pero los acercamientos de la universidad al mercado de acciones y particularmente a las bolsas de valores resulta ser un hecho relativamente reciente en Colombia.

Previo a la fusión de las bolsas de valores en nuestro país existían las Bolsas de Bogotá, Medellín y Occidente entidades que organizaban de manera independiente concursos que funcionaban de acuerdo con la tecnología vigente y con una participación modesta en cuanto al número de estudiantes frente a lo observado en la actualidad.

En su momento no existían las plataformas de enrutamiento electrónico de órdenes y en algunos momentos de la historia, particularmente en el año 1998, estas se enviaban muchas veces vía fax donde operadores de la Bolsa de

Medellín ingresaban las órdenes leyendo el fax de manera manual. Obviamente un escenario como este se prestaba para generar dificultades operativas, particularmente en el momento de calcular las rentabilidades, pero también fue un momento importante y una oportunidad para que los estudiantes hicieran especial énfasis en los cálculos.

Posteriormente, tras la fusión de las tres bolsas de valores, la Bolsa de Colombia implementó una plataforma que permitía además de las acciones, operar con dólares, fondos de valores y títulos de tesorería TES.

Ya hoy con la evolución de la informática el estudiante, aunque aun debe verificar que las cuentas sean las correctas, dirige la mayor parte de sus esfuerzos hacia la investigación, el conocimiento de las empresas y el planteamiento de las estrategias de inversión.

Hacia el futuro se espera que la plataforma de negociación evolucione y permita a los estudiantes acercarse al mercado bursátil mas allá de las acciones en una gran cantidad de productos que están hoy disponibles en bolsa y que muchas veces no son usados por el público simplemente por falta de conocimiento.

1.6.2 Algunas estadísticas: participación de la Universidad EAN

La Universidad EAN ha ganado en dos oportunidades el concurso Bolsa Millonaria, la primera vez fue en durante el segundo semestre del año 2009 con tres estudiantes de la Especialización en Administración Financiera, justo cuando inició este ejercicio de manera informal con un reducido grupo de estudiantes y la segunda vez durante el primer semestre del año 2011 con la representación de una estudiante del pregrado del programa de Administración de empresas, quien venía capacitándose al asistir de manera voluntaria a los cursos de bolsa que ofrece la Universidad.

Pero ante todo el mejor resultado ha sido la creciente participación e interés observado por parte de los estudiantes y el reconocimiento de la Universidad como un impulsor de primer orden del concurso ante la Bolsa de Valores. Ver gráfica 1.

La participación de la Universidad EAN, en medio de un mercado ala baja, durante el primer semestre del año 2011 se resumió así (Ver figuras 1, 2 y 3):

- ♦ Un total de 21 grupos en promedio de dos estudiantes, es decir cerca de 50 estudiantes activos.
- ♦ Participación de las ciudades de Bogotá, Pereira, Medellín, Barranquilla y Neiva. La mayor parte de Bogotá.
- ♦ Un grupo en los diez primeros, cinco grupos en los 50 primeros, esto es el 10% del total de la universidades. De esta manera se sigue reconociendo a la Universidad EAN como unos de los principales animadores del Concurso en la Bolsa de Colombia.
- ♦ Se ha notado un creciente interés en la Universidad EAN por estos temas y de acuerdo con el perfil de los estudiantes, teniendo como eje central el emprendimiento, muchos se han interesado por conocer la manera de operar de forma independiente a través de plataformas de negociación acciones y monedas *on line*.

Lo anterior fue en su momento el resultado de dos años de trabajo articulado entre el personal administrativo y docente de la Universidad, el éxito que se tenga en un proceso de este perfil indiscutiblemente debe contar con el trabajo de cada una de estas áreas de la institución donde se realice.

1.6.3 Aspectos de la enseñanza apoyados en la Bolsa de Valores

Dado que en Colombia el desarrollo del mercado bursátil se ha dado a pasos agigantados, principalmente luego de la fusión de las tres bolsas de valores, la necesidad de los estudiantes universitarios de contar con información adicional que les de el conocimiento suficiente para tomar una decisión de inversión es cada vez mayor y los centros de enseñanza deben proveer una orientación seria y bien fundamentada.

Para citar solo un ejemplo de la expansión que vive el mercado bursátil en Colombia vale la pena recordar que en el año 2000 las transacciones con papeles de renta variable alcanzaban un promedio diario cercanos a los \$2.000 millones de pesos en el mejor de los casos, hoy la media de negociación supera los \$150.000 millones de pesos, lo que quiere decir en pocas palabras que el mercado se ha multiplicado por 70, hecho que sumado a la disponibilidad de productos como repos y futuros en tasa de cambio pesos dólar o TRM, brinda un espacio de operación sumamente amplio que debe ser aprovechado por los gerentes y administradores de las firmas colombianas para realizar operaciones de cobertura, inversión o especulación.

Las emisiones primarias en el mercado de acciones que se ha dado en Colombia durante los últimos años donde se destacan empresas como: ISA, Isagen, Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá, Grupo Aval, Almacenes Éxito, Grupo Nacional de Chocolates, Helm Bank, Banco Davivienda, Grupo Suramericana y Ecopetrol, la firma más grande del país; sumado todo esto a la llegada de empresas canadienses que se han listado en la bolsa local como Pacific Rubiales, Canacol y Petrominerales, han generado una creciente inquietud y curiosidad al ver que la mayor parte de estos negocios ha resultado ser exitosos y las altas

rentabilidades logradas por quienes se arriesgaron a invertir han sido el mejor vehículo publicitario para el negocio bursátil.

Todo este escenario ha favorecido el trabajo docente ya que la motivación que se debe dar como profesor viene bastante adelantada por parte de los emisores de valores los cuales a través del uso de los medios de comunicación para publicitar sus emisiones genera una gran cantidad de dudas e inquietudes -y en mayor medida cuando estas son exitosas- como viene sucediendo en el caso de Colombia durante los últimos 10 años.

La experiencia ha dicho que este impulso con el que vienen los estudiantes debe ser aprovechado para forjar una cadena de conocimiento capaz de generar la inquietud de seguir investigando aun después de terminar los cursos.

1.6.4 ¿Cómo empezar?

Una primera etapa consiste en generar la cultura de la información, habitualmente no se encuentra esta costumbre y un curso como el juego de Bolsa debe ser aprovechado en su integridad para, a través de la motivación dentro de la clase se acuda a los medios de comunicación especializados a diario con el fin de obtener la información disponible que vaya dando respaldo a una determinada estrategia. La misma necesidad de generar rentabilidad sumada a la creatividad del docente debe dar como resultado un estudiante que logre como hábito interesarse por leer noticias de economía e indicadores bursátiles.

Para lograr lo anterior hay que superar un primer obstáculo y es hacer que los estudiantes además de leer las noticias de primera plana, vayan más allá e interpreten los cuadros de indicadores que habitualmente pasan por alto y que contienen información tan valiosa como la observada en los artículos periodísticos. Para esto simplemente basta con una sesión de indicadores donde se explique el origen, cálculo,

interpretación y utilidad de cada uno de ellos. El análisis de casos haciendo énfasis en la historia y como esta información fue útil en un determinado momento del pasado es una herramienta sumamente útil para el docente.

Como complemento el estudiante debe contar con un panorama general de la situación económica global y local ya que una gran cantidad de hechos económicos que se dan a diario afectan de manera directa las decisiones de los inversionistas y por lo tanto los precios de las inversiones en bolsa.

En consecuencia, un estudiante debe ser consciente de su entorno económico, de los datos que vienen a futuro y su posible impacto sobre los precios de los activos bursátiles. Así variables como tasas de interés, inflación, crecimiento económico, empleo, industria, comercio, ventas de viviendas, entre muchas otras deber ser claras y no de manera independiente sino como la parte de un todo que puede afectar en determinada forma el valor de las inversiones de acuerdo a su magnitud y dirección.

1.6.5 Construir el primer portafolio

Una de las mejores formas de hacer esta inducción es la creación de un portafolio de inversiones en una hoja en blanco durante las primeras clases. Siempre se debe orientar a los estudiantes que preguntan ¿Cómo hago si no se nada de esto? Yo respondo: en la primera clase les mencione que el único prerequisite para hacer el curso era noveno grado aprobado, pero que igual si no lo tenían, en un par de horas yo los podría nivelar.

Con esto se soluciona esta incertidumbre y se lleva al estudiante a entender esto como si estuviese hablando de sus propios recursos.

Una experiencia que enriquece mucho este aparte se encuentra contando la historia de un concurso organizado por la Bolsa de Valores de Colombia donde se dio la oportunidad de participar a estudiantes de bachillerato de grados décimo y undécimo. Tuve la oportunidad de ayudar a capacitar a estudiantes de mi colegio el República de Guatemala, una entidad del distrito que apoyó tres grupos de estudiantes que lograron excelentes resultados en términos de rentabilidad y nada mas que los tres primeros puestos, así que por eso con noveno grado terminado estos jóvenes probaron que se puede hacer una buena gestión si se dedica tiempo y trabajo eficiente a aprender.

En este punto una motivación en la calificación para el estudiante o grupo de estudiantes que obtengan la mejor rentabilidad en una semana ayuda mucho a generar interés sobre los resultados que se obtengan al estructurar un grupo de inversiones. El ejercicio ahora de para cada portafolio será valorar la utilidad o pérdida diaria obviamente teniendo en cuenta, además de las variaciones de precio naturales de los precios en bolsa, las comisiones, los impuestos y los intereses de sobregiro si se ha acudido a deuda para especular.

1.6.6 Enfrentarse a las plataformas de negociación

No siempre resulta fácil enfrentarse a las plataformas de negociación y más cuando no existe el hábito de estar al frente de una pantalla llena de cifras e indicadores, pero el haber construido previamente un portafolio, haberle hecho seguimiento y cálculos manuales en Excel permiten al docente al mostrar la plataforma una gran cantidad de ventajas. En primer término los cálculos que antes hacían a mano ya no los deberán hacer, además el programa informático les mostrara saldos, rentabilidades por activo, estadísticas, gastos en comisiones e impuestos.

Entonces, ¿Qué sigue? Simplemente aprender a entender como se compra y como se vende, aprender que es una posición larga y una posición corta, es decir obtener utilidades si los mercados están a la baja y finalmente comprender que cualquiera que sea la dirección que sigan los precios de los activos bursátiles se puede obtener utilidades siempre y cuando se esté en la posición correcta, algo no tan sencillo de explicar y menos de entender, pero que la misma dinámica del juego ayudará a que antes de terminar el mismo estos conceptos sean claros, no se logra de la noche a la mañana eso es cierto, es un proceso.

1.6.7 El acompañamiento del docente es fundamental

Todo el tiempo el acompañamiento es fundamental, particularmente durante los primeros días. Las dudas que surgen en esa primera etapa de negociación son innumerables tanto la capacidad como la experiencia del docente debe responder de manera impecable a estas inquietudes. Una semana de pruebas nunca es suficiente para entender todo el esquema por eso se ha empezado una semana antes a armar portafolios y hacerles seguimiento, pero aun así siempre existirán las dudas.

Si bien es cierto, como ya se planteó, que al comienzo se construyen portafolios en hojas en blanco y esto apoya mucho la asimilación de conceptos, las preguntas luego de iniciada la competencia siguen siendo bastantes y requieren sesiones magistrales en lo posible diarias donde se responda a todos por igual y se evite al máximo que los estudiantes cometan errores infantiles de reglamento y de operatividad del negocio al pagar eventualmente comisiones innecesarias, sobregirarse sin un sustento lógico o perder la oportunidad de materializar unos dividendos atractivos.

El acompañamiento implica que los estudiantes reforzarán a diario una gran cantidad de conceptos que al final del curso serán más que claros y permitirán formar una base de información financiera que les dará seguridad en el futuro de enfrentarse a temas relacionados con el mercado bursátil.

1.6.8 ¿Conflictos? Si, pero finalmente los resultados llegan por si solos

El ejercicio diario de informarse e ingresar órdenes luego de un proceso de toma de decisiones que se realiza en su mayoría en grupo motiva al estudiante a seguir adelante y enfrentarse a si mismo. El ejercicio del trabajo en grupo le agrega un valor adicional a todo el proceso y es enfrentar también sus compañeros en escenarios de máximo estrés que en condiciones normales de la academia tal vez nunca hubieran hecho presencia. En consecuencia, un primer resultado de todo este proceso lo encuentra el estudiante al tener que conocer y aprender a manejar emociones ajenas con el fin de hacer valer sus argumentos así como muchas veces tener que ceder ante lo expuesto por los demás.

Teniendo en cuenta que la probabilidad de observar conflictos es bastante alta y con el fin de conservar el buen ambiente en la clase, el docente debe manejar situaciones de diverso orden haciendo referencia a sustentos académicos para dirimir diferencias que siempre se presentan entre los estudiantes.

Luego de superadas estas eventualidades y en la medida que transcurre el tiempo con la debida asesoría, los resultados en cuanto al ranking de posiciones mejoran de manera significativa y la clasificación final luego de un juicioso ejercicio como este arroja en promedio ubicaciones bastante favorables para los estudiantes o grupos de estudiantes que representan la Universidad.

1.6.9 Logros: gerentes del siglo XXI

Si se hace un recorrido general por cada uno de los aspectos que se pueden hallar tras una clase bien orientada basada en un evento como el Concurso Bolsa Millonaria, se encuentran factores relevantes en la formación de adultos, así en primer lugar se logra incrementar de manera significativa la cultura bursátil y el hábito de informarse. Un directivo de una empresa o del gobierno debe tener claro su entorno y la dirección que vienen siguiendo las variables económicas con el fin de lograr anticiparse a eventualidades futuras e identificar oportunidades que permitan la expansión de su negocio o el hacer frente de mejor manera a aspectos adversos que atenten contra el flujo de caja de la compañía.

En el mismo sentido, la experiencia de haberse enfrentado al mercado y el conocer diversas clases de instrumentos que pueden ser usados de variadas maneras de acuerdo con el contexto económico y financiero vigente permite a este directivo el plantear alternativas de negocio con seguridad y ante eventualidades financieras que alteren de manera negativa el rumbo de la firma recomendar el uso de instrumentos financieros que en otro momento no habrían sido sugeridos ni tenidos en cuenta.

Un aspecto que viene implícito y que mas allá de lo estrictamente académico contribuye de manera significativa con la formación de los gerentes del futuro está en el trabajo en grupo bajo estrés y presión constante, escenario en el cual cada uno de los integrantes del grupo asume una actitud que debe ser monitoreada de cerca por el docente y reformulada en caso de ser necesario. Así, debe sacarse provecho de estas situaciones y aprovecharlas para mencionar a los estudiantes que escenarios como este pueden ser el hecho común en el diario vivir dentro de una organización donde las juntas directivas y los accionistas exigen buenos resultados de manera constante.

En síntesis el participar en un concurso como este deja abierta la mente del futuro gerente hacia el uso de productos que ofrece el mercado bursátil para manejar tesorerías, ahorrar, financiarse, invertir y realizar por ejemplo coberturas de tasa de cambio en caso de considerarlo necesario.

1.6.10 ¿Quién forma, la universidad o la empresa?

Indudablemente la Universidad si forma. La Universidad si puede generar "coraje" o conciencia social por lo tanto la academia tiene una inmensa responsabilidad ante la sociedad.

¿Solo formación virtual? Para este tema no, en la formación relacionada con mercado de valores hay experiencias que definitivamente no se pueden transmitir de manera virtual, es necesario mover al auditorio y convencerlo con ejemplos de la vida diaria asociados a la experiencia de trabajo en mesas de dinero que transmitidas en sesiones presenciales, indudablemente tendrán un efecto multiplicador entre los estudiantes y las vivencias propias que puedan experimentar en su relación futura con los mercados financieros.

Si de formación virtual se trata el juego de Bolsa como asignatura dentro de un programa de formación incluye todos sus elementos como se muestra a continuación:

- ♦ Permite revisar su propio proceso y aprender con la experiencia.
- ♦ Para ser exitoso se requiere que el estudiante sea autónomo, responsable y disciplinado.
- ♦ Estimula el aprender a aprender y el aprender haciendo.
- ♦ Resulta vital el trabajo en equipo.

1.6.11 Finalmente, un claro aporte al crecimiento de la economía del país

La educación sin duda debe enfocarse siempre con el claro objetivo de formar ciudadanos que contribuyan con un mayor bienestar social, es decir que sus obras dejen como resultado un valor agregado para el área que trabajen. Lo anterior no se puede lograr si el profesional que se forma carece de herramientas básicas, el uso en la educación de instrumentos como las plataformas de negocios ya sea en bolsa, gestión o en cualquier área del conocimiento, ayuda a entregar un mejor profesional a la sociedad.

De esta forma, una mayor masa de inversionistas y especuladores lograda atrayendo nuevos clientes a Bolsa desde el juego que contribuya con una elevada liquidez del mercado, permite que el mercado bursátil cumpla su tarea dentro del sistema económico vigente haciendo esto que los costos de transacción y financiación sean cada vez menores.

El aprender haciendo y experimentando sobre simuladores con una indispensable y correcta asesoría aporta de manera significativa a la formación de los estudiantes. Finalmente, cuando se logra que de manera semestral que más de 5000 participantes de la mayor parte de las universidades del país conozcan alternativas de inversión y productos financieros que de otra manera solo se habrían consultado en libros y un tanto alejados del entorno local, son un insumo fundamental en la creación de empresas y mas alternativas de solución a los diversos problemas que enfrentan día a día los gerentes del país.

En la Universidad: pedagogía o más bien andragogía?

Según la definición de Manuel Castillo Pereira "El andrógogo es un educador que, conociendo al adulto que aprende, es capaz de crear ambientes educativos propicios para el

aprendizaje". Esta reflexión invita a pensar que el enfoque educativo con los adultos requiere de un conocimiento claro de sus perfiles, ideas, temores, conocimientos, inquietudes, gustos, expectativas y que el manejo que se debe dar a una clase requiere un estricto orden capacidad del docente para impulsar y motivar la generación de ideas, mas que una simple transmisión de conocimientos.

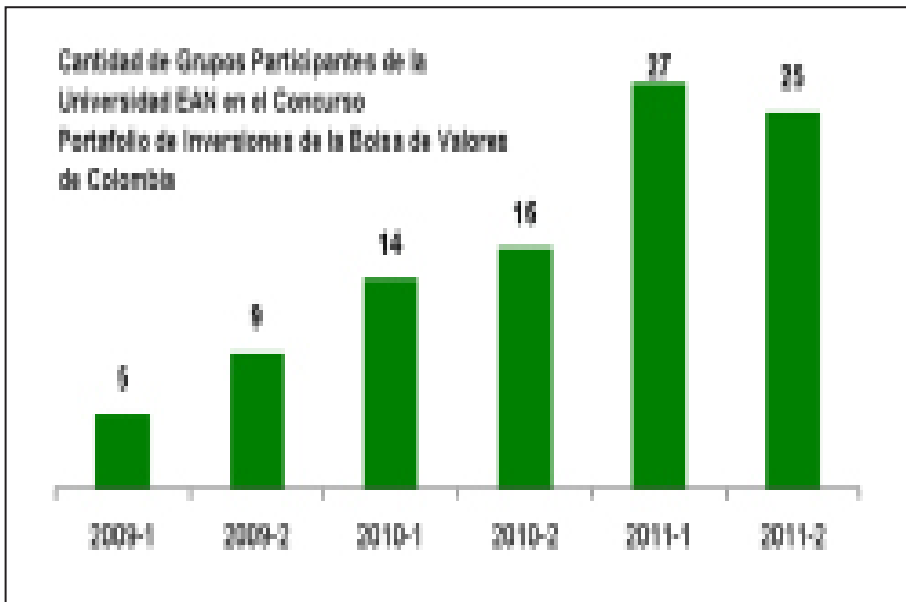
CONCLUSIONES

- El apoyo de esta clase de iniciativas desde la universidad resulta ser clave en la formación profesional ya que los estudiantes día a día manifiestan un mayor interés en estos temas y se ubica esto dentro de la línea de creación de empresas y emprendimiento.
- La publicidad que se viene haciendo a las emisiones primarias de acciones donde se destaca Ecopetrol, han generado la necesidad dentro de los programas de economía y finanzas de formar a los estudiantes en estos temas.
- Proyectos como los Puntos BVC aportan de manera significativa a esta línea de formación ya que en estos lugares dentro de la universidad, los estudiantes encontrarán un acercamiento fundamental a la realidad de los negocios financieros.
- El apoyo es clave desde las oficinas de comunicaciones de las universidades ya que la difusión a través de diversos medios internos permite que la participación de la institución crezca con el paso del tiempo.
- Difundir la cultura bursátil a través de la participación en el juego de la Bolsa de Valores de Colombia en todas las ciudades del país donde las universidades tengan

presencia es un aspecto fundamental en la formación de las presentes y futuras generaciones de directivos de las compañías del país.

- Los estudiantes que luego se convierten en inversionistas o especuladores permiten que la sociedad cuente con un mercado de valores más desarrollado hecho que implica una mayor facilidad de acceso a los recursos para los empresarios.

Figura 16. Eanistas participantes en el concurso Portafolio de Inversiones



Fuente: Elaboración propia con datos de la Bolsa de Valores de Colombia

Tabla 7. Resultados finales primer semestre de 2011

| POSICIÓN | GRUPO | VALORACIÓN | ID | UNIVERSIDAD | CIUDAD |
|----------|--------------------------|------------|--------|-------------------------------|--------------|
| 15 | GLOBALLY MULTISERVICE | 7.28% | 152dfm | ESCUELA ADMÓN DE NEGOCIOS EAN | BOGOTÁ |
| 26 | ASESORANDO A PINOCHO | 6.54% | 815vxb | ESCUELA ADMÓN DE NEGOCIOS EAN | BOGOTÁ |
| 38 | SU CONSULTOR PYME | 5.11% | 463mur | UNIVERSIDAD EAN | BOGOTÁ |
| 43 | VALK | 4.67% | 744tqe | UNIVERSIDAD EAN | BOGOTÁ |
| 231 | VALOR | 0.71% | 813vae | ESCUELA ADMÓN DE NEGOCIOS EAN | BOGOTÁ |
| 232 | VALUE EAN | 0.70% | 461mlz | ESCUELA ADMÓN DE NEGOCIOS EAN | BOGOTÁ |
| 247 | LIBOR 2011 | 0.63% | 443lva | ESCUELA ADMÓN DE NEGOCIOS EAN | BOGOTÁ |
| 332 | FINANCIERA EAN | 0.08% | 918xzg | UNIVERSIDAD EAN | BOGOTÁ |
| 416 | NOVA | -0.29% | 312ita | UNIVERSIDAD EAN | BOGOTÁ |
| 429 | VALMINERO | -0.33% | 459lmj | ESCUELA ADMÓN DE NEGOCIOS EAN | PEREIRA |
| 498 | LOS PIPES | -0.57% | 351jgq | ESCUELA ADMÓN DE NEGOCIOS EAN | MEDELLÍN |
| 622 | M&S | -1.04% | 543ojy | UNIVERSIDAD EAN | BOGOTÁ |
| 631 | A&A | -1.08% | 219fdp | ESCUELA ADMÓN DE NEGOCIOS EAN | BOGOTÁ |
| 706 | TRADERS ARFOMZ | -1.039% | 232ggx | UNIVERSIDAD EAN | BARRANQUILLA |
| 781 | BOOM | -1.64% | 827vnm | UNIVERSIDAD EAN | BOGOTÁ |
| 793 | INVERSIONISTA EAN | -1.68% | 716srh | UNIVERSIDAD EAN | BOGOTÁ |
| 963 | INVERSIONES DMW | -2.51% | 296hwl | ESCUELA ADMÓN DE NEGOCIOS EAN | BOGOTÁ |
| 1057 | TRADE LEADER | -3.05% | 349jso | ESCUELA ADMÓN DE NEGOCIOS EAN | BOGOTÁ |
| 1259 | KAPITAL TRADERS | -5.15% | 193fjc | UNIVERSIDAD EAN | BOGOTÁ |
| 1314 | BAMBUCO | -6.05% | 121dci | UNIVERSIDAD EAN | BOGOTÁ |
| 1347 | ANALISTAS ESPECIALIZADOS | -6.86% | 271hfj | ESCUELA ADMÓN DE NEGOCIOS EAN | BOGOTÁ |
| 1375 | ALIBABA | -7.82% | 975zob | UNIVERSIDAD EAN | BOGOTÁ |
| 1424 | PORFINS | -9.74% | 768uop | ESCUELA ADMÓN DE NEGOCIOS EAN | BOGOTÁ |
| 1428 | INVA | -9.93% | 698sre | ESCUELA ADMÓN DE NEGOCIOS EAN | BOGOTÁ |
| 1432 | G-8 | -10.08% | 691rxs | UNIVERSIDAD EAN | BOGOTÁ |
| 1433 | EAN_FINANCIERA2 | -10-20% | 165exh | ESCUELA ADMÓN DE NEGOCIOS EAN | BOGOTÁ |
| 1437 | CLB STOCKS | -10.30% | 007azf | ESCUELA ADMÓN DE NEGOCIOS EAN | BOGOTÁ |

Fuente: Bolsa de Valores de Colombia – Concurso Portafolio de Inversiones.

Tabla 8.

La Universidad logró durante el segundo semestre de 2011 la participación de 25 grupos de estudiantes.

| POSICIÓN | GRUPO | ID USUARIO | TOTAL | UNIVERSIDAD | RENTABILIDAD | DÍAS OPERADOS |
|----------|------------------------------|------------|---------------|-----------------|--------------|---------------|
| 12 | INVERSORES EAN | 905xpn | \$109.871.954 | UNIVERSIDAD EAN | 9,8720% | 9 |
| 14 | ESTRATEGIAS DE LA INVERSIÓN | 808vce | \$109.213.150 | UNIVERSIDAD EAN | 9,2132% | 8 |
| 18 | INVERSIONES ZAW | 162end | \$107.858.842 | UNIVERSIDAD EAN | 7,8588% | 8 |
| 20 | COLOMBIAN TRADERS | 066bqc | \$107.613.478 | UNIVERSIDAD EAN | 7,6135% | 4 |
| 58 | APRENDIENDO Y GANANDO | 433leb | \$104.630.433 | UNIVERSIDAD EAN | 4,6304% | 9 |
| 72 | EAN VALORES | 266gef | \$104.244.920 | UNIVERSIDAD EAN | 4,2449% | 12 |
| 81 | GLOBALLY MULTISERVICE | 905xyw | \$103.992.874 | UNIVERSIDAD EAN | 4,9929% | 5 |
| 98 | TRADERS | 134dok | \$103.433.263 | UNIVERSIDAD EAN | 3,4333% | 8 |
| 100 | EAN FINANZAS NEGOCIOS | 897xwi | \$103.416.822 | UNIVERSIDAD EAN | 3,4168% | 12 |
| 134 | GANARE GANARE Y GANAR GANARE | 258gga | \$102.480.213 | UNIVERSIDAD EAN | 2,4802% | 10 |
| 168 | UEANDÉCIMO | 716sqi | \$101.877.148 | UNIVERSIDAD EAN | 1,8771% | 10 |
| 174 | BANKERS | 568ofe | \$101.792.156 | UNIVERSIDAD EAN | 1,7922% | 6 |
| 274 | VALK GROUP | 529nys | \$100.053.204 | UNIVERSIDAD EAN | 0,7321% | 4 |
| 377 | S&A | 452lqn | \$100.053.204 | UNIVERSIDAD EAN | 0,0532% | 6 |
| 579 | SKORPIO INVERSIONES | 013afg | \$99.157.665 | UNIVERSIDAD EAN | -0,8423% | 4 |
| 707 | DINNERS | 162ett | \$98.483.436 | UNIVERSIDAD EAN | -1,5166% | 9 |
| 718 | TRADER EAN | 979zfk | \$98.448.543 | UNIVERSIDAD EAN | 1,5515% | 6 |
| 720 | HORA DE NEGOCIOS | 953yyl | \$98.446.466 | UNIVERSIDAD EAN | -1,5535% | 9 |
| 783 | ANDRAOS GOYENECHÉ | 318ilw | \$98.091.608 | UNIVERSIDAD EAN | 1,9084% | 4 |
| 872 | ECOEAN | 995zpd | \$97.479.526 | UNIVERSIDAD EAN | 2,5205% | 11 |
| 875 | DESPISTANDO A FINONACCI | 332ihc | \$74.457.547 | UNIVERSIDAD EAN | -2,5425% | 10 |
| 1025 | NORIEGA | 159era | \$96.233.328 | UNIVERSIDAD EAN | 3,7667% | 9 |
| 1037 | FINANCE TEAM | 094cdr | \$96.043.286 | UNIVERSIDAD EAN | -3,9567% | 11 |
| 1169 | EAN COLOMBIA | 960yoz | \$93.738.064 | UNIVERSIDAD EAN | 6,2619% | 5 |
| 1202 | BAMBUCO | 303hrc | \$92.808.198 | UNIVERSIDAD EAN | -7,1918% | 9 |

Fuente: Bolsa de Valores de Colombia – Concurso Portafolio de Inversiones.

Tabla 9.

En el segundo semestre de 2011 Universidad EAN obtuvo el cuarto puesto y cuatro grupos más en los 20 primeros lugares.

| POSICIÓN | GRUPO | ID USUARIO | TOTAL | UNIVERSIDAD | RENTABILIDAD | DÍAS OPERADOS |
|----------|----------------------------|------------|---------------|-------------------|--------------|---------------|
| 11 | AJS | 092ccy | \$109.989.253 | UNIV. LOS ANDES | 9,9893% | 14 |
| 12 | INVERSIONES EAN | 905xpn | \$109.871.954 | UNIVERSIDAD EAN | 9,8720% | 9 |
| 13 | IPT | 047bxs | \$109.368.762 | UNAL. DE COLOMB. | 9,3688% | 9 |
| 14 | ESTRATEGAS DE LA INVERSIÓN | 808vce | \$109.213.150 | UNIVERSIDAD EAN | 7,2132% | 8 |
| 15 | INVERSIONES CED | 549olq | \$108.436.723 | UNIV. DEL NORTE | 8,4367% | 7 |
| 16 | COLKAPITAL INVERSIONES | 747ttr | \$107.904.679 | UN.CATÓLICA DE C. | 7,9047% | 12 |
| 17 | METATOOLZ | 420kbr | \$107.863.764 | OTRA | 7,8638% | 9 |
| 18 | INVERSIONES ZAW | 162end | \$107.858.842 | UNIVERSIDAD EAN | 7,8588% | 8 |
| 19 | FOREVER ACCIONES | 030aoc | \$107.817.934 | OTRA | 7,8179% | 10 |
| 20 | COLOMBIAN TRADERS | 066bqc | \$107.613.478 | UNIVERSIDAD EAN | 7,6135% | 4 |

Fuente: Bolsa de Valores de Colombia – Concurso Portafolio de Inversiones.

1.7

AVP: Un modelo para análisis de vulnerabilidad de procesos⁷

Rafael Pérez Uribe⁸

Resumen

Uno de los requisitos para utilizar el AVP es que se esté trabajando de alguna manera en el tema de procesos. Por más controlados que se manejen, siempre hay posibilidades que se vuelvan vulnerables por diferentes razones: cambios de la tecnología, del personal que los está manejando, los equipos y herramientas, las políticas de la empresa, variaciones de las exigencias de los clientes / proveedores, entre otros.

Vulnerabilidad es un suceso o hecho que afecta o podría afectar un proceso de manera negativa en un momento determinado. Esto hace que el proceso sea sensible al descontrol y pierda eficiencia afectando directamente los resultados esperados (efectividad del proceso). Los sucesos que afectan o podrían afectar un proceso, lo componen una serie de eventos o hechos que se pueden convertir en problemas del proceso.

⁷ Un proceso es una serie de actividades que organizadas e interrelacionadas convierten insumos en productos. En este concepto está implícito el hecho que los insumos los entregan unos proveedores de acuerdo a las exigencias de un cliente a quien a su vez se le entrega unos productos de acuerdo a sus exigencias y necesidades.

⁸ Profesor asociado Universidad EAN. Ph.D. (c) en Ciencias Empresariales, Universidad Nebrija. Msc Universidad Du Quebec a Chicoutimi. Magister en gestión de organizaciones Universidad EAN. Especialista en indicadores de gestión EAN. Administrador de empresas UJTL. Director del grupo de investigación A1 en Colciencias G3PYMES.

En esta ponencia se describirá un modelo (conceptos, herramientas y ejemplos) que he denominado AVP y utilizado en cerca de 70 empresas que funcionan en Colombia, para realizar el análisis de los problemas que devienen de los cambios citados y como, secuencialmente de manera permanente, desarrollar acciones que los disminuyan, mitiguen o extirpen y que los prevenga en un tiempo determinado.

1.7.1 El concepto

Se dice que la gestión por procesos es uno de los elementos fundamentales para enfrentar la transformación y el aprendizaje organizacional. “Esto implica que es necesario tener una profunda comprensión de los procesos que desarrolla la organización para lograr acciones proactivas que aseguren la lealtad de los clientes mediante la generación de respuestas sensibles y rápidas a las expectativas y necesidades que éste aún no ha expresado” (Nagles, 2004).

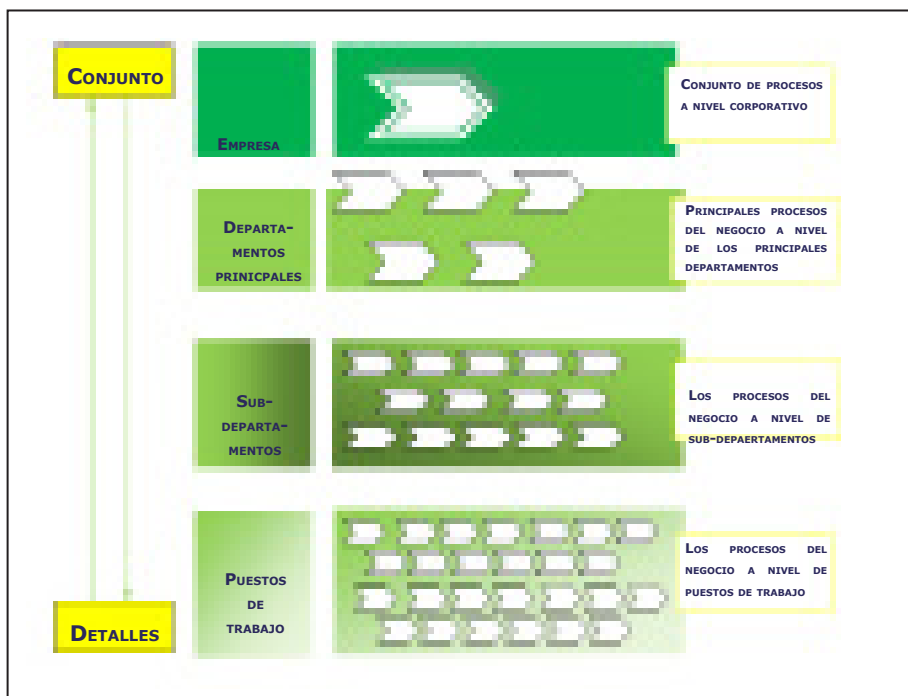
El análisis, diseño y puesta en marcha de los procesos incluye tener en cuenta aspectos como: orientación al cliente, condiciones adecuadas para trabajar con un buen clima laboral soportado en sistemas de incentivos centrados en el valor y en redes de colaboración y cooperación, estar manejando una cadena productiva integrada de manera sistémica, entre otros.

Como afirma Nagles (2004), la gestión por procesos desarrolla la capacidad de pensar en forma sistemática acerca de los problemas y las dificultades que puede enfrentar el cliente, con el fin de generar las posibles alternativas de solución, lo que permite movilizar el conocimiento y facilitar el alcance de los resultados esperados por la empresa.

Hay varios tipos de procesos. Solo por mencionar algunos de ellos se encuentran los procesos de negocios que según Bruszies & Díaz (2011), “Un proceso de negocio es

simplemente un conjunto de instrucciones, mediante el cual un departamento o miembro del personal puede realizar su función de la manera más eficiente posible. Estas instrucciones deben ser fijas y replicables a fin de que el personal se haga más eficiente con la experiencia. El desafío que enfrenta una organización consiste en desarrollar procesos eficientes y repetibles que puedan ser implementados a los negocios con eficacia. Una herramienta que contribuye a alcanzar este objetivo es el modelado de procesos, la cual facilita la visualización de los procesos de negocio actuales, la identificación de cuellos de botella y de las posibles mejoras". Estos dos autores afirman además que "un proceso de negocio puede descomponerse en diversos subprocesos, los cuales tienen sus propios atributos y además contribuyen al logro de la meta del proceso principal" (figura 1).

Figura 17. Subprocesos de un proceso de negocio



Fuente: Bruszies & Díaz (2011).

Sin embargo para asegurar que los procesos cumplan con su función, se debe prever una serie de sucesos que afectan o podrían afectarlos de alguna manera (Velásquez, 2006). Estos sucesos los componen una serie de eventos o hechos que se pueden convertir en problemas del proceso (Schuurhuis, 2011).

Entre una lista diversa de clasificaciones, solo mencionaremos dos tipos de problemas⁹:

- Problemas de solución inmediata.
- Problemas de solución profunda.

Los problemas de solución inmediata, son problemas que se pueden resolver ya:

- Con los recursos actuales.
- Sin autorización de niveles superiores.
- La solución está a la mano.
- Las actividades de solución se pueden realizar de inmediato.

Ejemplos:

- Cambio de bombillos que entorpecen la visibilidad.
- Cajas, equipos, herramientas y otros elementos mal colocados. Solo es reordenarlos.
- Redistribución de máquinas y equipos de fácil traslado.

⁹ Este concepto es el que según Kepner y Tregoe, conocidos expertos en el tema, se refiere a lo que ellos llaman problema negativo. Ver en la web. <http://www.kepner-tregoe.com/PDFs/articles/Quality-of-Problem-Management-ITIL.pdf>

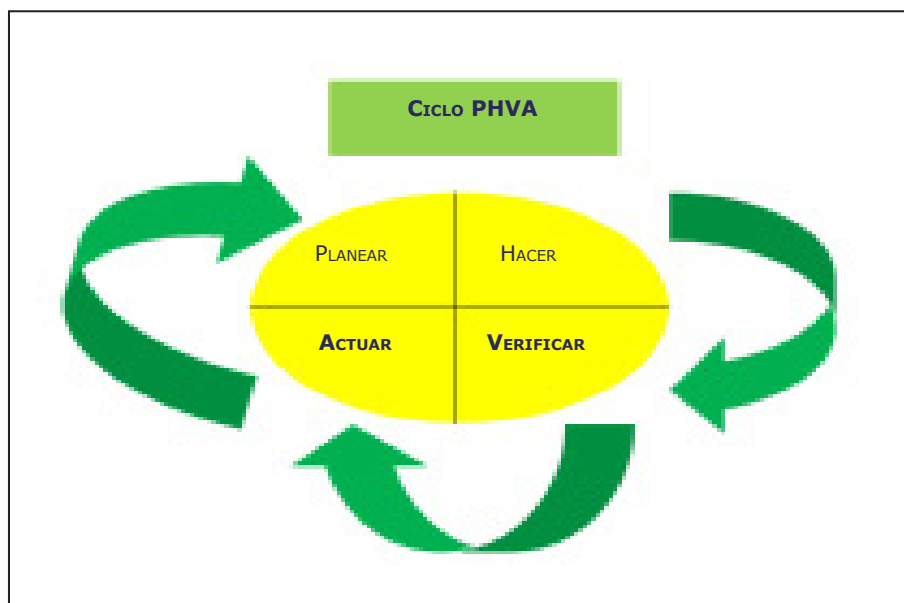
- Pintar y/ o delimitar espacios.
- Patios con basura; solo es recogerla, botarla o venderla por chatarra.
- Redistribución de espacios.
- Resane de paredes o pisos.
- Muchas copias; no utilización de la última copia. Se puede suprimir esta y reciclarla. para utilizarla en memitos o para borrador.
- Otros, de la propia realidad de cada empresa y trabajo.

Los problemas de solución profunda, se presentan con frecuencia y siempre están ahí, afectando o minando los procesos. No se han podido erradicar. Para su solución se requiere hacer un análisis más profundo ubicando las causas que los están generando. Este análisis se debe hacer con los implicados generadores de las posibles causas. En caso que estos generadores rechacen el análisis por diferentes motivos, se debe acudir por lo general, a una instancia superior para que lidere este proceso. Se recomienda para atacar de manera ordenada la utilización de los conceptos y las herramientas de trabajo apropiadas para erradicar los problemas profundos. Para estos eventos se recomienda utilizar este modelo de AVP (análisis de vulnerabilidad de procesos).

1.7.2 Herramientas para el manejo del modelo AVP:

Este modelo se circunscribe dentro del ciclo Deming¹⁰, compuesto por los pasos: planear, hacer, verificar y actuar (Pérez, 2008).

Figura 18. Ciclo PHVA



Fuente: Elaboración del autor.

A su vez el primer paso de planear se desarrolla en un esquema de cuatro pasos como se observa más adelante. El hacer: es la ejecución del plan de acción y el monitoreo de los resultados de un cambio para asegurar que se han

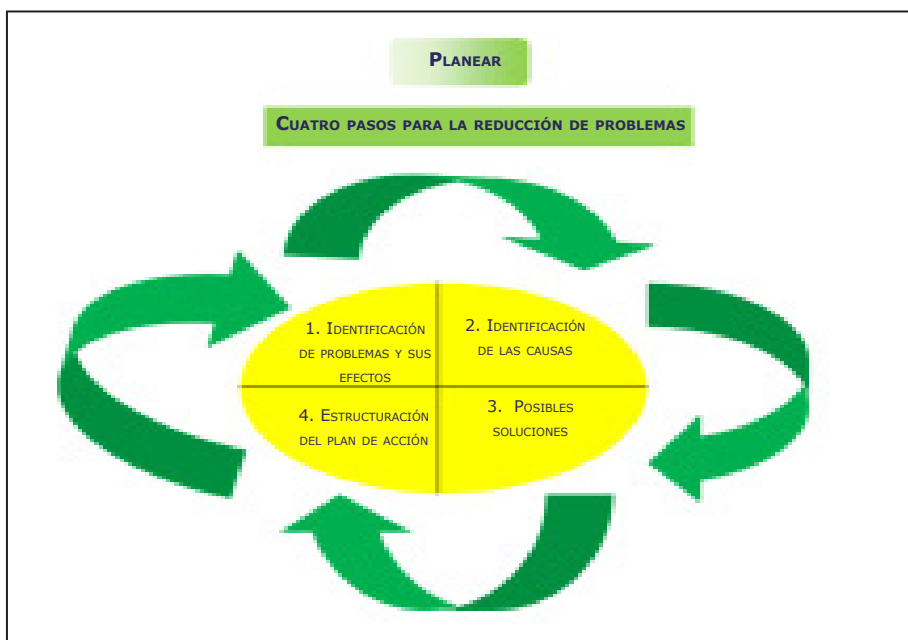
¹⁰ El profesor Edwards Deming, uno de los precursores del tema de la calidad en el ámbito internacional. Para mayor profundización en su teoría, consulte Internet.

llevado a cabo los mejoramientos y/ o verificar si han surgido nuevos problemas. El verificar: Es el determinar si se lograron los mejoramientos deseados; medir los resultados empleando la misma clase de datos recopilados en la observación de datos; evaluar efectos colaterales; si el mejoramiento se encuentra en el grado deseado, continuar al próximo paso; si el mejoramiento no es el deseado evaluar desviaciones y solucionar y volver a evaluar resultados / estandarizar los mejoramientos y volver al paso de observación / actualizar los manuales.

El actuar: es la reflexión, la toma de acciones correctivas, la presentación final del proyecto y la estandarización o la garantía que se mantengan las mejoras.

Los cuatro pasos para la reducción de problemas tienen las siguientes actividades:

Figura 19. En el planear: cuatro pasos para la reducción de problemas



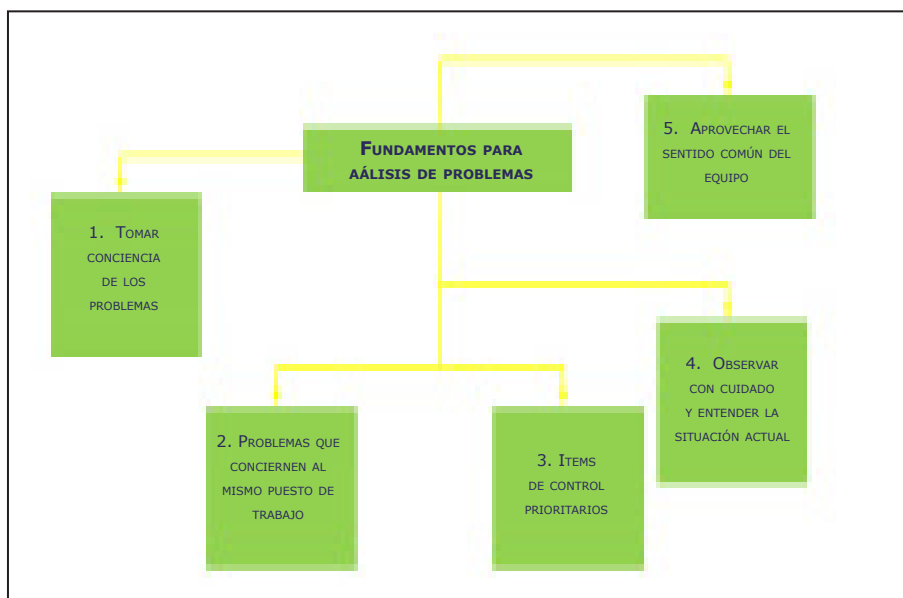
Fuente: Elaboración del autor.

A continuación se desglosará cada uno de los cuatro pasos para la solución de problemas:

1.7.3 1 Identificación de problemas y sus efectos:

Se recomienda para atacar de manera ordenada la utilización de los conceptos y las herramientas de trabajo apropiadas para erradicar los problemas profundos y el siguiente esquema de fundamentos para análisis de problemas (figura 20).

Figura 20. Fundamentos para el análisis de problemas



Fuente: Pérez-Uribe (1992)

1.7.3.1 Tomar conciencia de los problemas

Nunca faltarán problemas en los puestos de trabajo. Aunque en la actualidad las operaciones sean excelentes, seguramente en el futuro no lo serán y habrá que estudiar el por qué de esto. Aun si pareciera que no hubiese problemas en un proceso, esto no significa que el problema no exista.

1.7.3.2 Problemas que conciernen al mismo puesto o área de trabajo

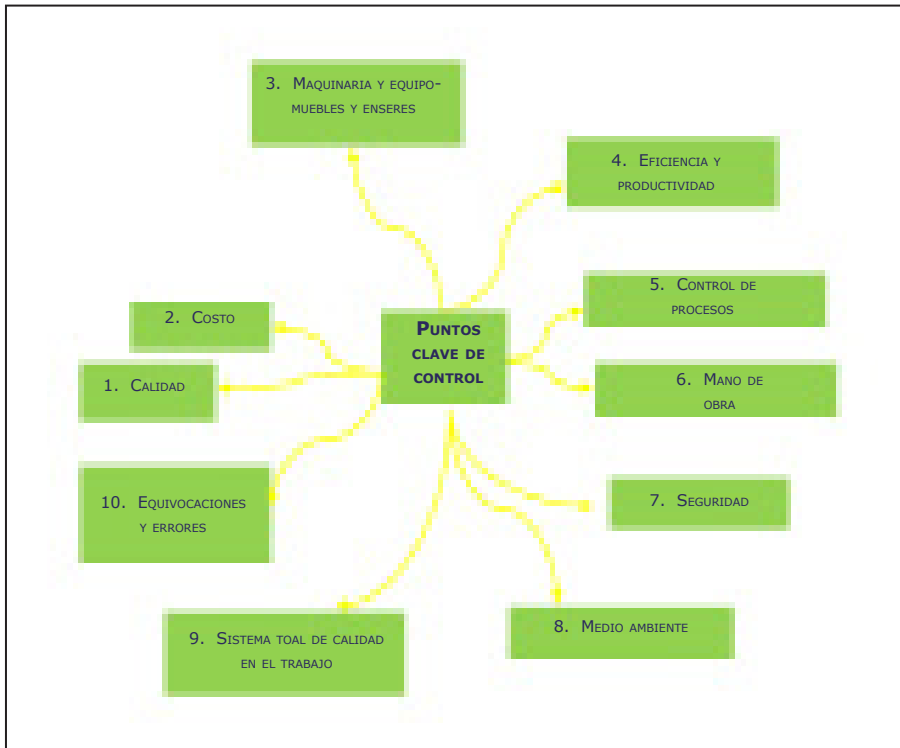
La vía más fácil de hallar los problemas es observar su propio puesto de trabajo y tratar de solucionarlos por su cuenta, si no afectan otros puestos de trabajo y si las soluciones las puede realizar la propia persona. Si son problemas mayores llevarlos al equipo de trabajo para procesarlos.

1.7.3.3 Ítems de control prioritarios

Este punto se refiere básicamente a los problemas sobre los cuales los equipos podrán trabajar. ¿Qué tipos de problemas pueden identificar? Se pueden identificar bajo tres puntos clave:

- Puntos clave de control.
- Punto de vista de las 5M (Man – (Hombre) – Máquina – Materiales – Métodos y Medidas).
- Punto de vista de las 3M (Muda, Mura, Muri).
- Puntos clave de control (figura 21).

Figura 21. Ítems claves de control: Punto de vista de los puntos clave de control



Fuente: Pérez-Uribe (1992).

Algunas preguntas que se deberían hacer en equipo, para evidenciar problemas en los puntos clave de control de un proceso o área de trabajo:

- **En el tema de la calidad:** ¿El nivel de calidad es adecuado?; ¿El promedio y la variabilidad del proceso son adecuados?; ¿La calidad es medida apropiada y claramente?; ¿Los datos sobre calidad son veraces? ¿Están clasificados?; ¿La calidad es estable? ¿Está en estado de control?; ¿Qué tipo de anomalía existe? ¿Cómo han aparecido?; Quejas sobre calidad, feedback desde el próximo proceso y desde el consumidor, Repeticiones de trabajo y reparaciones, ¿Se han hecho muchas de

ellas? ¿En qué número? ¿Periodicidad? ¿Costo? ¿Han sido apropiadas?; Arreglo de los defectuosos, ¿Han sido debidamente arreglados?; Estándares de calidad, ¿Son claros y apropiados? ¿Se han comunicado a todo el personal? ¿Hay diferencias en el entendimiento de los mismos?; ¿Están definidos apropiadamente los requisitos de calidad de acuerdo con la opinión del próximo proceso?, ¿del consumidor?; ¿Los datos de calidad se han entendido realmente? ¿No hay diferencias individuales en la comprensión de los mismos? ¿No hay datos vagos?; ¿La calidad en cuanto a tiempo de uso, confianza, nivel técnico y además factores para la utilización del servicio o producto son satisfactorios?

- **En el tema de costos:** ¿Son los costos claros para cada uno? ¿Son estos escogidos en los puestos de trabajo?; ¿Están los costos agrupados con suficiente detalle?; ¿Están los factores de los costos debidamente distribuidos de acuerdo con cada área de trabajo, y estas tienen cuidado de este tratamiento?; ¿Son los costos muy altos?; ¿Qué factores están incluidos en los costos?; ¿Hay Muda (inutilidad, mal gasto, despilfarro, pérdida, desperdicio, daño, destrozo, despojos, derrames) en el trabajo y el tiempo de operación?; ¿Cómo están afectando los materiales y los componentes a los costos?; ¿Cómo el volumen y el tamaño de las unidades estándares están afectando a los costos?; ¿Cómo las compras afectan los costos?
- **En el tema de maquinaria y equipo – muebles y enseres:** ¿Es el % de utilización adecuada?; ¿Los porcentajes de interrupción, descuido, operación y eficiencia son adecuados?; ¿La automatización es adecuada?; ¿La mecanización es adecuada?; ¿Entre hombre y equipo los intervalos son adecuados?; ¿El mantenimiento y reparación son adecuados?; ¿Hay muchos problemas con la maquinaria y equipo?; ¿Las herramientas son eficientemente utilizadas?; ¿El layout, el flujo de productos y su manejo son satisfactorios?

- **En Eficiencia y productividad:** ¿Está la meta de productividad adecuada a los recursos y claramente definida?; ¿Es satisfactoria la productividad?; ¿Las salidas de producción son satisfactorias y suficientes?; ¿Los datos de producción son adecuados?; ¿Están los datos de producción bien estratificados?; ¿Están los factores de producción como tiempo, calidad, hombre y materiales propiamente analizados?; ¿El análisis de tiempo en tiempos de espera, tiempos perdidos, tiempos para preparar procesos, tiempos productivos, están definidos? ¿Están correctos? ¿Revaluados? ¿Hay muda en los procesos?; ¿Los datos de inventarios están correctos? ¿Cómo se llevan los inventarios, es adecuado al sistema? ¿La calidad está adecuada?; ¿El control de los procesos y el de producción son satisfactorios?
- **En control de procesos:** ¿Están las metas y objetivos claros?; ¿Son los estándares adecuados y se llevan realmente? ¿Hay estándares? ¿Se han comunicado apropiadamente y se han entendido? Si no se llevan estándares, ¿cuáles son las razones? ¿Hay suficientes estándares? ¿Qué procesos deben tener estándares?; ¿Se están tomando acciones correctivas apropiadas?; ¿Hay datos suficientes que sirvan para toma de decisiones apropiadas?; ¿Hay acciones de prevención de errores?; ¿Están los temas de control propiamente seleccionados?; ¿Las medidas preventivas contra defectos, omisiones y otras anomalías se han tomado apropiadamente? ¿Se están observando? ¿Se han tomado medidas contra descuidos y deterioros?
- **En mano de obra:** ¿Está cada uno motivado? ¿Hay alguien insatisfecho? ¿Pueden las personas hablar francamente? ¿Están preparadas para escuchar a otras? ¿Hay problemas de relaciones humanas? ¿Se han tomado medidas adecuadas de educación y entrenamiento? ¿Cómo está el clima de trabajo? ¿Los equipos de trabajo están activos? ¿Son satisfactorios los aspectos de estudio, autodesarrollo y mutuo desarrollo? ¿Cómo está el % de

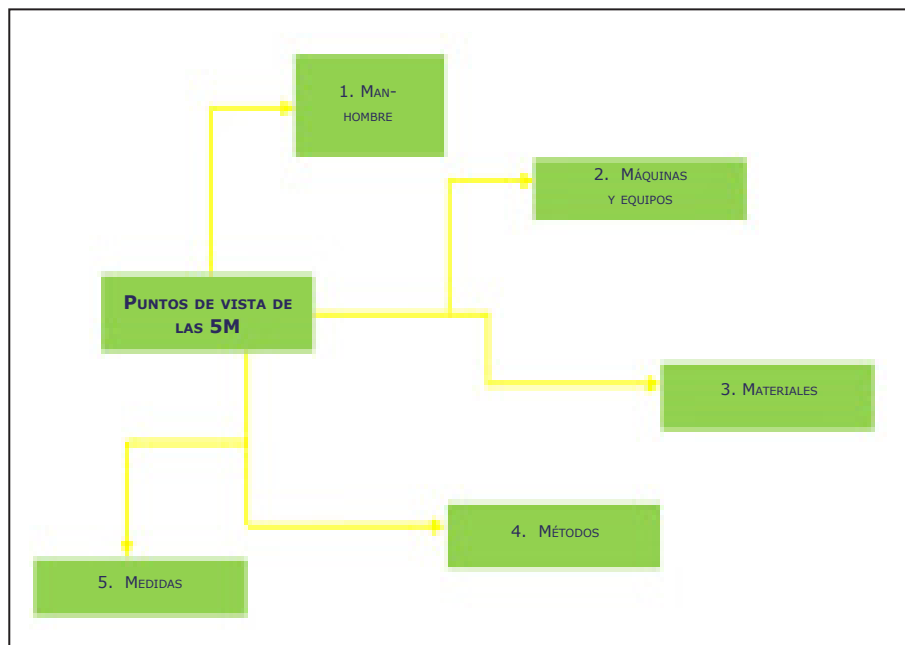
ausentismo? ¿El % de participación en las reuniones de los equipos de trabajo? ¿Rotación del personal? ¿Qué % existe? ¿La comunicación fluye libremente?

- **En seguridad:** ¿Son las medidas de seguridad adecuadas?; ¿Existe educación para la seguridad? ¿Se lleva apropiadamente?; ¿Cómo se encuentran las instalaciones locativas dentro y fuera de la empresa?; ¿Los factores como fatiga y descuido son considerados en el proceso de producción?
- **En manejo del medio ambiente:** ¿Existe algún plan para mejorar el medio ambiente laboral?; ¿Se ha considerado que los factores de medio ambiente, luz, sitio de trabajo, etc., afectan la calidad, productividad y porcentaje de errores y defectos?; ¿Postura, aptitud y sitio de trabajo del trabajador se tienen en cuenta?; ¿Factores de contaminación ambiental se tienen en cuenta? ¿Cómo afectan a la comunidad?
- **En cuanto al control total de la calidad o STCT (Sistema total de calidad en el trabajo):** ¿Están las políticas de calidad definidas? ¿Revaluadas? ¿Adecuadas a la empresa? ¿Todo el personal las conoce completamente?; ¿Todo el personal entiende el control total de calidad de producto y servicio?; ¿La organización de equipos de calidad (EC) se adecua a la empresa? ¿Están activos los equipos? ¿Han integrado su trabajo con los equipos primarios de trabajo?; ¿Hay medidas para asegurar el funcionamiento del STCT? ¿De los EC? ¿De los equipos primarios de Trabajo?; ¿Están los principios de los equipos de trabajo bien entendidos por todos los miembros de la empresa?; ¿Se ha adecuado la infraestructura de la empresa para que se desarrolle el STCT?
- **En el tema de equivocaciones y errores:** ¿Hay muchas equivocaciones y errores en las operaciones? ¿Están las causas claras? ¿Se han tomado acciones correctivas? ¿Se

han verificado los arreglos? ¿Hay diferencias individuales? ¿Hay diferencias en los porcentajes de equivocaciones y errores de acuerdo con el tiempo y la posición? ¿Hay equivocaciones y errores en inspección, medidas e información? ¿Están los datos debidamente agrupados? ¿No hay confusión en su medición? ¿No están mezclados?

- Punto de vista de las 5M.

Figura 22. Ítems claves de control: Punto de vista de las 5M



Fuente: Pérez-Urbe (1992, p. 74)

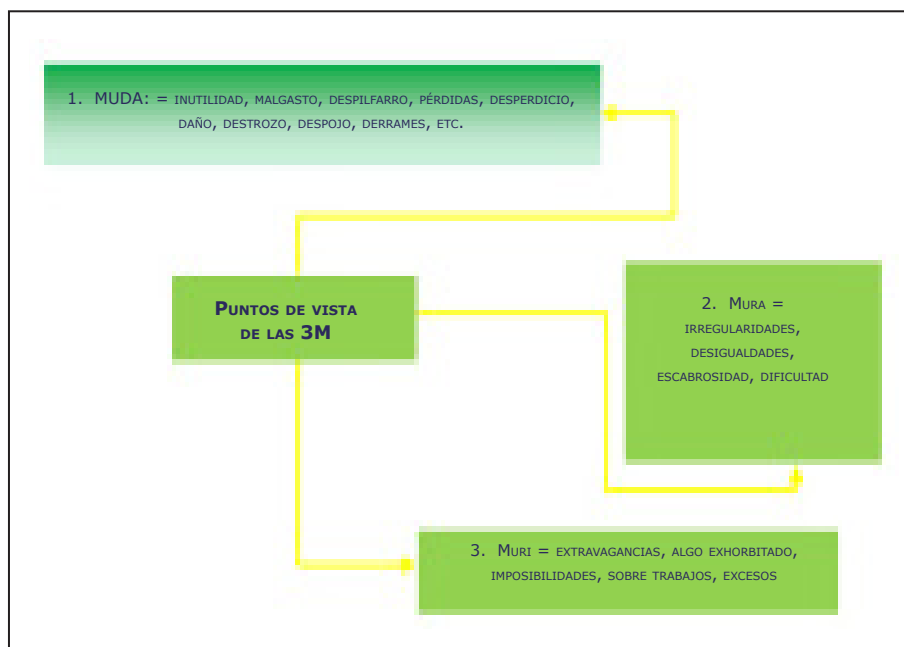
1) Algunas preguntas que se deberían hacer en equipo, para evidenciar problemas desde el punto de vista de las 5M, de un proceso o área de trabajo:

- **En aspectos relacionados con Man – Hombre (primera M):** experiencia, habilidad, diferencias individuales, correcta postura para el trabajo, salud, conciencia de calidad, cumplimiento de los estándares, actitud hacia el trabajo, destreza, educación, entrenamiento, clima de trabajo, sutileza.
- **Maquinaria y equipos (segunda M):** capacidad de chequeo de la producción, capacidad de proceso, calidad del proceso, fallas, mantenimiento, calidad de los materiales, lubricación, dimensiones, cantidad, medidas, llaves y herramientas, omisiones, remplazos, reparaciones y repeticiones de trabajo, almacenaje, layout, posiciones –ergonomía en el trabajo, flujo de productos y servicios, tiempos estándares, automatización, mecanización.
- **Materiales (tercera M):** marcas, grado, calidad, cantidad, mezclas, manejo, progreso en proceso, seguimiento de control de lote, vendedores y proveedores, inventarios, recibo y entrega.
- **Métodos (cuarta M):** estándares de operación, secuencia y flujos de operaciones, inconveniencias, localización y posición de inventarios, medio ambiente (temperatura, humedad, luz, ventilación, gases, vibración, ruido, olor), facilidad de operación trabajos musculares, transporte, personal, ajustes, esperas, tiempos perdidos, tiempos estándares, relación hombre – máquina, operaciones articuladas, equipos operativos.
- **Medidas (quinta M):** acciones correctivas, tiempos para realizarlas (durante y después del proceso), especificaciones de servicio y producto en diseño (empresa – cliente, proveedores – empresa, empresa – distribuidores, entre

áreas de la empresa), medidas Técnicas de materiales (peso, dimensión, tamaño, etc.), empaques, medidas y computación, automatización, pruebas especiales.

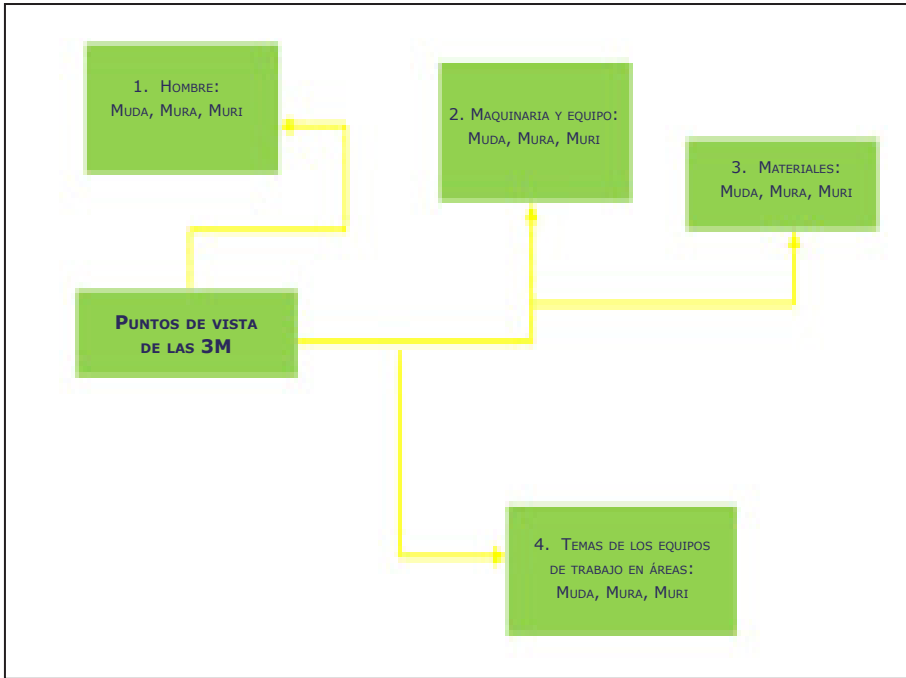
- Punto de vista de las 3M (figura 23 y 24).

Figura 23. Ítems claves de control: punto de vista de las 3M



Fuente: Pérez-Uribe (1992, p. 75).

Figura 24. Ítems claves de control: punto de vista de las 3M en tres (3) de las 5M y áreas de apoyo



Fuente: Pérez-Urbe (1992, p. 76 a 82).

2) Algunas preguntas que se deberían hacer en equipo, para evidenciar problemas desde el punto de vista de las 3M:

En mano de obra:

- **Muda:** ¿Puesto de trabajo y hombre están balanceados? ¿Hay muchos tiempos de espera y/o inutilizados? ¿Hay algunas funciones en estado de muda?, ¿Muda en los sitios de trabajo? ¿Esto es causa de mala planeación, ejecución, control?
- **Mura:** ¿Hay diferencias individuales, vacíos en las funciones, duplicidad de funciones, diferencias en los volúmenes de

trabajo y operación entre las personas, buena coordinación entre ellos? Cuando uno está haciendo algún proceso, ¿la otra persona está esperando para continuarla? ¿Están las capacidades de los trabajadores de acuerdo con las funciones? ¿Están muy ocupados los trabajadores? ¿Les sobra tiempo? ¿Está el entrenamiento eficientemente distribuido?

- **Muri:** ¿Falta personal? ¿Hay forma de hacer que las operaciones sean más fáciles y sencillas? ¿Está correcta la localización entre los puestos de trabajo y los trabajadores? ¿Hay muri en posturas, medio ambiente y manejo?

En maquinaria y equipo:

- **Muda:** ¿La capacidad de la maquinaria y de los equipos está siendo utilizada al 100%? ¿Están las herramientas bien utilizadas? ¿Se han investigado apropiadamente los aspectos relacionados con la automatización, mecanización y costos de trabajo? ¿Se han determinado apropiadamente los tiempos estándares? ¿La coordinación entre hombre y máquina es apropiada?
- **Mura:** ¿Está la capacidad de producción y trabajo balanceada? ¿El flujo del proceso está correcto? ¿Existe algún tiempo en estado de mura? ¿Hay mucho proceso en inventario?
- **Muri:** ¿La capacidad de producción es suficiente? ¿Mantenimiento, chequeo, reparaciones y remplazo de partes se están realizando adecuadamente? ¿Hay medidas efectivas para esto? ¿La variabilidad de maquinaria y equipo está apropiadamente controlada?

En materiales:

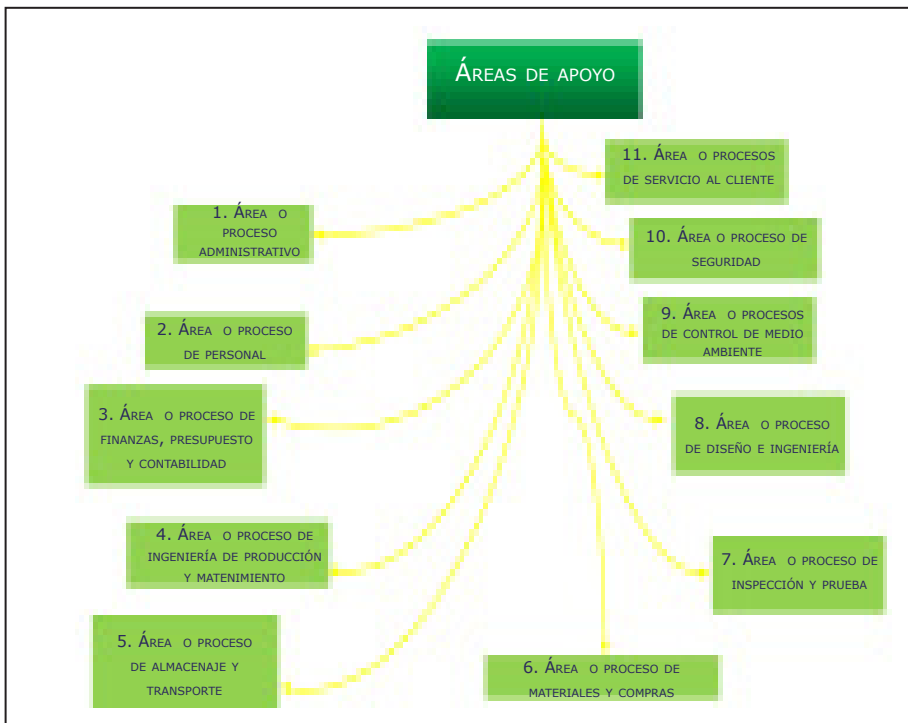
- **Muda:** ¿Qué tipos de medidas se dan para el eficiente manejo de materiales? ¿Qué clase de materiales se

están utilizando? ¿Es posible utilizar materiales baratos?
 ¿Qué tipos de técnicas se están utilizando para el análisis de calidad de materiales? ¿Se pueden utilizar materiales adaptados o reprocesados?

- **Mura:** ¿Existe uniformidad en el uso de los materiales? (Forma, dimensiones, acabados.) ¿Hay uniformidad entre lotes?
- **Muri:** ¿Hay muri en la calidad? ¿En las dimensiones y utilizaciones? ¿En la entrega? ¿Hay muri causado por diseño?

3M en áreas de apoyo (figura 25):

Figura 25. Ítems claves de control: Punto de vista de las 3M en áreas de apoyo



Fuente: Pérez-Urbe (1992)

En el área o proceso administrativo: mejoramiento en el trabajo de secretarías, estandarización del servicio de refrigerios y comidas para el personal e invitados; simplificación del servicio de recepción; reducción del tiempo en la utilización del teléfono; reducción en el número de correspondencia mal enviada, mejoramiento de los errores en cartas y en entrega de las mismas; mejoramiento de cargas en la utilización de la energía eléctrica y telefónica; estándares de consumo en útiles y papelería, enseres, artículos de aseo y cafetería (racionalización de los mismos); mejoramiento en los métodos de chequeo de recibo de mercancías (papelería, útiles, etc.); aspectos sobre utilización de baños, extintores, muebles y enseres.

En el área o proceso de personal: revisión de reportes de personal (movimientos, rotación, grado de instrucción, edades, cumpleaños, hoja de vida); simplificación de los formatos de reportes de personal; eliminación de errores en los cálculos de datos sobre liquidaciones, nóminas y demás datos sobre personal; reducción del tiempo en elaborar nóminas, liquidaciones y reportes sobre personal; reducción en el uso de copias y utilización de las copias necesarias; mejoramiento de las estadísticas utilizadas; reducción de correcciones en los reportes; mejorar los procesos de selección, inducción, entrenamiento, capacitación y mantenimiento; visita médica de entrada y salida de personal; aspectos de salud personal: seguro social, médicos y odontólogos privados; utilización efectiva de las hojas de vida.

En el área o procesos de finanzas, presupuesto y contabilidad: mejoramiento de la planeación y ejecución del presupuesto; mejoramiento del trabajo de finanzas y contabilidad en el área de ventas, administración y producción; estandarización de los trabajos de contabilidad; simplificación de la estimación de costos; rápida recuperación de los documentos y formatos necesarios; reducción de errores en inputs y outputs; observación estricta del tiempo de entrega de los reportes financieros; distribución adecuada

del trabajo contable a los subalternos; reducción de errores en contabilización y buscar ahorros en todas sus operaciones.

En el área o proceso de ingeniería de producción y mantenimiento: simplificación en los dibujos y diseños; acelerar el flujo de dibujos; estudiar tecnología de ingeniería; prevenir mantenimiento de equipos de incendio; mejorar el mantenimiento de los equipos de precisión y sus instrumentos; estandarización del uso de herramientas; reducción de gastos en electricidad; mejorar el control de las herramientas disponibles y sobrantes; reducción de fallas en las máquinas y equipos de prioritario uso; reducción de tiempos de reparación.

En el área o proceso de almacenaje y transporte: racionalización del transporte (tiempo, desplazamientos, equipo, mano de obra); reducción del nivel de inventarios; mejoramiento del transporte en mal clima; racionalización de los gastos por embalaje y empaque; mejoramiento del proceso de manejo de inventarios; mejoramiento de los métodos de almacenaje; mejoramiento de los cálculos y pagos con respecto a cargas de transporte extras; prevención de riesgos en los artículos para embarque; aceleración del trabajo de carga y almacenaje.

En el área o proceso de materiales y compras: racionalización en la preparación de órdenes de compra; reducción de costos de materiales auxiliares; eficiencia en compras para productos pilotos y experimentales; eliminación de los errores en órdenes; mejoramiento de los estándares de materiales y componentes; mejoramiento de la presentación periódica de reportes; empleo de materiales de uso no inmediato; revisión del sistema de archivo; simplificación de las llamadas telefónicas.

En el área o proceso de inspección y prueba: mejoramiento de los equipos de inspección, mejoramiento del feedback de los datos de medición, mejoramiento de los materiales de

prueba; reducción del período de inspección; mejoramiento en la preparación de partes para prueba; eliminación de los errores de inspección; calibración de herramientas y equipos de precisión; inspección de almacenamiento y cabinas o salones especiales de prueba de materiales y/o herramientas y equipos; reducción de tiempos de medición ;reducción de errores en archivo de formatos de prueba.

En el área o proceso de diseño e ingeniería:reducción de cambios en diseño; mejoramiento del control de documentos de ingeniería; racionalización de dibujo de partes; reducción de errores en dibujo; arreglo de los catálogos originales de dibujo; eficiencia deltrabajo del personal de oficina; confidencialidad para experimentos; emisión y distribución de los diseños; flujo de diseño en las áreas de opinión pertinentes; errores en copias.

En el área o proceso de control de medio ambiente: mejoramiento de la limpieza de tanques y bodegas; limpieza del medio de trabajo; medidas contra malos olores; limpieza de sanitarios, de salones de reuniones, salas de espera, restaurantes, cafetería, patios, vidrios, puertas, etc.; arreglo de jardines; mejoramiento de edificios, muebles, avisos, alfombras; mejoramiento de muda en los equipos de tratamiento de químicos; prevención de gases pro tratamiento de materiales; prevención de contaminación del medio ambiente (polución, desperdicios químicos en desagües); prevención de fallas en los recolectores de basura y contaminación

En el área o proceso de seguridad:racionalización de los procesos para acarreo y fletes de materiales; medida para reducir congestión en las bodegas de embarque para transporte y recibo de mercancías; racionalización de los equipos contra incendio a través de campañas de educación personal, carteles de seguridad y mantenimiento de los mismos; prevención de accidentes en manejo de

máquinas, equipos y herramientas; racionalización del uso de equipos de seguridad (máscaras, guantes); racionalización en el manejo de pólizas; vigilancia de edificios y jardines; incidentes y accidentes de trabajo.

En el área o procesos de servicio al cliente: mejoramiento de los reportes de servicio al cliente y para la empresa; simplificación del procedimiento de servicio al cliente; mejoramiento de las relaciones públicas; mejoramiento de la calidad del servicio; manejo de estándares adecuados de servicio; eliminación del despacho de productos dañados o mal reparados; reducción del tiempo de servicio; reducción de errores de operación; racionalización de las visitas de servicio; aseguramiento de los antiguos, actuales y clientes potenciales a través de actividades adecuadas; agilización de la recepción de llamadas de servicio; diligenciamiento y mejoramiento de los formatos de servicio.

1.7.3.4 Observar con cuidado y entender la situación actual

Observar y tener una idea clara de lo que está pasando en los puestos de trabajo:

- Entender que tipo de inconveniencias o anomalías hay. Buscar la forma de actuar, principalmente sobre los ítems de control anteriores.

A los equipos de trabajo les gusta saltar directamente hacia diagramas como el de Causa y Efecto o Pareto, cuando ubican el problema y van directo hacia la identificación de las causas del mismo. Es básico que el problema real sea claramente identificado, estudiado y estratificado (dónde, cuándo, bajo qué condiciones y cómo se están dando los factores del problema).

1.7.3.5 Aprovechar el sentido común del grupo

Trabajar en equipo da la oportunidad a los miembros en utilizar su sentido común para escoger un problema y pensar juntos como un cuerpo. En este ambiente, la vía en que cada cual observe algún problema y lo resuelva solo, no prevalece. El sentido común de todos y el uso que le den en grupo es lo que más pesa en estos casos.

Las otras dos herramientas personales que requerirá cada miembro del equipo de trabajo son: prestar atención y agudizar la sensibilidad con respecto a lo que está pasando en los puestos de trabajo para capturar los importantes cambios.

1.7.4 Herramientas de compilación y análisis de problemas

Algunas de las más utilizadas son:

1.7.4.1 Técnica de grupo nominal

Según Lloyd (2011), el término de grupo nominal fue primero utilizado por Taylor, et al, (1958) para referirse a un proceso en el cual los resultados de los esfuerzos individuales se combinan y se revisan si las personas han trabajado realmente juntos en equipo. La TGN se ha referido a una técnica de agrupamiento de esfuerzos individuales (Bouchard and Hare, 1970) y se ha empleado en la identificación de problemas y en comunicación organizacional (Green, 1975; Van de Ven and Delbecq, 1974). Provee insumos desde las percepciones y constructos individuales para entender y gerenciar diferentes hechos (Hussey and Hussey, 1997).

Es una técnica estructurada para la resolución de problemas y generación de ideas, donde los individuos se reúnen y se combinan de una forma no amenazante, cara a cara.

Situación que maximiza la participación creativa en la solución de problemas en equipo (Delbecq. et al., 1975).

Asegura, por medio del compromiso activo de un moderador, un equilibrio de los insumos de todos los participantes, aprovechando el conocimiento y experiencia de cada persona. En contraste con la utilización de los grupos interactivos, proporciona un entorno en el que los individuos al principio trabajan solos y más tarde las contribuciones de cada individuo son más agrupadas entre otros actores presentes. La TGN puede ser contrastada con las técnicas de grupo focal y método Delphi.

La TGN utiliza directamente para capturar las ideas de los participantes de un grupo el brainstorming, para organizarlas de manera visible lo que los norteamericanos llaman flipchart (papelógrafos o un sitio para copiar las ideas del grupo) o lo que los alemanes denominan Metaplan y para priorizarlas la técnica de calificación relativa (TCR).

A continuación desglosaré cada una de ellas:

- **Brainstorming (lluvia de ideas):** se sugiere utilizarla, para listar los problemas que están afectando un proceso, un área o determinada situación. Es una libre discusión de ideas entre varias personas. Para un buen funcionamiento se deben seguir las siguientes reglas: a) Cada persona debe hablar y emitir su opinión. b) Las ideas deben generar una reacción en cadena, c) Es conveniente nombrar un moderador y una persona que resuma las ideas, d) El moderador de una sesión de brainstorming debe:
 - ✓ Dar a cada miembro la oportunidad de hablar.
 - ✓ Limitar cortésmente a las personas que hablan mucho.
 - ✓ Motivar a las personas a hablar.

- ✓ Limitar argumentos y/ o defensas sobre problemas que afecten un área o que desvíen el tema central.
- ✓ Concluir ideas con ayuda de los miembros
- ✓ Para la participación real de todos los miembros de una sesión de brainstorming, se debe tener interés en el tema.
- ✓ Generar libre discusión: es permitir que cada uno piense y hable libremente y nunca oponerse y / o contradecir lo que diga otra persona.
- Flipchart: existen varias formas de flip chart:
 - **Primera forma de FP:** cada línea representa un problema, organizado en un sitio visible (tablero) por el moderador de un grupo, de la experiencia y conocimiento de una problemática de parte de cada integrante del mismo. El moderador pregunta a los integrantes que tipo de problema o causa del mismo está sucediendo en un área o proceso de trabajo y lo va anotando en un sitio visible por todos. Otra manera es que cada integrante escribe ideas en un papel y se lo entrega al moderador quien a su vez lo va escribiendo en el tablero (figura 26):

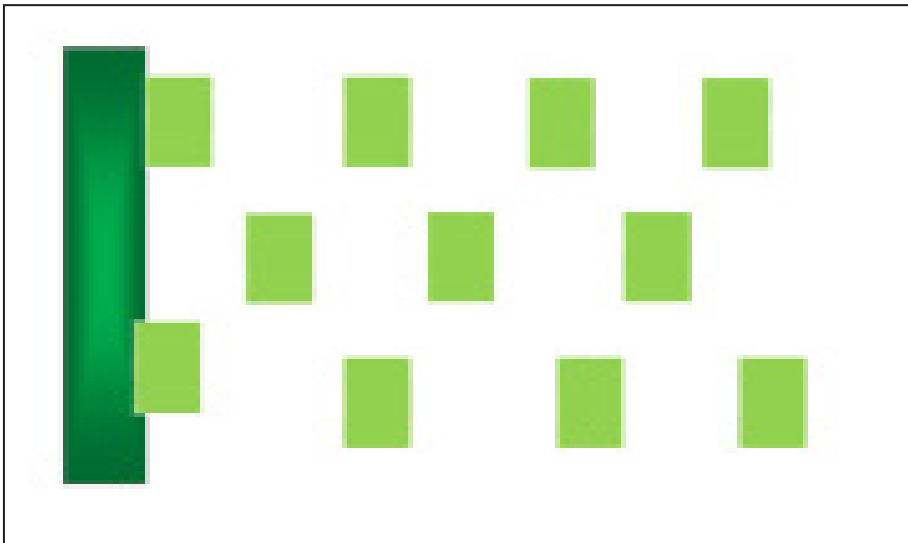
Figura 26. Primera forma de FP



Fuente: Propuesta por Pérez-Urbe (2011).

- **Segunda forma de FP utilizando POST-IT®¹¹ y/o papelitos:** en *post-it*, memitos y/o papelitos con cinta pegante (u otro sistema para pegarlos en un sitio visibles al grupo), cada integrante del equipo escribe su idea. Una idea por papelito y se va pegando en el sitio seleccionado, donde se puedan observar todas las ideas de los integrantes en conjunto. La forma de representación es (figura 27):

Figura 27. Segunda forma de FP



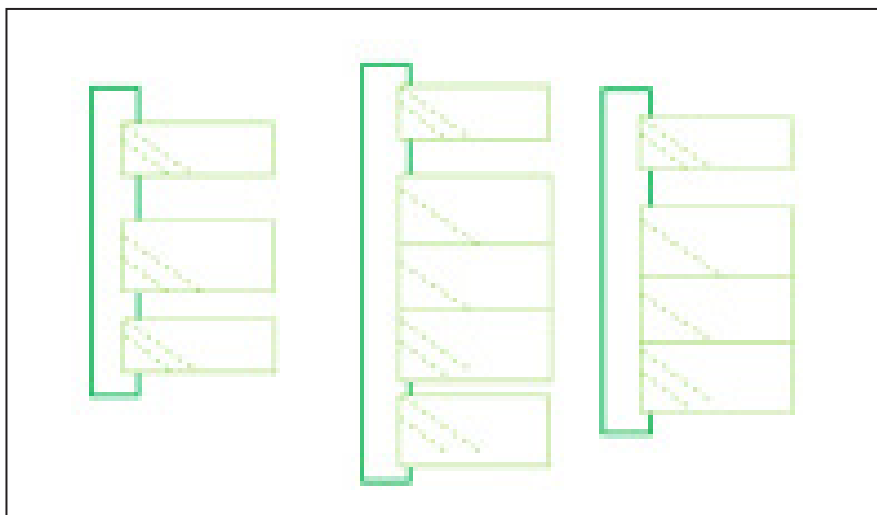
Fuente: Propuesta por Pérez-Urbe (2011).

Este método es ventajoso, puesto que le permite al moderador unir ideas, una encima de otra, permitiendo que todas queden reunidas y reflejen la participación de cada integrante en el ejercicio y se puedan organizar y analizar.

¹¹ Marca de 3M.

- **Diagrama de afinidad:** utilizando primero el flipcharty los datos que se compilan con esta metodología, este diagrama facilita agrupar ideas por temas afines. De esta manera se recopilan los datos de manera fácil y consistente para facilitar el análisis de la información (figura 28).

Figura 28. Diagrama de afinidad



Fuente: Propuesta por Pérez-Urbe (2011).

Ejemplo: en reunión con el coordinador, utilizando lluvia de ideas y flipchart, se identificaron los siguientes problemas: no se cumplen ordenes, pérdida de proceso de materiales, dualidad de mandos, pérdida de tiempo, repeticiones de trabajo, discusiones en la planta, bajo rendimiento, mala calidad, pérdida de clientes, uso inadecuado de materiales, no control de retales, control deficiente del rendimiento de maquinas, mala programación, falla en los procedimientos, accidentes de trabajo, subutilización de la maquinaria, incumplimiento de los programas, rechazos, amontonamientos, sobrecostos, muchas horas extras, pérdida de información y materiales:

Con esta lista, se agrupan los temas afines por ítems. Para este ejemplo, los ítems generales seleccionados por el grupo fueron:

Tabla 10. Ejemplo de diagrama de afinidad

| ADMINISTRACIÓN | OPERATIVOS | OPERATIVOS/ADMINISTRATIVOS |
|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------------|
| Pérdida de tiempo | Mala calidad | No cumplimiento órdenes |
| Discusiones en planta | Uso inadecuado de materiales | Dualidad de mando |
| Pérdida de clientes | No control de retales | Repeticiones trabajo |
| Muchas horas extras | Control deficiente de máquina | Bajo rendimiento |
| | Subutilización de equipos | Mala programación |
| | Rechazos | Fallas de procedimientos |
| | Amontonamiento de material | Accidentes de trabajo |
| | Pérdidas por procesos de materiales | Incumplimiento de programas |
| | | Pérdida de información |
| | | Sobrecostos |

Fuente: propuesta por Pérez-Uribe (2011).

A cada categoría bautizada y seleccionada por el grupo, de acuerdo a su conocimiento y experiencia, se les aplicaría las técnicas para priorizar (votación, TCR, M3PC y/o M4P) que se explicaran más adelante.

- **TCR (Técnica de calificación relativa):** se basa en la calificación que le dan los miembros de un equipo a una determinada variable. Se pueden utilizar diferentes escalas de Lickert (de 1 a 5 o de 1 a 10). Si utilizamos la escala 1 a 10: (1 2 3 4 5 6 7 8 9 10). Las calificaciones que se acerquen a 1 tienen menor grado, peso, magnitud y/o frecuencia de repetición. Las calificaciones que se acerquen a 10 tienen mayor grado, peso, magnitud y/o frecuencia de repetición.

Matriz Pérez para priorizar problemas (M4P¹²):

Una de las aplicaciones de la TCR la podemos observar en M4P. El objeto de esta matriz es dar prioridad a un listado de problemas que afectan el desarrollo de un proceso o de un área de trabajo.

Se manejan dos variables:

- IP = intensidad del problema (frecuencia de repetición).
- ECM = efecto en el cumplimiento de la misión y/o IEP = impacto en el proceso.

Intensidad del problema (IP)

Tabla 11. Intensidad del problema en M4P

| | |
|-------------------------|---|
| Muy alto (7.5 – 10.0) = | Frecuente - repetidamente - a menudo ocurre |
| Alto (5.0 – 7.5) = | Algunas veces ocurre y es probable que exista o se dé |
| Medio (2.5 – 5.0) = | Remoto, pero podría ocurrir |
| Bajo (1.0 – 2.5) = | Es improbable que se presente - tiende a cero |

Fuente: Propuesta por Pérez-Uribe (1995).

¹² Desarrollada para el Periódico el Universal en Cartagena- Colombia en 1995 y utilizada en cerca de 70 procesos de consultoría y cursos de especialización en diferentes Institutos de educación y Universidades en Colombia.

Efecto en el cumplimiento de la misión(ECM) y/o impacto en el proceso (IEP) en M4P

Tabla 12. Efecto en el cumplimiento de la misión (ECM) y/o impacto en el proceso (IEP) en M4P

| | |
|------------------------------------|---|
| <u>Catastrófico</u> (7.5 – 10.0) = | Podría parar el proceso o no cumplirse la misión esperada. Esto afecta a toda la empresa. |
| <u>Severo</u> (5.0 – 7.5) = | Afecta el proceso de manera contundente. Hay demoras considerables. El cumplimiento de la misión se ve mermado. Afecta a otras áreas de trabajo en la empresa. |
| <u>Medio</u> (2.5 – 5.0) = | Afecta a una parte del proceso pero se cumple con la misión. Solo afecta a nuestra área de trabajo. |
| <u>Bajo</u> (1.0 – 2.5) = | Afecta alguna actividad puntual o algún paso del proceso y parte de la misión. |

Fuente: Propuesta por Pérez-Urbe (1995).

Pasos para su utilización

Utilizando brainstorming, flip chart, diagrama de afinidad y teniendo en cuenta las dos variables IP y ECM/IEP, los miembros de un equipo califican los problemas de acuerdo a su conocimiento, experiencia y ojala con documentos para sustentar su concepto dando una nota en escala de 1 a 10. Una vez calificadas las variables o ítems de análisis, se pasan al listado de la hoja resumen de problemas calificados (realícelo en Excel) (tabla 13):

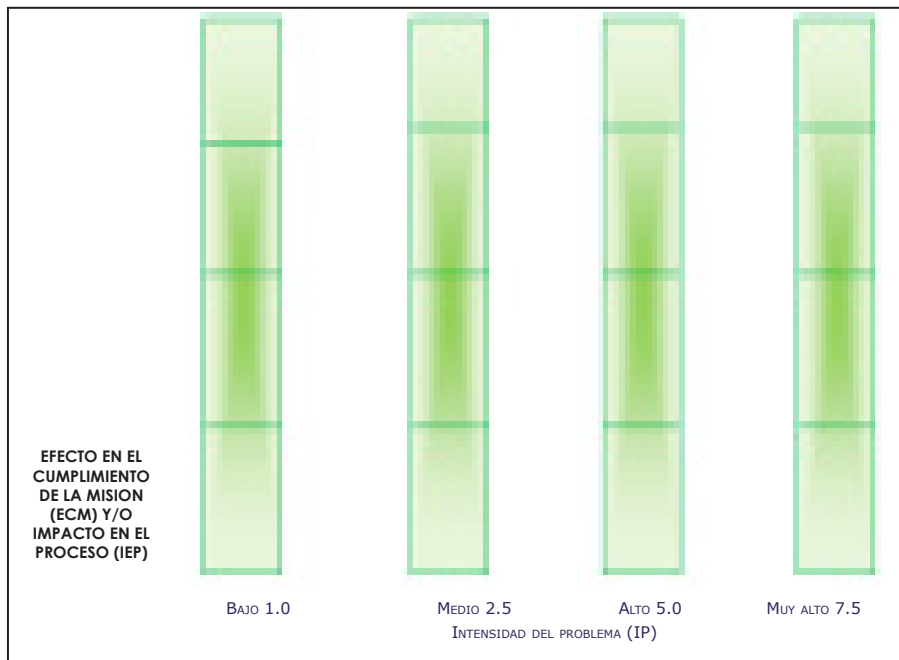
Tabla 13. Hoja resumen de problemas M4P

| HOJA RESUMEN DE PROBLEMAS M4P | | | |
|-------------------------------|----------------|----|---------|
| CALIFICADOS | | | |
| ESCALA DE 1 A 10 | | | |
| No. | IDENTIFICACIÓN | IP | ECM/IEP |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Fuente: Propuesta por Pérez-Uribe (1995).

Con estas calificaciones puede realizar un análisis de dispersión (manejarlo con Excel) (figura 29), de tal manera que puede ubicar los ítems de manera prioritaria y seleccionar aquellos que se ubiquen en el cuadrante superior derecho como los más importantes para que sirvan de base para estructurar un plan de acción de mejoramiento o profundizar su análisis en lo que respecta al hallazgo de sus causas, con herramientas como diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto M3PC, que se explicaran en este escrito.

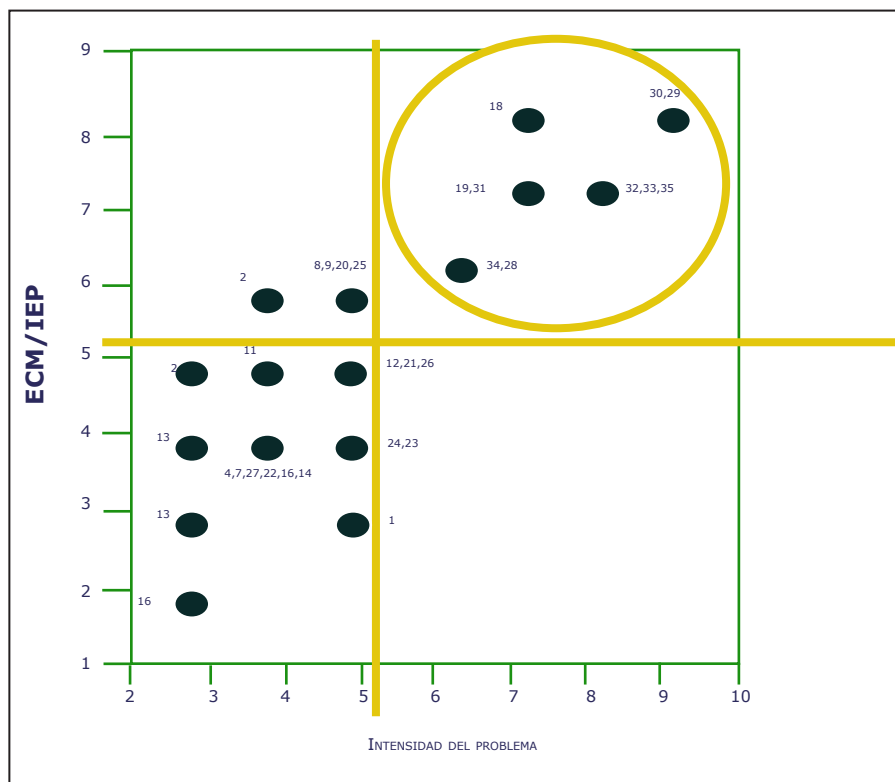
Figura 29. Diagrama de dispersión M4P



Fuente: Propuesta por Pérez-Urbe (1995).

En el siguiente ejemplo, se observa como los ítems: 30,29, 18,19, 31, 32, 33, 25, 34 y 28 son los más prioritarios o con mayores calificaciones que a la luz de M4P son los de muy alta frecuencia de repetición y mas catastróficos para el cumplimiento de la misión, en el sentido de que podrían parar el proceso analizado o afectar de manera negativa para el no cumplimiento de la misión esperada. Estos ítems afectan de manera negativa a toda la empresa (figura 30).

Figura 30. Ejemplo diagrama de dispersión M4P



Fuente: propuesta por Pérez-Urbe (1995).

Ejemplo de aplicación M4P

- Flip chart de problemas:

Tabla 14. Ejemplo de Flip chart

| |
|---------------------------------------|
| Pérdidas de tiempo |
| Falta de personal |
| Falta de infraestructura |
| Falta de material |
| Despechos de material |
| Mala calidad de trabajos |
| Falta control de trabajos |
| Distribución de planta |
| Mala programación |
| Mala ejecución del programa |
| Bajo rendimiento |
| Incumplimiento de los programas |
| Falta capacitación |
| Falta de coordinación del outsourcing |

Fuente: Propuesta por Pérez-Uribe.

- Diagrama de afinidad:

Tabla 15. Ejemplo de diagrama de afinidad ejemplo

| ADMINISTRATIVOS | OPERATIVOS | OPERATIVOS/ADMINISTRATIVOS |
|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Pérdidas de tiempo | Desperdicios de material | Distribución de planta |
| Falta de personal | Mala calidad de trabajos | Mala programación |
| Falta de infraestructura | Falta control de trabajos | Mala ejecución del programa |
| Falta de material | Falta capacitación | Bajo rendimiento |
| Falta de coordinación del outsourcing | | Incumplimiento de los programas |

Fuente: Propuesta por Pérez-Urbe.

- M4P:

Tabla 16. Ejemplo de M4P

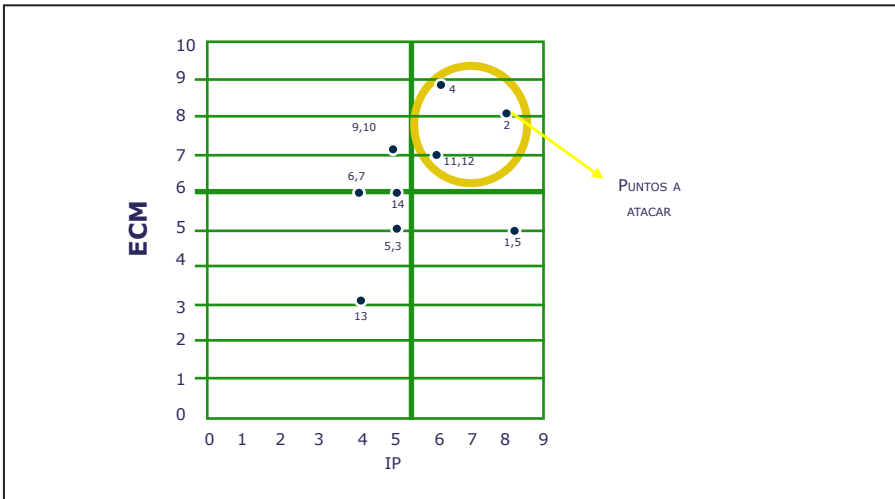
| No. | IDENTIFICACIÓN | IP | ECM/IEP | TOTAL ¹³ |
|-----|---------------------------------------|----|---------|---------------------|
| 1 | Pérdidas de tiempo | 8 | 5 | 40 |
| 2 | Falta de personal | 8 | 8 | 64 |
| 3 | Falta de infraestructura | 5 | 5 | 25 |
| 4 | Falta de material | 6 | 9 | 54 |
| 5 | Desperdicios de material | 8 | 5 | 40 |
| 6 | Mala calidad de trabajos | 4 | 6 | 24 |
| 7 | Falta control de trabajos | 4 | 6 | 24 |
| 8 | Distribución de planta | 5 | 5 | 25 |
| 9 | Mala programación | 5 | 7 | 35 |
| 10 | Mala ejecución del programa | 5 | 7 | 35 |
| 11 | Bajo rendimiento | 6 | 7 | 42 |
| 12 | Incumplimiento de los programas | 6 | 7 | 42 |
| 13 | Falta capacitación | 4 | 3 | 12 |
| 14 | Falta de coordinación del outsourcing | 5 | 6 | 30 |

Fuente: Propuesta por Pérez-Urbe.

¹³ También con este resultado de multiplicar IP * ECM o IEP, se podría diagramar con un diagrama de Pareto. Acá solo mostraremos el resultado con el diagrama de dispersión M4P.

- Diagrama de dispersión M4P:

Figura 31. Ejemplo Diagrama de dispersión M4P



Fuente: Propuesta por Pérez-Uribe.

Se selecciona el problema que tenga mayor valor y en equipo se utiliza el siguiente paso, ubicando las causas que lo originan.

- **Identificación de causas:**

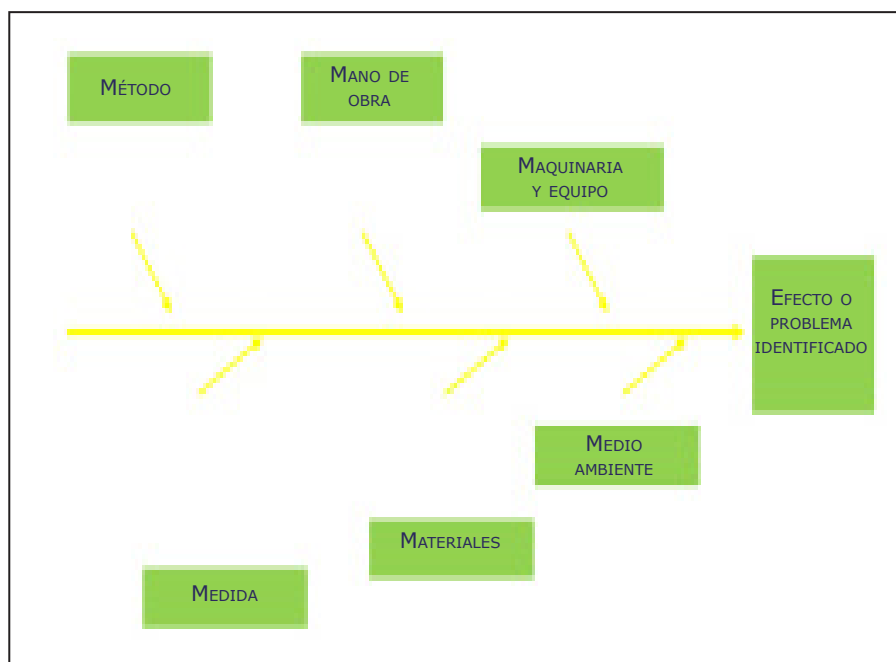
Se recomienda utilizar las siguientes herramientas:

- q Brainstorming, para ubicar las posibles causas que originan el problema seleccionado
- q Diagrama de causa y efecto, que facilita la ubicación de aquellos eventos que originan el problema o efecto seleccionado
- q Matriz Pérez para priorizar causas. (M3PC)

- Diagrama de causa y efecto: también llamado diagrama de espina de pescado o Diagrama de Ishikawa¹⁴:

Ubique en cada grupo las posibles causas que están originando el problema seleccionado: Utilice la siguiente pregunta guía para ubicarlas: ¿Cuáles son las posibles causas que están originando el problema identificado? Colocar todas las que vayan saliendo y las van agrupando en cada categoría: método, mano de obra, maquinaria y equipo, medida, materiales y medio ambiente.

Figura 32. Diagrama de causa y efecto

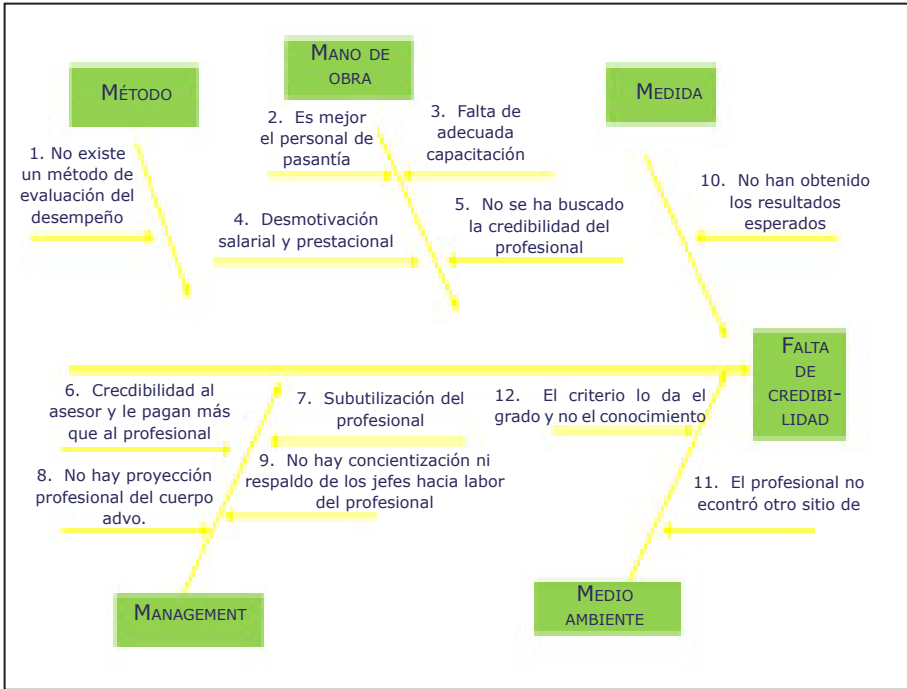


Fuente: Ishikawa K. (1982).

¹⁴ Kaoru Ishikawa; Profesor japonés. Promotor principal de los círculos de calidad y de muchas herramientas básicas estadísticas y de soporte administrativo en el ámbito internacional.

- Algunos ejemplos:

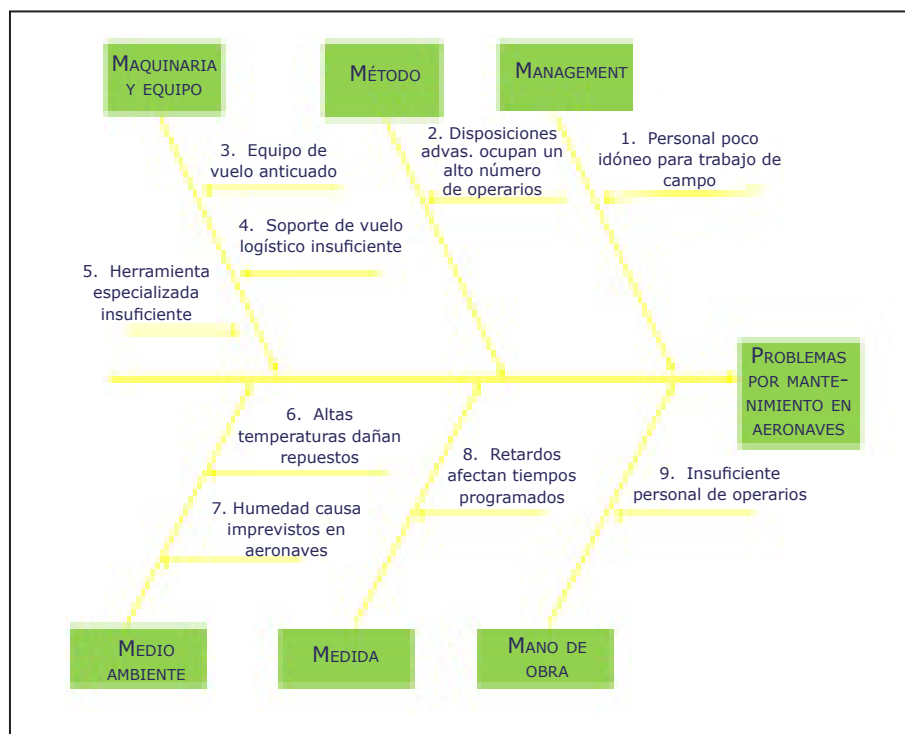
Figura 33. Ejemplo 1: diagrama de causa y efecto



Fuente: Propuesto por el autor.

Ejemplo 2: problemas por mantenimiento en aeronaves, las disposiciones logísticas de la unidad afectan en forma considerable el área operativa para que el desarrollo de los cursos de capacitación sea normal y dentro de lo programado.

Figura 34. Ejemplo 2: diagrama de causa y efecto



Fuente: Ishikawa K. (1982).

Antes de priorizar o seleccionar las causas más importantes o que están incidiendo con mayor fuerza en la aparición del problema identificado, numérelas en la espina de pescado para facilitar su traslado en el método de priorización M3PC. La numeración es un consecutivo que se hace de manera aleatoria.

- **Priorización causa efecto:** nótese que sale una buena lista de posibles causas. ¿Cuáles son las más importantes? ¿Cuáles tienen mayor impacto en el problema analizado? Para responder a estas preguntas utilice el método Pérez para priorizar causas (M3PC), teniendo en cuenta los siguientes criterios de las tablas 8 y 9, califique con su equipo todas las causas ubicadas en el diagrama de

causa y efecto o de Ishikawa, y se pasa la información a la tabla 17:

- **Magnitud:** especifica que tan frecuente se presenta la causa con respecto al problema analizado.

Tabla 17. Criterios de calificación en magnitud

| GRADO DE LA MAGNITUD | DESCRIPCIÓN |
|----------------------|---------------------------------|
| Baja (1 a 2,5) | No es muy frecuente |
| Bedia (2,5 a 5,0) | Se presenta de vez en cuando |
| Alta (5,0 a 7,5) | Se presenta con alta frecuencia |
| Muy alta (7,5 a 10) | Se presenta permanentemente |

Fuente: Propuesto por el autor.

- **Impacto:** qué tanto afecta las causas al problema estudiado.

Tabla 18. Criterios de calificación en Impacto

| GRADO DEL IMPACTO | DESCRIPCIÓN |
|---------------------|---|
| Bajo (1 a 2,5) | La causa analizada tiene un impacto casi nulo o bajo en el problema analizado. |
| Medio (2,5 a 5,0) | Tiene una relación indirecta con el problema analizado y existen varias causas al lado de esta. |
| Alto (5,0 a 7,5) | Tiene una relación directa, pero hay varias causas involucradas en el problema. |
| Muy alto (7,5 a 10) | Tiene una relación directa y es la única causa comprobable que produce el problema. |

Fuente: Propuesto por el autor.

Tabla 19. Hoja resumen M3PC

| HOJA RESUMEN M3PC | | | |
|--------------------------------|------------|---------|---------------------|
| Nombre de la Empresa: | | | |
| Nombre del proceso: | | | |
| Fecha de análisis: | | | |
| Nombre del problema analizado: | | | |
| DESCRIPCIÓN DE LA CAUSA | FRECUENCIA | IMPACTO | TOTAL ¹⁵ |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Fuente: Propuesta por el autor.

a) Se deben seleccionar aquellas causas: a) que estén por encima del punto medio y b) De acuerdo a un análisis concienzudo del grupo sobre cada causa ubicada. Esto es, que hay que seleccionar todas aquellas causas por encima de 60 incluyendo las calificadas en este valor, más el análisis correspondiente de cada una de ellas, para seleccionar aquellas más poderosas frente al problema analizado, las calificadas en 100, 90 etc.

¹⁵ TOTAL = FRECUENCIA*IMPACTO

Observe por favor los ejemplos siguientes:

Ejemplo 1: nombre del problema analizado: falta de credibilidad hacia el profesional. Las causas salen del diagrama de causa-efecto figura 14.

Tabla 20. Hoja resumen M3PC ejemplo falta de credibilidad

| DESCRIPCIÓN DE LA CAUSA | FRECUENCIA | IMPACTO | TOTAL |
|---|------------------|-------------------|----------------------|
| Método 2 No existe un método de evaluación del desempeño | 5 | 8 | 40 |
| Mano de obra <ul style="list-style-type: none"> Son mejores los oficiales de escuela Falta de adecuada capacitación de los oficiales del cuerpo administrativo Desmotivación salarial y prestacional No se ha buscado nuestra propia credibilidad | 8 7 7 7 | 1 6 7 7 | 8 42 49 49 |
| Management <ul style="list-style-type: none"> Mayor credibilidad al asesor civil que le pagan más que al profesional militar Subutilización del profesional militar No hay proyección profesional para los oficiales del cuerpo administrativo No hay concientización ni respaldo de los jefes hacia la labor del profesional militar | 8 8 7 8 | 9 10 9 8 | 72 80 63 64 |
| Medida <ul style="list-style-type: none"> No han obtenido los resultados esperados | 3 | 5 | 15 |
| Medio ambiente <ul style="list-style-type: none"> El oficial escalafonado no encontró otro sitio de trabajo El criterio lo da el grado y no el conocimiento. | 3 5 | 5 8 | 15 40 |

Fuente: Propuesta por el autor.

En este caso se seleccionarían las causas por encima de 60, para buscarle actividades de mejoramiento: Subutilización del personal militar (80), dar mayor credibilidad al asesor civil (72), etc.

Ejemplo 2: causas de la figura 15, problemas de mantenimiento de aeronaves.

Tabla 21. Hoja resumen M3PC ejemplo problemas mantenimiento de aeronaves

| DESCRIPCIÓN DE LA CAUSA | FRECUENCIA | IMPACTO | TOTAL |
|--|-------------|-------------|---------------|
| Management <ul style="list-style-type: none"> Personal operativo poco idóneo para trabajo de campo | 3 | 3 | 9 |
| Método <ul style="list-style-type: none"> Disposiciones administrativas de la unidad ocupan alto No. de operarios. | 2 | 3 | 6 |
| Maquinaria y equipo <ul style="list-style-type: none"> Equipo de vuelo anticuado. Soporte de vuelo logístico insuficiente y retardado. Herramientas especializadas insuficientes | 8 9 2 | 8 9 3 | 64 81 6 |
| Medio ambiente <ul style="list-style-type: none"> Altas temperaturas dañan repuestos almacenados. Humedad causa imprevistos aeronaves | 3 4 | 2 2 | 6 8 |
| Medidas <ul style="list-style-type: none"> Retardos significativos tiempo programados de inspección | 9 | 8 | 72 |
| Mano de obra <ul style="list-style-type: none"> Insuficiente personal de operarios | 2 | 3 | 6 |

Fuente: Propuesta por el autor.

En este caso se seleccionarían las causas por encima de 60, para buscarle actividades de mejoramiento: soporte de vuelo logístico insuficiente y retardado(72),retardos significativos tiempo programados de inspección(72),equipo de vuelo anticuado(64), etc.

1.7.5 Selección de las soluciones más prometedoras (posibles soluciones)

El fin último de este punto es seleccionar aquellas soluciones más impactantes frente a la misión del proceso que se está trabajando y que permitan desaparecer o reducir las causas más prioritarias que están ocasionando el problema seleccionado. Dos de las herramientas que se vienen utilizando en empresas como Carbones de Cerrejón¹⁶, para la selección de alternativas de solución son:

- q Brainstorming, para que el equipo liste las posibles soluciones para atacar las causas seleccionadas por su prioridad.
- q Clasificación de factibilidad y poder (matriz BST), para tomar las decisiones sobre aquellas actividades que de manera prioritaria se seleccionen de acuerdo a las notas asignadas con mayores Puntajes. (se recomienda seleccionar aquellas soluciones por encima del punto medio, teniendo en cuenta que las posibles calificaciones en este método son: (9, 6, 5, 4, 3, 2, 1). Esto es, aquellas soluciones por encima de 4, incluyendo las que queden en este valor serán las que se conviertan en actividades para desarrollar en el plan de acción.)

¹⁶ Es la mina de carbón a cielo abierto No. 1 en el mundo ubicada en La Guajira. Colombia. Ver www.cerrejoncoal.com

Clasificación de factibilidad y poder (Behavioral Science Technology Inc. 1997).

Los criterios a tener en cuenta para priorizar aquellas actividades para atacar las causas son:

- **Factibilidad:** probabilidad de realización de las posibles soluciones.

Tabla 22. Criterios para calificar la dimensión de factibilidad

| CLASIFICACIÓN | DESCRIPCIÓN |
|---------------|--|
| 1 | Difícil de lograr. Se requiere mucho dinero. |
| 2 | Es moderadamente factible de realizar, aunque es posible conseguir los recursos. |
| 3 | Es fácil de desarrollar a corto y mediano plazo, con los recursos disponibles. |

Fuente: Propuesta por el autor basado en BST.

- **Poder:** Que tan poderosa es la posible solución para desaparecer o disminuir las causas del problema.

Tabla 23. Criterios para calificar la dimensión de poder

| CLASIFICACIÓN | DESCRIPCIÓN |
|---------------|------------------------|
| 1 | Levemente poderosa. |
| 2 | Medianamente poderosa. |
| 3 | Muy poderosa. |

Fuente: Propuesta por el autor basado en BST.

Tabla 24. Matriz BST

| HOJA RESUMEN MATRIZ BST | | | | |
|--------------------------------|------------------|--------------|-------|---------------------|
| Nombre de la Empresa: | | | | |
| Nombre del proceso: | | | | |
| Fecha de análisis: | | | | |
| Nombre del problema analizado: | | | | |
| CAUSA PARA ATACAR | POSIBLE SOLUCIÓN | FACTIBILIDAD | PODER | TOTAL ¹⁷ |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Fuente: Propuesta por el autor basado en BST.

¹⁷ ETOTAL= FACTIBILIDAD * PODER

se deben seleccionar aquellas soluciones: a) que estén por encima del punto medio y b) De acuerdo a un análisis concienzudo del grupo sobre cada solución planteada para atacar las causas descritas. Las calificaciones que se podrían dar en la BST son: 9, 6, 4, 3, 2, 1 (son 6 números, donde el punto medio es $(4+3=7)$ $(7/2= 3,5)$). Esto es, que hay que seleccionar todas aquellas causas por encima de 3,5 excluyendo las calificadas en este valor, más el análisis correspondiente de cada una de ellas, para seleccionar aquellas soluciones más factibles y poderosas más poderosas frente a las causas analizadas.

Observe por favor los siguientes ejemplos:

Tabla 25. Ejemplo 1: ejemplo falta de credibilidad (de la tabla 20)

| CAUSA PARA ATACAR | POSIBLE SOLUCIÓN | FACTIBILIDAD | PODER | TOTAL |
|---|--|--------------|-------|-------|
| Falta de confiabilidad de los superiores hacia el subalterno del cuerpo administrativo | Que los oficiales del cuerpo administrativo fundamente científicamente y den a conocer los resultados de su posición. | 3 | 2 | 6 |
| | Fomentar la práctica de la ética profesional en cada uno de los oficiales del cuerpo administrativo y en cada actividad. | 3 | 3 | 9 |
| | Establecer doctrina en materia logística. | 2 | 2 | 4 |
| | | | | |
| Falta de unidad e integración entre los oficiales del Cuerpo Administrativo y por especialidades con el fin de mantener unidad de criterio. | Establecer por normatividad la carrera del profesional del cuerpo administrativo según cada especialidad por cargos y grados. | 1 | 3 | 3 |
| Falta de proyección del oficial del cuerpo administrativo en cada especialidad. | Ofrecer bienestar al personal de oficiales del cuerpo administrativo tanto en seguridad social como salarial y prestacional para equiparlo con el estamento civil. | 1 | 3 | 3 |
| Falta de compromiso de todos los oficiales del cuerpo administrativo hacia la institución. | Ofrecerle al oficial del cuerpo administrativo campos de acción en cada especialidad para su crecimiento personal, profesional e | 2 | 3 | 6 |

Fuente: Propuesta del autor.

Tabla 26. Ejemplo 2: problemas mantenimiento de aeronaves (tabla 21)

| CAUSA PARA ATACAR | POSIBLE SOLUCIÓN | FACTIBILIDAD | PODER | TOTAL |
|--|---|--------------|-------|-------|
| Soporte de vuelo logística insuficiente y retardado. | Jefatura de apoyo logística asigne el apoyo de cada inspección en forma oportuna. | 2 | 5 | 10 |
| | Invertir para lograr la capacidad de efectuar reparaciones especiales en la unidad. | 2 | 4 | 8 |
| Retardos significativos tiempos de inspección. | Implementar dos turnos de trabajo (24 horas). | 3 | 2 | 6 |
| | Reducir carga admón, del personal de la unidad. | 1 | 4 | 4 |
| Equipo de vuelo anticuado. | Modificación del equipo de vuelo actual por uno más moderno. | 1 | 3 | 3 |
| Personal operativo poco idóneo trabajo de campo. | Intensificación en los programas de capacitación. | 4 | 2 | 8 |
| | Traslado personal capacitado de Madrid a | 1 | 4 | 1 |

Fuente: Propuesta del autor.

1.7.6 Estructuración del plan de acción:

Hay muchas formas y esquemas para estructurar un plan de acción. Lo clave acá es dejar claramente establecidas las actividades a desarrollar, los responsables, las fechas en que se inician y se terminan, las fechas en que hay que evaluarlas y sus responsables y los resultados que se esperan de toda esta acción. Estos resultados deben estar articulados con la disminución del problema definido en la M4P. El siguiente es uno de ellos:

Tabla 27. Ejemplo 1: ejemplo falta de credibilidad (de la tabla 25)

| PLAN DE ACCIÓN | | | | | | |
|--|-------------|-----------------|----------|------------|-------------|------------|
| Nombre de la Empresa: | | | | | | |
| Nombre del proceso: | | | | | | |
| Fecha de análisis: | | | | | | |
| Nombre del problema analizado: | | | | | | |
| ACTIVIDAD | RESPONSABLE | FECHA EJECUCIÓN | | EVALUACIÓN | | RESULTADOS |
| | | I | T | FECHA | RESPONSABLE | |
| 1. Diseño de instrumento para evaluar los adelantos en el tema de credi-bilidad. | LLL | Inmediato | 01.06.01 | 01.12.02 | LLL | |
| 2.Fomentar la prác-tica de la ética. Establecer políticas éticas generales y particulares por especialidades y en aquellas actividades específicas que lo requieran | LMN | 01-06-01 | 01-09-01 | 01-12-01 | LMNyLLL | |
| Implementar un programa de capacitación para el desarrollo de seminarios de actualización en el ámbito ético profesional por especialidades. | LLL | 01-01-02 | 01-06-02 | 01-12-02 | LLL | |

| ACTIVIDAD | RESPONSABLE | FECHA EJECUCIÓN | | EVALUACIÓN | | RESULTADOS |
|---|-------------|-----------------|------------|------------|-------------------------------|---|
| | | I | T | FECHA | RESPONSABLE | |
| Hacer un seguimiento del desarrollo del proceso de establecimiento de políticas y hacer una retroalimentación | | | | | | |
| 3. Que los oficialesse fundamen- tamente científicamente | | | | | | |
| Que el profesional emita conceptos técnicos acor- des a las necesidades, los cuales deben quedar por escrito. | LLL | 01-06-01 | 01-12-01 | 01-12-01 | LLL | Lograr una ca- lificación en las variables analizadas de 8/10 en térmi- nos del mejo- ramiento de la credibilidad de los oficiales profesionales frente a la co- munidad Col- ombiana |
| Ejecutar los procesos y procedimientos según la doctrina establecida. | LLL | Permanente | Permanente | Permanente | LLL | |
| 4. Ofrecer campos de ac- ción | | | | | | |
| Elaborar, aplicar, tabular y analizar encuestas dirigidas a cada una de las especialidades para conocer las necesidades en cada campo de acción. | Cada uno | 01-06-01 | 01-07-01 | 01-08-01 | MNP | |
| 5. Establecer doctrina logís- tica | | | | | | |
| Elaborar manuales de procesos y procedimientos en cada una de las áreas logísticas. | LLL | 01-06-01 | 01-12-01 | 01-12-02 | MN P- LM N-LKL - OOO | |
| Actualizar y mejorar los manuales de acuerdo con las nuevas necesidades y experiencias. | MNP | 01-01-02 | 01-03-02 | Anual | LLL | |
| Difusión de los manuales de procesos y procedimientos a través de conferencias y talleres didácticos y académicos. | | | | | | |
| Llevar a cabo seguimiento de la aplicación de los manuales doctrinales a través de la aplicación de instrumentos de medición que evaluarán ese segui- miento. | | | | | | |

Fuente: Propuesta del autor.

Tabla 28. Ejemplo 2: problemas mantenimiento de aeronaves (tabla 26)

| PLAN DE ACCIÓN | | | | | | | |
|---|--------------------|-----------------|------------|-------------|----------------|---|--|
| Nombre de la Empresa: | | | | | | | |
| Nombre del proceso: | | | | | | | |
| Fecha de análisis: | | | | | | | |
| Nombre del problema analizado: | | | | | | | |
| ACTIVIDAD | RESPONSABLE | FECHA EJECUCIÓN | | EVALUACIÓN | | RESULTADOS | RESULTADOS ESP. |
| | | I | T | FECHA | RESPONS. | | |
| Asignación del apoyo de cada inspección en forma oportuna | Jefatura logística | 01 ene 04 | 31 dic. 04 | 01 jun. 04 | GT | Obtener paquete logístico completo antes cada inspección. Cumplir programación de inspecciones | Aumentar el alistamiento de aeronaves a 85%. |
| Invertir para lograr la capacidad de efectuar reparaciones especiales en la unidad. | Jefatura logística | 01 jun. 04 | 31 dic. 04 | 15 agos. 04 | GT | Reducir tiempo de inspección de elementos. | Reducir el tiempo de inspección de elementos por traslado en un 50%. |
| Implementar dos turnos de trabajo (24 horas). | CGT | 01-01-04 | 31 dic. 04 | 30 abr. | CGT4 Rec. Hum. | Reducir los tiempos de inspecciones | Reducir en un 40% el tiempo de las inspecciones programadas. |
| Reducir carga admón. del personal de la unidad | CGT4 | 01-01-04 | 31 dic. 04 | 30 jun. 04 | CGT4 | Incrementar la disponibilidad de personal para trabajos de mantenim. | Incrementar la disponibilidad de operarios en un 20% del actual. |

| ACTIVIDAD | RESPONSABLE | FECHA EJECUCIÓN | | EVALUACIÓN | | RESULTADOS | RESULTADOS ESP. |
|--|--------------------------------|-----------------|------------|-------------|--------------|---|--|
| | | I | T | FECHA | RESPONS. | | |
| Modificación del equipo de vuelo actual por uno más moderno. | Jefatura de operaciones aéreas | 30 jun. 04 | 31 dic. 04 | 20 sept. 04 | COF JA | Disminuir los mantenimientos imprevistos de las aeronaves Modernizar las plantas de aeronaves | Disminuir los trabajos de mantenimiento de imprevistos en un 80% |
| Intensificación en los programas de capacitación. | Cgt-4 GTéc | 01 enero 04 | 31 dic. 04 | 01 jun. 04 | CGT Técnicos | Incrementar la habilidad del personal de operarios. Agilizar los trabajos de mantenimiento gracias a las prácticas | Incrementar la seguridad en los trabajos de campo reduciendo el riesgo. Disminuir el tiempo de trabajos en un 20% |

1.7.7 Hacer, verificar y actuar

Lo resume de la siguiente manera:

1.7.7.1 El hacer

Es el desarrollo de las actividades establecidas en el plan de acción, con los responsables y fechas de inicio y terminación definidas.

1.7.7.2 El verificar

Es el cumplimiento de las fechas de evaluación con los responsables que la tienen que realizar. Por lo general se

utilizan indicadores de gestión que permiten ir verificando que tanto se están cumpliendo las metas o resultados esperados.

1.7.7.3 El actuar

Se refiere a la revisión de todo el proceso en el sentido del aprendizaje que se debe realizar de las actividades exitosas en frente de los resultados esperados. Es la reflexión sobre todo el P, H y V. Es la estandarización de las acciones que se deben seguir realizando para continuar reduciendo o prevenir que no sigan apareciendo las causas de los problemas. Es la actualización de las normas, guías y manuales con esas actividades exitosas. También es volver a desarrollar una nueva planeación con sus respectivos pasos, conceptos y herramientas.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Altier, W.(1999). *The Thinking Manager's Toolbox*. Oxford University. Chapter 5. Recuperado en agosto 5 de 2011. Disponible en: http://books.google.com/books?id=zgV-NhD_BUwC&printsec=frontcover&dq=Kepner+y+Tregoe&hl=es&source=gbs_book_similarbooks#v=onepage&q&f=false.

Behavioral Science Technology. (1997). *Behavioral Science Technology* Inc. Serie: Seguridad basada en el comportamiento; Resolución de problemas – Eliminación de Barreras -. Serie 5.

Bruzies, C.& Díaz, H.(2011). Optimización de los procesos de negocios mediante la aplicación del modelo de procesos OMEGA. Informe final de investigación. Universidad EAN - Vicerrectoría de Investigación. Grupo de investigación engerencia de las grandes, pequeñas y medianas empresas (G3PYMES). Bogotá, Colombia.

Fernández, A.(2011). Creatividad e innovación en empresas y organizaciones. Recuperado en agosto 1 de 2011. Disponible en: http://books.google.com/books?id=MrRXgJXFlcMC&pg=PA82&dq=Kepner+y+Tregoe&hl=es&ei=o942TvO0K8aCtgfsylGUDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=Kepner%20y%20Tregoe&f=false

Deming, E. (2011). Recuperado en agosto 1 de 2011. Disponible en: http://books.google.com/books?id=d9WL4BMVHi8C&pg=PA287&hl=es&source=gbv_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false. P.287 - 298.

Ishikawa, K. (1982). *Guide to Quality Control*. Asian Productivity Organization (APO). JUSE Press Ltd. Tokyo.

Competencias laborales. Recuperado en agosto 1 de 2011. Disponible en: www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/f_comp/.

Quality of ProblemManagement in anITIL Environment. Disponible en: <http://www.kepner-tregoe.com/PDFs/articles/Quality-of-Problem-Management-ITIL.pdf>

Nagles, N. (2004). Gestión por procesos: una estrategia para direccionar el cambio y el aprendizaje organizacional. Revista Escuela de Administración de Negocios No. 50. Enero – Abril. pp. 90 – 97.

Pérez-Urbe, R. (1992). Círculos de calidad: una herramienta en calidad total: manual para su implementación, desarrollo y mantenimiento. Aeroimpresores de Colombia, Ltda. Proceso de consultoría en el Periódico El Universal. Cartagena-Colombia. Como socio consultor con la firma Asingec Ltda. (1995).

Ce que vous devez savoir du PDCA (Plan, do, check, act). Université Du Québec a Chicoutimi. Volume 17, no. 2 de la revue Organisations et territoires. Été 2008. P. 82-88. ISSN 1493-8871. Disponible en: http://www.uqac.ca/revueot/articles.php?date=Ete_2008.

Schuurhuis, B. (2011). *Measuring the Quality of Problem Management in an ITIL Environment*. Recuperado en agosto 15 de 2011. Disponible en: <http://www.kepner-tregoe.com/PDFs/articles/Quality-of-Problem-Management-ITIL.pdf>.

Velásquez, A. (2006). Diseño de organizaciones para la creación de conocimiento. Revista EAN No.58 septiembre-diciembre 2006. p. 5-26.

ANEXO PEDAGÓGICO

Objetivos del modelo

Este modelo se puede utilizar para alcanzar los siguientes objetivos:

- Desarrollar competencias en la toma de decisiones individuales y en equipo.
- Desarrollar competencias en el tema del mejoramiento de la comunicación entre integrantes de un equipo.
- Evaluar la eficacia de la decisión de un equipo en el manejo de vulnerabilidades de procesos.
- Desarrollar competencias para la aplicación de un modelo que sirve para el análisis de vulnerabilidad de procesos y/o toma de decisiones.
- Evaluar la eficacia del análisis de un equipo con respecto al entendimiento de una situación dada.

Preguntas de reflexión

- Seleccione un proceso en que usted y su equipo de trabajo este interesado en realizar el análisis de vulnerabilidad.
- Aplique este modelo en la etapa de planeación.

- Si es posible, aplique los pasos de ejecución, verificación y acción del modelo.

Algunos comentarios sobre el concepto de problema

“Parra (1996) afirma que “un problema plantea una situación que debe ser modelada para encontrar la respuesta a una pregunta que se deriva de la misma situación. Pero también, un problema debería permitir derivar preguntas nuevas, pistas e ideas nuevas. En general un problema lo es en la medida en que el sujeto al que se le plantea, dispone de los elementos para comprender la situación que el problema describe y no dispone de un sistema de respuestas totalmente constituido, que le permita responder de manera casi inmediata. Ciertamente lo que es problema para un individuo, puede no serlo para otro, sea porque está totalmente fuera de su alcance o porque para el nivel de conocimiento del individuo, el problema ha dejado de serlo”.

Basado en Charnay (1996), propongo un ajuste a su concepto. Estoy de acuerdo en que se defina, como una terna: situación-persona-entorno. Sólo hay problema si la persona percibe una dificultad, una determinada situación que “es un problema”. En este sentido se aprecia una coincidencia con Parra, en cuanto a que lo que para una determinada persona es un problema, puede ser resuelto inmediatamente por otro y entonces no será percibida como un problema, por este último. Existe entonces, la idea de un obstáculo a superar y el entorno es un elemento del problema, en particular las condiciones en que se resuelve el mismo.

Propongo también la definición de A. Palacios, en su Biografía de palabras”. “Señala que problema significa - lo que ha sido arrojado delante-, - el obstáculo -, - lo que obstruye

el camino -. Analiza también su origen que “proviene del sustantivo griego problema, compuesto de pro (delante) y blêma (acción de arrojar), que proviene a su vez del verbo bállein (echar, arrojar). Por tanto, problema es una situación frente a la cual hay que adoptar una actitud con una de las siguientes opciones: a) Dar marcha atrás y retroceder ante el obstáculo y renunciar a proseguir un itinerario, b) buscar alguna forma de rodearlo, cambiando de rumbo o eligiendo alguna ruta alternativa u otra forma de locomoción. Es decir, esquivamos el problema en lugar de encararlo, c) Enfrentar el obstáculo y buscar la forma de removerlo del camino, o dejar la ruta despejada para poder proseguir. O sea, encaramos el problema. Encarar el problema significa enfrentarse a él, analizarlo y buscar la manera de eliminarlo. Esta actitud intelectual se resume en la pregunta que nos conduce a una respuesta, a través de la cual esperamos encontrar la solución”.

1.8

**Modelo de control operativo apoyado
en TIC, para sistemas piscícolas.
Caso: policultivo bocachico
(*Prochilodus magdalenae*)- tilapia
roja (*Oreochromis spp*)
Piscícolas**

Licenciada Ana María Meléndez Pérez¹⁸
Ingeniero Enrique Martelo López¹⁹

Resumen

A partir del análisis del caso Policultivo Bocachico (*Prochilodus magdalenae*)-Tilapia Roja (*Oreochromis spp.*) unidad piscícola creada con la finalidad de mejorar el proceso productivo de la especie íctica nativa *Prochilodus magdalenae* (Bocachico), actualmente en riesgo en la Región Caribe colombiana, se propone el Modelo de Control MCO-Piscícola, apoyado en el sistema de información SV-Policultivos, para optimizar el desarrollo productivo de los cultivos piscícolas, mejorando el seguimiento y control de sus procesos operativos apoyándose en el uso de una herramienta TIC, que facilita el flujo de información para la toma de decisiones referentes a los procesos productivos del cultivo en aras de lograr los objetivos y metas propuestas por la organización.

¹⁸ ammelendez@unisimonbolivar.edu.co

¹⁹ emartelo@unisimonbolivar.edu.co

Control operativo,
policultivo, MCO-
Piscícola, sistema de
información, TIC,
SV-Policultivos,
proceso de control

Palabras clave

Introducción

La generación de procesos productivos rentables para el sector primario colombiano, es un requerimiento apremiante para fomentar el desarrollo económico y brindar a las generaciones presentes y futuras, condiciones de vida sustentables, acordes con los objetivos mundiales de desarrollo del milenio, liderados por la ONU. Siendo intrínseco, que los colombianos deben contar con seguridad alimentaria; implicando, según la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO), disponer de suministros relativamente estables y alimentos suficientes para que quienes los necesiten, puedan obtenerlos.

Las condiciones de obtención y/o producción del pescado y sus características nutricionales, hacen de él una alternativa atractiva en cualquier hogar. Las reservas necesarias de pescado se han obtenido tradicionalmente de la pesca; sin embargo, es cada vez más evidente, que el mantenimiento de las cifras mundiales de este alimento, derivan de las actividades ejecutadas en cultivos piscícolas.

La piscicultura es un subsector de la economía colombiana, enfocada en el cultivo técnico de peces. En Colombia, a partir de la década de los 40, se encuentran ejemplos de su

aplicación, observando una evolución a la par de diversas prácticas agropecuarias tecnificadas, pero no en gestión administrativa.

Una opción para el manejo de dos o más especies ícticas, en una misma unidad de cultivo, sin competir por alimento o espacio, con el objeto de mejorar la rentabilidad del estanque, es el desarrollo de Policultivos, basado en el aumento de la producción total y en la variedad de productos para ofrecer al mercado.

La unidad de análisis de este estudio es el policultivo Bocachico (*Prochilodus magdalenae*) – Tilapia roja (*Oreochromis spp.*), sistema innovador para el mejoramiento productivo del Bocachico; especie nativa significativa para la Región Caribe, que experimenta disminución de su producción y deterioro de hábitat. El direccionamiento y los mecanismos de control que lo rodean, son considerados por los autores, como la clave para alcanzar las metas organizacionales, motivando el diseño de un modelo administrativo, replicable para el subsector.

Por otra parte, a pesar que las TIC constituyen una ventaja competitiva, menos del 14% de las microempresas colombianas las implementan; las tendencias tecnológicas que envuelven el desarrollo de los procesos y la necesidad de contar con información oportuna y veraz, son características intrínsecas a la competitividad, ya que permiten darle calidad a un proceso. Por ello, se presenta la necesidad de aplicar herramientas tecnológicas, para generar sistemas de información de gestión, que permitan el manejo de grandes cantidades de datos, en este caso, aquellos relacionados con los procesos que conforman al policultivo, debido al monitoreo periódico y constante que se le debe realizar, ya que si estos son perdidos de vista se puede generar el detrimento total del cultivo.

Dentro de todo proceso organizacional se establece una serie de objetivos, que deben ser evaluados mediante actividades capaces de verificar el alcance de los mismos, denominadas conjuntamente como control; eventualmente, si estas actividades se basan en aprovechar las capacidades administrativas, para obtener información de los procesos operativos y apoyar la toma de decisiones gerenciales, se habla de ellas como control operativo, en aras de alcanzar las metas estratégicas planteadas por las directivas de la empresa.

En concordancia, se establece un modelo de control operativo apoyado en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), que facilite los procesos administrativos de un cultivo piscícola, específicamente, la toma de decisiones a partir del control. Para ello, se planteó un estudio de caso simple, con unidades incrustadas (Yin, 2003. Citado por Sampieri, 2008), en el que se caracteriza al Sistema Policultivo Bocachico (*Prochilodus magdalenae*)- Tilapia roja (*Oreochromis spp.*), como objeto de análisis, identificando las condiciones de control en sus unidades operativas específicas, teniendo en cuenta, que este escenario, es considerado por los autores del presente artículo, como aspecto clave para lograr, a partir de esta experiencia innovadora, un modelo replicable para el subsector piscícola del país.

1.8.1 Fundamentos teóricos

La sostenibilidad y competitividad del sistema de Policultivo Bocachico-Tilapia roja se fundamenta en la implementación de procesos de inspección, medición, registro, seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo de las actividades operativas del policultivo, en torno a los cuidados fisicoquímicos del agua y el seguimiento biométrico de los peces. (Meléndez. et al., 2010).

En cuanto a los conceptos que fundamentan el control como función administrativa, es necesario partir desde la perspectiva de Fayol (1916. Citado por Da Silva, 2002), el cual plantea 14

principios en donde la actividad de administración establece como funciones la planificación o previsión, organización, dirección o mando, coordinación y control las cuales son reafirmadas por Jones, G. & George, J. (2006).

A pesar que el control, es tratado como última actividad en las anteriores posiciones, está es una función presente a través de todos los procesos organizacionales, debido a que ayuda a medir y supervisar las estrategias de cada área para cumplir su objetivo. Por ello, para algunos autores, el control hace parte del proceso de gestión, como la forma de medir todas las actividades de la organización, encontrando diferentes definiciones basadas en el contexto de desempeño de un plan estratégico, tal como las planteadas por:

Mendoza (1995): "El Control tiene como función central medir los resultados logrados en la etapa de ejecución, comparar estos resultados con los estándares derivados de los objetivos definidos en la función de planeación y evaluar para tomar medidas correctivas, si es necesario". (p.251).

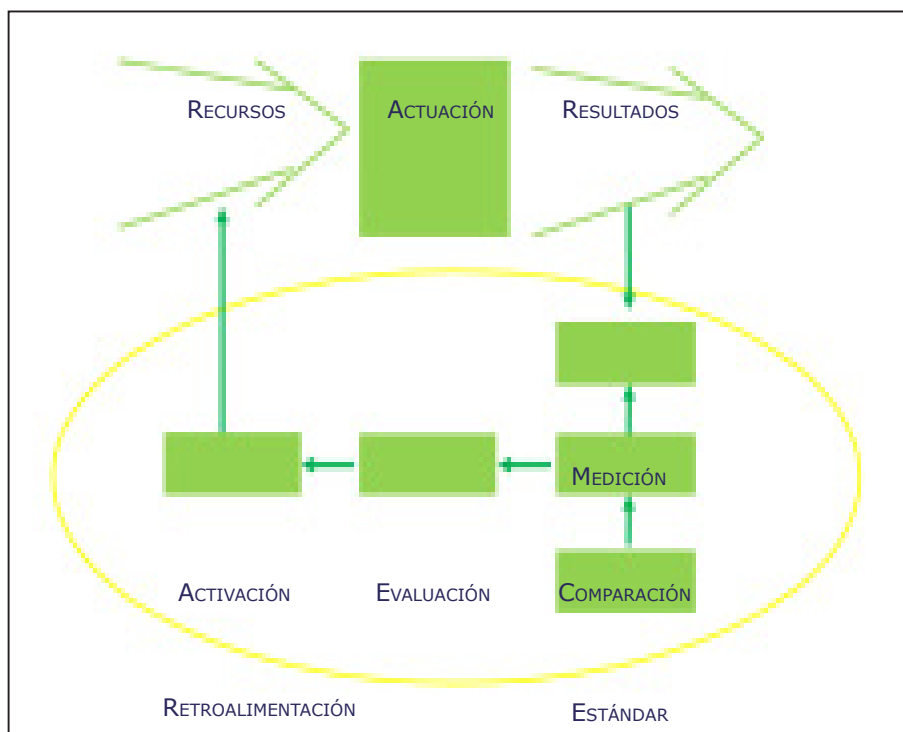
Por otra parte, según Amat (2003), el proceso de control en el ámbito administrativo se plantea desde dos perspectivas, el control de gestión y el control operativo; diferenciándolos a partir de que el primero se realiza mediante un horizonte anual y el segundo, desde un horizonte diario o semanal, dando por entendido las características administrativas que conforman estas actividades.

Con base en lo anterior, se logra entender al control como un proceso administrativo sistémico, que dirige las actividades de los empleados, permitiendo realizar acciones para analizar, medir y evaluar, si las funciones asignadas se están cumpliendo con lo planeado.

Para entender mejor el proceso de control definido, se debe hacer referencia a las actividades de este como un sistema, que se realizan a través de toda la estructura de una organización, aunque esto pueda significar diferentes criterios, se coincide en hablar del control como una serie de actividades de regulación sobre los procesos de una organización.

El modelo general de control planteado por Mendoza (1995), muestra a la actividad de medición como punto de apoyo, coincidiendo con lo hoy utilizado por los sistemas de información, ya que esta actividad, integra a toda la compañía permitiendo una vigilancia constante de sus resultados; le sigue, la actividad de comparación, en donde se contrastan los datos de medición con un estándar, obteniendo una unidad de evaluación. Luego, durante la activación, es posible tomar medidas correctivas y/o eliminar cualquier desviación encontrada durante la evaluación. Por último, las anteriores actividades se encuentran enmarcadas en el mecanismo de retroalimentación, que viabiliza los cambios o la reformulación de objetivos y estrategias organizacionales. (Ver figura 35).

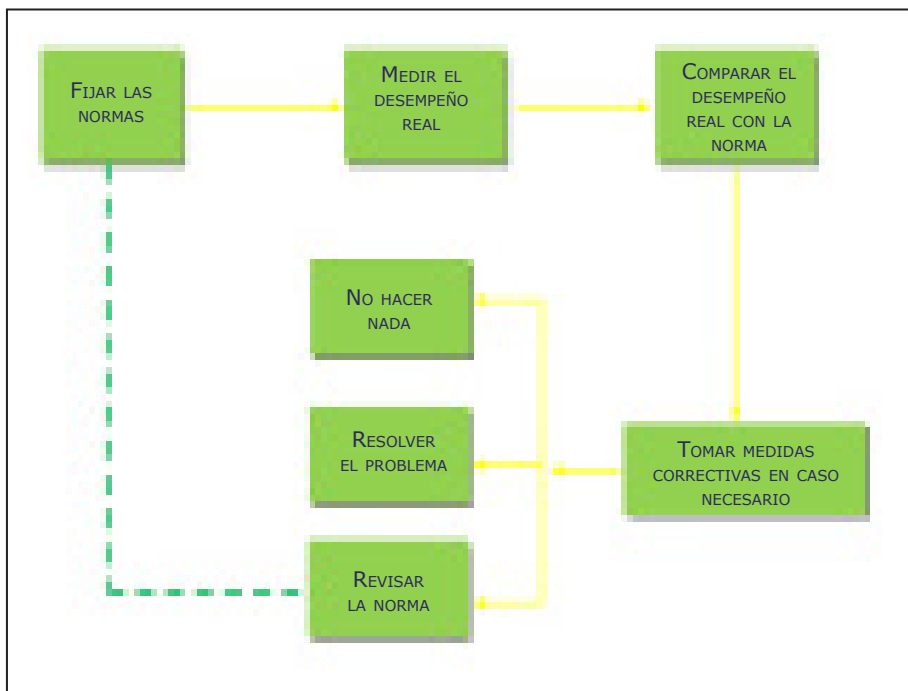
Figura 35. El Modelo general de control



Fuente: Tomado con fines académicos de Mendoza, 1995.

Así mismo, se encuentra el modelo de Dubrin (2000), señalando como primera actividad del proceso de control, fijar las normas, unidad de medida cuantitativa o cualitativa para evaluar resultados, basadas en datos históricos o situaciones de desempeño. La segunda etapa, es evaluar este desempeño, estableciendo acuerdos sobre tres condiciones importantes: cuáles aspectos específicos se medirán, que precisión tendrán estas medidas y quién las usará; luego, procede con comprar el desempeño real con la norma o los estándares, teniendo como clave señalar la magnitud de la discrepancia del desempeño con relación a los resultados reales. Por último, se toman las medidas correctivas: no hacer nada si los planes funcionan correctamente, resolviendo el problema a partir de la corrección de las desviaciones del desempeño inferiores a la norma y revisando la norma por problemas de la planeación. (Ver figura 36).

Figura 36. El Proceso de control



Fuente: Tomado con fines académicos de Dubrin, 2000.

Así mismo, Muñiz (2005), indica que el control de gestión es un instrumento administrativo elaborado por los directivos de la empresa, que les permite tener información necesaria, fiable y oportuna, para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

Por otra parte, Anthony (2008), señala que todo sistema de control consta de cuatro elementos que son definidos como: a) Detector o sensor, es el elemento que mide lo que sucede a cada momento en el proceso que se controla. b) Evaluador, aquel que determina la importancia de lo que sucede en el proceso comparándolo con alguna norma o previsión de lo que debería suceder. c) Efecto o retroalimentador, componente que modifica el comportamiento en el proceso si el asesor indica que es necesario hacerlo. d) Red de comunicación, aquellos medios que transmiten la información entre el detector y el asesor y entre el asesor y el efecto.

Siguiendo con la visión del control como un todo dentro de los procesos administrativos, en las empresas se pueden encontrar ejemplos de diferentes tipos de control; para Mendoza (1995), estos casos se pueden señalar como el Control por Excepción, centrado en las desviaciones y los porcentajes de los elementos a evaluar; Control Preventivo, aquel realizado antes de que se terminen las actividades establecidas utilizando pronósticos de resultados; y el Control Empresarial, como el acumulado de todos los controles de la compañía y sus interrelaciones.

A partir de la bibliografía consultada, se concluye, que las posturas de clasificación adoptadas por Terry (1999) y Dubrin (2000), son complementarias entre sí, ya que permiten la definición de tres tipos de control teniendo en cuenta el momento en el que se llevan a cabo dentro de un proceso administrativo; por lo tanto un primer tipo de control es el preliminar o preventivo, concurrente y retroalimentación.

Otra apreciación, es que sin importar el tipo de control, estos en general, pretenden la mejora de los procesos productivos en todo momento. En concordancia, Dupuy & Rolland (1992), exponen dos mecanismos para lograr el anterior objetivo: a) Control de bucle cerrado o *Feed Back*, se basa en la observación directa de la situación de los criterios, seguido de una comparación entre estos y los objetivos organizacionales. b) Control por medio de la alerta, a partir de los datos obtenidos por el sistema controlado, no se informa directamente sobre la situación de los criterios, sino que recurre a señales de aviso.

A partir de la perspectiva de Cedeño (2005), es posible entender al control operativo como el mecanismo que verifica la efectividad y eficiencia de las tareas que componen los planes de acción, ejecutadas individualmente por los niveles jerárquicos más bajos dentro de la compañía. Igualmente, Sánchez (2008), agrega que el control operativo es racional, lo que supone criterios de medida perfectamente lógicos y sistemáticos, congruentes con una secuencia de elementos ordenados y expresados en tiempo real.

Teniendo en cuenta lo anterior, al establecer los procedimientos de control, se deben construir los indicadores que se aplicarán para medir el comportamiento y el cumplimiento de los objetivos, los cuales a su vez deben ser cuantificables. Según Pacheco, et al. (2002), los indicadores son elementos del sistema de control de gestión que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos de una organización mediante la relación de dos o más datos. De igual manera, declaran, que todo sistema de control tiene una meta y un objetivo que son tomados de la actividad de planeación y son retomados para poder establecer que el sistema los cumpla, para tal fin, es necesario indicadores que tomen en cuenta ciertos criterios de éxito para su formulación, como son la eficacia, efectividad, resultado / relevancia, productividad y disponibilidad de recursos.

Dentro de los procesos de control es vital el uso de herramientas o procedimientos, que permitan gestionar la información recolectada mediante los indicadores de control, con el objetivo de establecer las estrategias correctivas en el menor tiempo posible; dentro de estas herramientas, encontramos el balance *Scorecard* (BSC) como ejemplo clave en este proceso.

Otro muestra, es el uso de TIC, permitiendo mediante el desarrollo de software, generar sistemas de información para manejar de forma confiable y eficiente grandes cantidades de información, permitiendo que esté se mantenga actualizada en cada momento. La acción de los sistemas de información, inicia, básicamente, al recibir los datos generados en los diversos procesos de la organización, por lo que no es posible implementar, en concordancia con lo expresado por Ander-Egg & Aguilar (1998), algún tipo de seguimiento, sin contar con información actualizada, completa, objetiva y sistemática. No siendo una excepción para su aplicación en el control operativo, donde es recomendable, establecer pequeñas y frecuentes acciones correctoras, cuando así fuera necesario, sin necesidad de recurrir a correcciones periódicas, más o menos voluminosas.

Coherentemente con Gómez & Suarez (2006), un sistema de información se puede definir, como un conjunto de elementos (medios técnicos, personas y procedimientos) interrelacionados, cuyo cometido es capturar datos, almacenarlos y transformarlos de manera adecuada y distribuir la información obtenida mediante este proceso. Esta información, se convierte en un intangible de valor para la organización, que debe respaldar la toma de decisiones objetivas, por consiguiente debe ser precisa, completa, confiable, relevante, detallada, oportuna verificable y libre de errores.

La integración de los procesos de cada una de las áreas de una organización, ha permitido la generación de diferentes

sistemas de información como es el caso del sistema ERP, Sistema CRM o Gestión de clientes, sistema de Flujo de trabajo (Workflow), sistemas de Información para la toma de decisiones, Sistemas de Procesamiento de transacciones, Sistema de Información de operaciones, Sistema Experto, Sistemas de Planeación de recursos empresariales, entre otros.

Con respecto a la práctica de cría de peces en cautiverio, con diversas características y diferentes hábitos alimenticios, se encuentra que las culturas asiáticas, en especial la China, la realizan desde el año 500 a.c., especialmente con carpas y posteriormente involucrando otras especies. (Wheaton, 1982). En Colombia, la Piscicultura es un subsector de la economía, derivada de la Acuicultura, que a partir de la década de los 40 registra evolución a la par de las prácticas agropecuarias tecnificadas, mas no de la mano con la gestión administrativa.

En realidad, solo hasta los años 60 y comienzos de los 70's, se realizaron trabajos de investigación y fomento con especies nativas y exóticas como son el Bocachico Cachama, Tilapia rendalli y Mojarra plateada.

Entre las investigaciones de policultivos desarrollados con Bocachico y otras especies, se encuentra la de Solano (1984), quien realizó estudios sobre la asociación de Dorada (*Brycon moorei*) con Bocachico el cual arrojó resultados en 180 días, trabajando con tres tratamientos de abonamiento inicial. Este mismo autor, comparo el comportamiento de un policultivo y monocultivo de Dorada, Bocachico y Mojarra negra variando el factor de densidad.

Otro caso, es el expuesto por Ramos y Grajales (1985), en el que se sembraron Bocachico a razón de un animal por 2.19 m², y una Tilapia nilótica macho, por 1 m², y Bore (*Alocasia macrorhiza*) a voluntad. De igual manera, Leite. et al. (1984), hicieron seguimiento al comportamiento del *Prochilodus*

scrofa en Brasil, tomando como indicadores la talla y el peso total medio, así como la caracterización morfométrica en condiciones de cultivo durante 14 meses desde la fase de alevinaje hasta el engorde.

En relación con las especies ícticas *Prochilodus magdalenae* (Bocachico) y *Oreochromis spp.* (Tilapia roja), de específico interés para el estudio, se puede afirmar de manera general, que han sido tratados en estanques en tierra con la finalidad de mejorar su producción, teniendo como base el manejo de las densidades, la adición de concentrados y abonos orgánicos para la proliferación del plancton, sin encontrar estudios que enfatizan en el análisis de sus metas administrativas, a partir del control operativo.

1.8.2 Metodología

El diseño de un modelo estratégico e innovador para sistemas piscícolas, se desarrollo en el marco de una investigación propositiva de tipo estudio de caso simple, con unidades incrustadas; ejecutándose las etapas de: a) Conceptualización de los referentes teóricos, a partir de la revisión bibliografía sobre el cultivo de especies en cautiverio. b) Análisis de la unidad de estudio, mediante observación directa no estructurada de sus procesos y entrevista personal a expertos. c) Formulación del modelo propuesto, con base en la caracterización de los componentes de control operativo en el Policultivo. d) Aplicación de TIC, basado en el análisis de requerimientos.

De igual manera, es necesario mencionar los diálogos individuales, mantenidos con los expertos, Aroldo Daza, Alberto Mozo, Socorro Sánchez, Cirle Granados, todos ellos instructores SENA, y el Ing. Roberto Rivera, debido a que el contenido de las entrevistas implementadas, giraban en torno al manejo integral del Policultivo, su descripción técnica y su aplicación práctica. Estos encuentros, se realizaron en las

instalaciones del Centro Acuícola y Agroindustrial de Gaira (SENA – Regional Magdalena), una vez por semana, cada uno de ellos con una duración de 3 h., aproximadamente, en un lapso de tiempo de 5 meses.

1.8.3 Análisis de la información y resultados

1.8.3.1 Unidad de análisis

En primera instancia se obtuvo una descripción detallada de la unidad de estudio, específicamente, cada uno de los procesos necesarios para el manejo del Policultivo Bocachico - Tilapia roja, observando, que es la combinación de dos técnicas de cultivo tradicionalmente excluyentes entre sí, por su estructura física y manejo de la densidad de biomasa, diseñado con el objeto de mejorar la rentabilidad del estanque, basado en el aumento de la producción total y en la variedad de productos para ofrecer al mercado; es decir, el Policultivo consiste en el mantenimiento del Bocachico (1 pez/m²) en corrales, combinado, en una misma unidad de cultivo sin competir por alimento o espacio, con un cultivo de Tilapia Roja (200 peces/m³), a alta densidad en jaulas suspendidas de bajo volumen.

Además, como elementos de apoyo para garantizar la calidad de agua del estanque, el policultivo contaba con un mecanismo de aireación y uno de abonamiento gradual. Además, disponía de un área de almacenaje, acondicionada higiénicamente para la conservación del alimento concentrado y demás materiales de mantenimiento del cultivo. En la Tabla 28, se realiza un resumen de las condiciones que presentaba el sistema piscícola.

Tabla 29. Dimensiones físicas del sistema policultivo Bocachico-Tilapia Roja

| CARACTERÍSTICA | UNIDAD |
|--------------------------------|-------------------------|
| Unidad experimental | Corral |
| Área del corral | 1050 m ² |
| Densidad de bocachico | 1 indiv./m ² |
| Cantidad de jaulas suspendidas | 1 |
| Área de jaula | 3 m ³ |
| Densidad de Tilapias | 200/ m ³ |

Fuente: Elaborado por los autores a partir de la investigación.

Teniendo en cuenta los diferentes tiempos para alcanzar la talla comercial que presentan las especies de cultivo, el policultivo contemplaba la cosecha de dos ciclos de Tilapia roja, por uno de Bocachico, de esta forma, cada 180 días o antes, si en promedio los individuos alcanzan el peso meta de 250g, el cultivo de Tilapia era renovado.

Otro aspecto notorio durante la observación de la unidad de análisis fue la caracterización de las actividades necesarias para el desarrollo eficiente del policultivo, con base en la gestión por procesos, apoyado en el uso de la herramienta gerencial SIPOC, denominada así, por sus siglas en inglés *Supplier* (Proveedor) – *Input* (Entrada) – *Process* (Proceso) – *Output* (Salida) – *Customer* (Cliente).Por consiguiente, el sistema policultivo Bocachico – Tilapia roja, se describe como una cadena de acciones organizadas y orientadas a generar valor sobre cada una de las unidades o áreas que lo conforman, promoviendo el principio de mejora continua (Meléndez, 2010). De igual forma, su desarrollo implica la ejecución de las actividades relacionadas en la Tabla 30.

Tabla 30. Descripción del sistema policultivo Bocachico-Tilapia roja

| PROCESO | ACTIVIDAD ESPECÍFICA |
|---|----------------------------------|
| Compra de insumos | Cotización |
| | Adquisición |
| | Almacenaje |
| Preparación del estanque | Limpieza |
| | Encalado |
| | Llenado |
| | Abonamiento |
| Adecuación y/o construcción de infra-estructuras piscícolas | Bodega o almacén de materiales |
| | Jaulas |
| | Muelles |
| | Corrales |
| | Sistema de aireación |
| Producción piscícola | Pecría |
| | Engorde |
| | Cosecha |
| Seguimiento y evaluación | Cuidados fisicoquímicos del agua |
| | Seguimiento biométrico |

Fuente: Elaborada por los autores a partir de la presente investigación.

Con el objeto de caracterizar las condicionesde control en la unidad de análisis, fue necesario, identificar si este se distingue como una función administrativa sistémica presente en todo el proceso productivo piscícola y así mismo, verificarlo como mecanismo de regulación sustentado en una serie de actividades de supervisión, sobre los procesos de producción, de igual manera, como una influencia de mejora continua en todo lo que se realiza dentro del sistema organizacional.

En concordancia, se observo que dentro del policultivo, solo se realizaba de manera formal la actividad de medición, ya

que el cuidado de la producción piscícola se fundamenta en el seguimiento de las condiciones biométricas, fisicoquímicas y ambientales del cultivo, recomendando el uso de aparatos especializados para un seguimiento eficaz de los mismos; sin embargo, el costo de estos equipos multiparámetros sistematizados, son la principal causa de desánimo para su uso, optando por emplear instrumentos más económicos y sencillos, cuyo único apoyo es el registro manual de los datos. Por ello, a pesar de la gran diversidad de herramientas de seguimiento que se encuentran en el mercado, hasta el momento “no se cuenta con una herramienta para el subsector piscícola, que permita llevar, a través de un solo sistema, el seguimiento y control a todos los parámetros en conjunto, sin importar el instrumento o la técnica que se use durante la toma de datos” (Daza, 2010).

Así mismo, los diversos encuentros realizados con los expertos, permitieron la comprensión de las circunstancias que caracterizaban a las demás actividades que conforman la función de control, acordes con el modelo de Mendoza (1995), obteniendo como resultado las siguientes situaciones:

- No se confrontan los resultados obtenidos en la actividad de medición con un patrón cuantitativo de confrontación, para determinar la diferencia entre ellos (Comparación).
- Al no realizarse la actividad de comparación, no es posible observar alguna desviación entre los datos provenientes de las condiciones del policultivo y algún estándar de correlación (Evaluación).
- Se limita la finalidad de corregir y/o eliminar las posibles desviaciones encontradas durante la evaluación, dificultando el análisis de la situación por parte de la gerencia, así como el objetivo de alcanzar las metas propuestas por la compañía y superarlas si es el caso (Activación).

- La reformulación de las estrategias organizacionales y/o la viabilidad de los cambios en los objetivos, no se realizan totalmente bajo el criterio de mejora continua, entorpeciendo la toma de decisiones asertivas (Retroalimentación).

Para el seguimiento y medición del cultivo, se realizaba una evaluación mensual biométrica de las especies y un cuidado diario de la calidad del agua. En el primero de ellos, se observaba estado general del pez, determinación del peso (gramos) y longitud total (centímetros), de una muestra conformada por 20 peces de cada especie cultivada, llevando reconocimientos y registros separados.

Los datos biométricos obtenidos eran analizados para determinar las condiciones reales del cultivo; por ello, se controlaban los parámetros de: a) sobrevivencia, b) peso y talla promedio, c) incremento diario de peso individual, d) incremento diario de talla individual, e) biomasa inicial, f) biomasa total y g) factor de conversión aparente de alimento (FCA).

Con respecto al cuidado de la calidad de agua, se tomaban muestras en lugares aleatorios del cultivo, que luego, eran analizadas con la ayuda de equipos especializados. Los parámetros fisicoquímicos a vigilar eran: a) niveles de oxígeno disuelto en el agua (OD), b) color, c) turbidez, d) nitritos y nitratos, e) dureza, f) Amonios, g) temperatura, y h) PH de este grupo, los primeros parámetros fueron analizados usando un kit de análisis de agua dulce Acuicultura HACH; mientras que los dos últimos, pH y temperatura, eran estudiados mediante el uso de un pHmetro digital portátil - YSI 100.

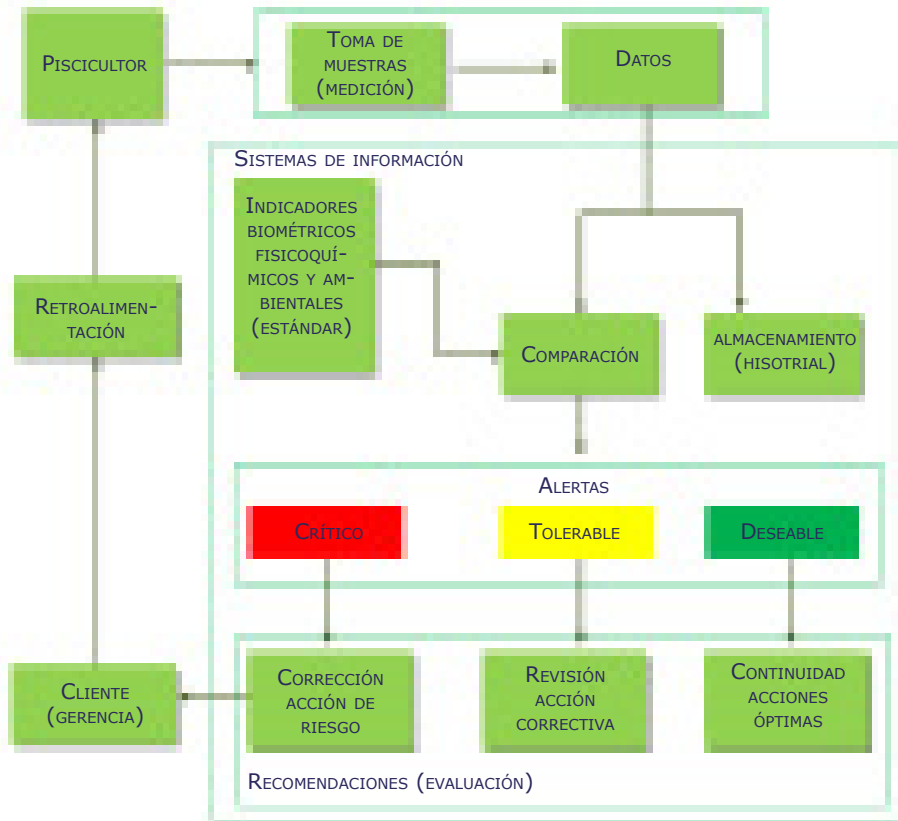
Además, se mantenía registro diario de la nubosidad, debido a su influencia en el comportamiento alimenticio de los peces, considerándola una condición ambiental de incidencia en el desarrollo del cultivo.

De igual manera, el registro de las condiciones del policultivo, era llevado en cuadernos de notas dispuestos para tal uso, sin ninguna sistematización o historial por periodos, omitiendo de esta manera, requisitos básicos para la gestión estratégica de una organización y desestimando el uso de las TIC como herramienta de apoyo.

1.8.3.2 Innovación administrativa

MCO-Piscícola, es un modelo de control operativo apoyado en TIC, para cultivos piscícolas, desplegado en torno a las acciones básicas de medición, comparación, evaluación y retroalimentación. La primera de ellas, se encuentra representada por el proceso de toma de muestras y sus respectivos datos, presentándose la actividad de medición, como punto de partida para integrar a toda la operación de cultivo con el sistema de información SV-policultivos, herramienta TIC, que sistematiza la actividad de comparación, ya que realiza el contraste con los indicadores estándar, obteniendo una unidad de evaluación; es decir, los datos obtenidos en campo durante la toma de muestras, son comparados con los indicadores biométricos, fisicoquímicos y ambientales del cultivo, para determinar, a partir del desempeño obtenido, cual es la recomendación a seguir por parte del cliente o la gerencia, que finalmente realiza la retroalimentación al piscicultor o personal a cargo de los cuidados necesarios para garantizar la producción piscícola (Figura No. 37).

Figura 37. Modelo de control operativo apoyado en TIC: MCO-Piscícola



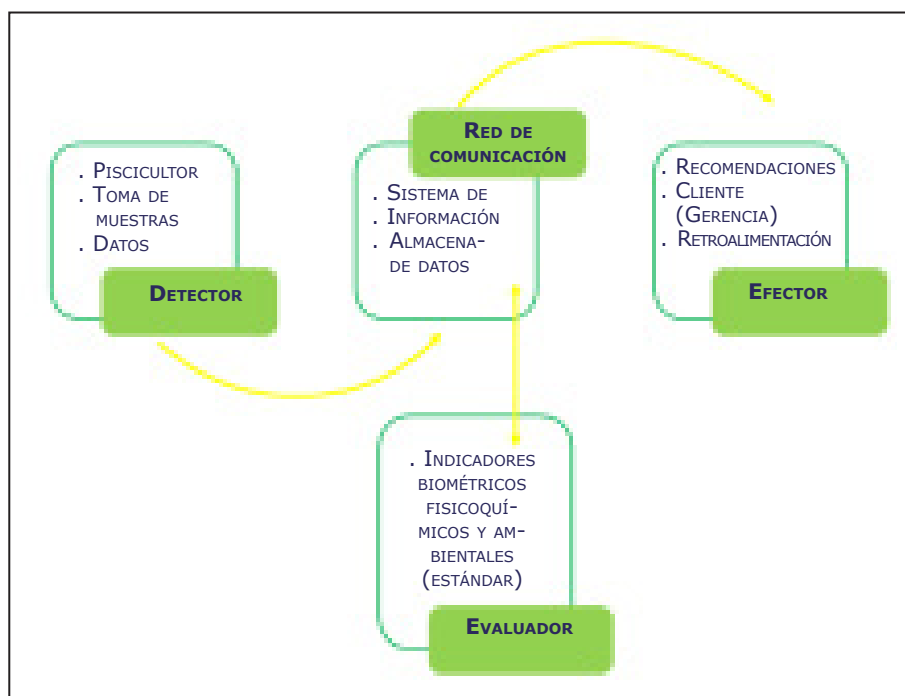
Fuente:Elaborada por los autores a partir de la presente investigación.

El objetivo general del modelo propuesto es optimizar el desarrollo productivo de los cultivos piscícolas, mejorando el seguimiento y control de sus procesos operativos apoyándose en el uso de TIC; por ello, la manera como opera el modelo MCO-Piscícola, se centra en la integración del control administrativo al proceso productivo de la organización en cuestión; con el objetivo transversal de lograr los mejores resultados propuestos por la gerencia, basado en el flujo constante de la información como eje conector a través de todo el modelo.

Como estrategia adicional MCO-Piscícola se apoya en un sistema de información bajo plataforma Web denominado SV-Policultivos; herramienta TIC que optimiza la sistematización y generación de los registros con su respectivo seguimiento histórico.

En el modelo propuesto, se encuentran las actividades de control denominadas medición, comparación, evaluación y retroalimentación (Mendoza, J. 1995), insertadas en el grupo de unidades que conforman el modelo MCO-Piscícola, cuya acción en conjunto se observa al asociarlos de acuerdo con los elementos de gestión propuestos por Anthony (2008): detector o sensor, evaluador, efector y red de comunicación. (Ver figura 38).

Figura 38. Modelo de control operativo apoyado en TIC: MCO-Piscícola



Fuente: Elaborada por los autores a partir de la presente investigación.

En concordancia, cada uno de los componentes que actúan en el MCO-Piscícola, se describen como:

- **Detector o sensor.** Se encuentra representado por la acción conjunta del *Piscicultor*, quien es el encargado del seguimiento continuo de la parcela piscícola, mediante la toma de muestras y el registro de los datos correspondientes a esta responsabilidad. Asociados estos elementos, es posible llevar a cabo la medición del proceso productivo.
- **Evaluator.** Es el conjunto de indicadores biométricos, fisicoquímicos y ambientales, que hacen parte del sistema de información, debido a que corresponden al componente que facilita determinar el grado de importancia de lo que ocurre dentro del proceso productivo, realizando de forma sistematizada, la comparación de los datos generados durante la toma de muestras con el estándar de la producción. Luego, con la información que se genera a partir de este contraste es posible organizar el módulo de alertas.

En este punto, se debe diferenciar entre los datos derivados de la toma de muestras y la información generada gracias al sistema de información; los primeros, son hechos básicos y textuales de las condiciones del cultivo, sin criterios de interpretación o sin juicio previo de evaluación. Mientras que la segunda, constituye un mensaje claro y explícito de la interpretación de una situación, evaluando su impacto en el desarrollo del proceso productivo.

- **Efactor.** Se refiere al factor de retroalimentación, debido a que es el componente capaz de modificar las condiciones del proceso productivo, a partir de las decisiones tomadas por la gerencia y que fueron transmitidas al piscicultor, basándose en la recomendación generada por el sistema de información. Aunque en el modelo se encuentra ubicado en un momento exacto, la retroalimentación

se considera el factor transversal para el fortalecimiento administrativo del control operativo en la producción piscícola, como proceso de mejoramiento continuo apoyado en TIC.

- **Red de comunicación.** Gravita en el sistema de información bajo plataforma Web, denominado SV-Policultivos, desarrollado como herramienta de apoyo para el MCO- Piscícola, esta TIC permite el flujo constante de la información a través de todo el modelo, manteniendo un vínculo entre el detector y el evaluador y, entre este último y el efector; es decir entre las actividades de medición, comparación y evaluación para dar forma y significado a la retroalimentación.

De esta manera, la gerencia o cliente puede conocer las condiciones específicas de la parcela de cultivo, registradas por el piscicultor, y al mismo tiempo, contar con las alertas que notifican el estado integral de la misma; de igual manera, disponer del conjunto de recomendaciones que señalan ciertas pautas a considerar en pro de la producción total del cultivo, en general, información que se genera gracias al sistema de información SV-Policultivos.

1.8.3.3 Innovación de producto

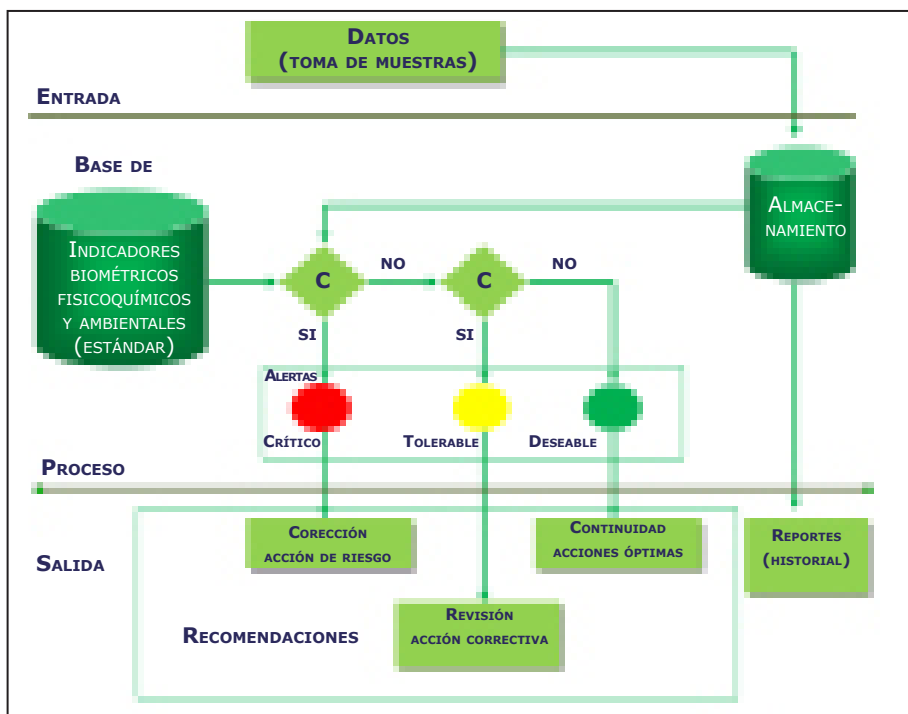
Consiste en el desarrollo del sistema de información, SV-Policultivos con restricción de datos y alertas, bajo plataforma Web, para el seguimiento de policultivos Bocachico-Tilapia Roja., con el objetivo general de facilitar el flujo de información para la toma de decisiones referentes a los procesos productivos piscícolas, apoyando al modelo de control operativo MCO-Piscícola.

SV-Policultivos V1.0 (Sistema de vigilancia de policultivos, primera versión), permite que la gerencia o cliente pueda conocer las condiciones específicas de la parcela de cultivo, registradas por el piscicultor, y al mismo tiempo,

contar con las alertas que notifican el estado integral de la misma; de igual manera, le permite disponer del conjunto de recomendaciones que señalan ciertas pautas a considerar a favor de la producción total del cultivo.

La operación del sistema de información se basa en el actuar de una entrada, un proceso y una salida, cuyo eje se sustenta en un control por condición, debido al manejo de alertas (críticas, tolerable y deseable) acorde con los resultados que se tengan de la evaluación con el estándar, dando paso a una condición prospectiva del control ya que por medio de estas alarmas, se pronostican las posibles consecuencias en la producción, permitiendo tomar medidas anticipadamente a un resultado devastador o desfavorable para la organización. (Figura 39).

Figura 39. Sistema de Información SV-Policultivos bajo plataforma Web



Fuente: Elaborado por los autores a partir de la investigación.

En concordancia, la descripción de cada uno de los componentes que actúan en el SV-Policultivos se resumen como:

- **Entrada.** Se refiere a aquellas condiciones de ingreso requeridas por el sistema de información, para dar inicio a sus objetivos y metas; son hechos básicos y textuales de las condiciones del cultivo, sin criterios de interpretación o sin juicio previo de evaluación; es decir, los datos correspondientes al seguimiento continuo de la parcela piscícola, realizada por el piscicultor, mediante la toma de muestras programadas durante todo el proceso productivo.
- **Proceso.** Es la capacidad que posee el sistema de información para efectuarle a las condiciones de entrada (datos), un tratamiento informático previamente establecido, basado en el comportamiento del estándar (indicadores biométricos, fisicoquímicos y ambientales). Por consiguiente, después de ser almacenados, los Datos, a partir de una secuencia de instrucciones lógicas, se constituyen en una interpretación clara y explícita de las características que presenta el cultivo (información), evaluando por último, su impacto en el desarrollo del proceso productivo (alertas).

De este modo, el proceso se encuentra representado por la acción conjunta de tres elementos: el almacenamiento, la base de datos y el módulo de alertas. El primero, permite contener todos los datos que se ingresan al sistema a partir de los procedimientos de campo o tomas de muestra realizados por el encargado del cuidado integral de la parcela productiva. El segundo, almacena la información suscitada por los indicadores biométricos, fisicoquímicos y ambientales, que luego, permiten determinar lo que ocurre dentro del proceso productivo. Por último, el tercero de estos elementos, se refiere a la generación de avisos, que asemejan el funcionamiento de un semáforo, señalándole

a la gerencia, tres posibles situaciones esenciales para la gestión del cultivo.

Por su parte, el módulo de alertas, inicia de la comparación (C) entre la situación real del cultivo y las condiciones ideales que se deben mantener en el mismo, para la obtención de las metas propuestas por la gerencia; la alerta de color rojo, indica si se están excediendo los niveles fisicoquímicos necesarios para un rendimiento productivo ideal por lo que se deben tomar decisiones en pro de la corrección inmediata de la situación crítica. La alerta de color amarillo, implica asumir una actitud de precaución debido a que los parámetros fisicoquímicos se encuentran en un grado tolerable.

Por último, la alerta de color verde se observara en el momento que el cultivo se encuentra en las mejores condiciones, es decir en una situación deseable para el desarrollo productivo de las especies en cautiverio. Con respecto a las condiciones a tener en cuenta para el desarrollo de las alertas, se tomaron solo aquellos aspectos que tienen un mayor impacto sobre los resultados, de acuerdo a lo recomendado por el principio de Excepción propuesto por Taylor (2002).

- **Salida.** Este componente se refleja en la generación de las Recomendaciones, después de la acción del modulo de alertas y, en la construcción del historial; registro histórico de todos aquellos datos de la parcela piscícola que fueron ingresados al sistema de información.

En suma, las recomendaciones integran, en términos generales, para cada parámetro fisicoquímico tres momentos: a) Corrección acciones de riesgo, a partir de una alerta de color rojo. b) Revisión acciones preventivas, generadas por una alerta de color amarillo y c) Continuidad acciones óptimas, señaladas luego de una alerta de color verde.

CONCLUSIONES

Se considera acertado el propósito de brindar este modelo innovador de gestión, a todos aquellos interesados en la aplicación de propuestas productivas alternativas, que den respuesta al mundo cambiante en el que actualmente se desarrolla la humanidad, en especial el subsector piscícola.

MCO-Piscícola, apoyado en el sistema de información SV-Policultivos, representa un caso significativo de innovación tecnológica como estrategia para la gestión de control en la producción piscícola; en conjunto, logra la caracterización de los componentes de medición, comparación, evaluación, activación y retroalimentación, para el control de los procesos productivos, observando, que el comportamiento de la producción se centra en el seguimiento de parámetros biométricos, fisicoquímicos y ambientales del cultivo, debido a que su descuido, representan un riesgo significativo para las metas de la organización, teniendo en cuenta su capacidad de rápida y decisiva afectación, por lo que el control operativo es una función administrativa acorde con las expectativas actuales de rentabilidad, competitividad y sostenibilidad de cualquier sistema piscícola.

Así mismo, el desarrollo del sistema de información SV-Policultivo bajo plataforma web, facilita el seguimiento de los procesos operativos del cultivo, el análisis de datos con base en indicadores y el control mediante la generación de alertas, permitiendo analizar el comportamiento del cultivo y su mejoramiento continuo. De igual forma, facilita el flujo de información para la toma de decisiones oportunas y asertivas, apoyando a cada uno de los actores de la organización en la mejora de sus actividades administrativas.

Aunque los resultados llegan a ser coherentes, no son concluyentes, ya que en general se considera que lo

aquí planteado, cimentan las bases para generar nuevas investigaciones que exploren las condiciones anteriormente señaladas, o por otro lado, proyectos que afiancen y/o profundicen las observaciones generadas en el mismo, suscitando la introducción de modelos innovadores de gestión apoyados en TIC a la producción técnicamente competitiva y ambientalmente sostenible de especies nativas en riesgo, que aporten elementos sustanciales de ciencia, tecnología e innovación, al desarrollo de la Región Caribe colombiana y al país en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACUIORIENTE – Gobernación del meta. (2007). Manual de buenas prácticas de producción acuícola BPPA. Villavicencio, Colombia.

Amat, J. (2003). Control de gestión una perspectiva de dirección. Editorial Gestión 2000. 6ª edición. pp. 32,42.

Ander-egg, E. & Aguilar, M. (1998). Administración de programas de acción social. Editorial Siglo XXI de España Editores. p. 63.

Anthony, R. & Vijay, G. (2008). Sistemas de control de gestión. 10ª Edición. Editorial McGraw-Hill.

Atencio, V. et al. Manejo de la primera alimentación del Bocachico (*Prochilodus magdalenae*). Universidad de Córdoba. Recuperado el 8 de febrero de 2009. Disponible en: <http://apps.unicordoba.edu.co/revistas/revistamvz/MVZ-81/254.pdf>.

Barreto, C. & Mosquera, B. (2001). Boletín estadístico pesquero colombiano. Bogotá: INPA.

Bateman, t. & Anell, S. (2009). Administración liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. 8ª Edición. McGraw-Hill.

Biasca, R. (2004). Resultados: De las ideas a los hechos concretos. Editorial Granica. Buenos Aires.

Cedeño, A. (2005). Administración de la empresa. 3ª Edición. Editorial Universidad Estatal a Distancia. p. 306-307.

Chaparro, W. et al. Evaluación de tres sistemas de alimentación durante la larvicultura de Bocachico (*Prochilodus magdalenae*, Steindachner, 1878) en estanques en tierra. INPA-REPELON.

COLCIENCIAS -INDERENA. (1985). Programa nacional para el desarrollo de la acuicultura. Bogotá: Colciencias. pp 126

Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y San Jorge (CVS). Informe preliminar final. Policultivo de cachama negra (*Colossoma macropomum* Cuvier, 1818). Mojarra plateada (*Oreochromis niloticus*, L. 1766) y Bocachico (*Prochilodus reticulatus magdalenae*, STAINDACHNER, 1878), bajo tres densidades de siembra. Loric: La Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y San Jorge, 1988. 50 p.

Da Silva, O. (2002). Teorías de la administración. Editorial Thomson International.

Daza, a. (2010). Entrevista personal a experto, realizada en el Centro Acuícola y Agroindustrial de Gaira. SENA – Regional Magdalena. 2 de Febrero de 2010.

Díaz, f. et al. Fundamentos de nutrición y alimentación en acuicultura. Santafé de Bogotá: El Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura, 1996. pp.342.

Dubrin, a. (2000). Fundamentos de administración. Editorial Internacional Editores Thompson S.A. 5ª Edición.

Dupuy, Y. & Rolland, G. (1992). Manual de control de gestión. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España.

Gómez, Á.&Suárez, C. (2009). Sistemas de información: herramientas prácticas para la gestión. Primera Edición. Editorial Ra-Ma.

Gómez, M. Manual de piscicultura para comunidades amazónicas. Recuperado el 18 de abril de 2010. Disponible en: <http://www.ibcperu.org/doc/isis/13103.pdf>.

Grajales, Q. et al. (1996). La Piscicultura como alternativa de desarrollo campesino. Manizales, La Universidad de Caldas. p.71.

Landines, M.&Mojica, H.(2005). Manejo y reproducción de carácidos. Reproducción de peces en el trópico. Incoder, Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, D.C. p.91 -104.

Lorino, P. (1993). El control de gestión estratégico. Editorial Alfa Omega. Barcelona, España.

Meléndez, A. (2010). Policultivo Bocachico – Tilapia Roja: Una alternativa tecnológica. Editorial Mejoras. Barranquilla, Colombia.

Meléndez, A. (2010). Resultados finales del sistema de policultivo Bocachico – Tilapia Roja apoyado en la aplicación de TIC. Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.

Meléndez, A. et al. Resultados finales del sistema de policultivo Bocachico – Tilapia Roja apoyado en la aplicación de TIC. En prensa. Barranquilla: Editorial Mejoras.

Mendoza, J. (2006). Innovación por lo alto: Imaginación y acción en la empresa. 1ª edición. Colombia: Asesores del 2000.

Mendoza, J. (1995). Las funciones administrativas un enfoque estratégico y táctico. 2ª edición. Ediciones Uninorte. pp. 251 - 259.

Muñiz, L. (2003). Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica. Barcelona: Gestión 2000 S.A.

Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación – FAO. (2004). El estado mundial de la pesca y acuicultura (SOFÍA), Departamento de Pesca, Roma. Disponible en: http://www.fao.org/sof/sofia/index_es.htm

Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación – FAO. (2003). El papel de la acuicultura en la mejora de la seguridad alimentaria y la nutrición. Comité de Seguridad Alimentaria Mundial, 29º período de sesiones, Roma 12 al 14 de Mayo 2003. Recuperado el 18 de enero de 2011. Disponible en: <http://www.fao.org/>.

Pacheco, J. et al. (2002). Indicadores integrales de gestión. Bogotá D.C.: McGraw Hill.

Parra, E. (1998). Tecnologías de la Información en el control de gestión. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España.

Pavón, J. Godman, R. (1981). Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico", CDTI-CSIC, Madrid.

Quiñones, G. Observación sobre el cultivo de Bocachico (*Prochilodus reticulatus*) en jagüeyes. En. Segundo Seminario Nacional de Piscicultura. Cartagena 1984. INDERENA - COLCIENCIAS.

Ramos H.& corredor, G. (1.982).Cultivo del Bocachico (*Prochilodus reticulatus*) a densidad alta y con tres variantes de manejo. En. Informe Técnico No. 3. Manizales: Centro Piscícola Experimental. p. 31 – 35

(*Prochilodus reticulatus*) y Tilapia nilótica (*Oreochromis niloticus*).

Sampieri, R. et al. (2008). Metodología de la investigación. (4ª Ed). Mexico: Mc-Graw Hill.

Solano, M.(1983).(1983). Informe de trabajos realizados con Dorada (*Brycon moorei sinuensis*, DAHL 1955). En. Simposio sistemas de acuicultura para Colombia. Universidad de Caldas. Manizales.pp. 45 - 65.

Wedler, E.(1998). Introducción en la acuicultura con énfasis en los neotrópicos. Santa Marta, Colombia.

Wheaton, F.(1982). Acuicultura, diseño y construcción de sistemas, México.

Colombia necesita más conexión. (1982).Diario el País, mayo 16 de 2009.

Zamorano, B. et al. (2005). Sistemas de control de gestión: metodología para su diseño e implementación. 1ª edición. España: Gestión 2000 S.A.

2.

ENTORNO

**DESARROLLO SOSTENIBLE,
RESPONSABILIDAD SOCIAL
Y AMBIENTAL EMPRESARIAL**

2.1

Sostenibilidad y desarrollo empresarial

Luz Janeth Lozano Correa
Nelson Díaz Cáceres

Resumen

En un mundo en el que los cambios son constantes, donde sus dinámicas fluctuantes reforman, reestructuran y a la final rempazan los paradigmas que imperan en nuestra realidad, absorbiendo por completo todos los espectros que constituyen la realidad cognoscitiva del ser humano, hoy, el mundo empresarial ha superado conceptos y realidades, que de cierto modo se podrían denominar innecesarias, obsoletas y permeadas por una condición natural al ser humano: el individualismo, el materialismo, el egoísmo y la ausencia o nulidad de escrúpulos.

La nueva concepción del modelo social-económico, que entra a rempazar el modelo económico clásico, los distintos paradigmas que se han desbaratado por las nuevas conceptualizaciones que se tiene del Estado, de la constitución del mismo y de la empresa y de su función final, han generado, establecido y obligado al empresario del siglo XXI a relacionarse con dos valores empresariales, sin duda alguna imprescindibles en el desarrollo y emprendimiento empresarial, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y de fondo, lo que a la final le permite estructurarse fundamental y coherentemente en la misma realidad de la RSE, la ética profesional empresarial.

Las prácticas de responsabilidad social empresarial en este momento se pueden interiorizar de dos modos en el mundo empresarial, prácticas que son generadas por la coacción del macro-poder del estado social de derecho y a la vez las que hacen parte ya de un ambiente y de una cultura organizacional interiorizada en conductas automáticas consientes del sistema empresarial. En ese orden de ideas podría concluirse que la empresa tiene dos caminos a seguir en un paradigma que impera en las dinámicas del mercado social empresarial, el de cumplir simplemente conductas que evitan irrumpir en la legalidad o el que dirige todo el potencial empresarial a ir acorde a una realidad que no solo el mundo empresarial clama, sino que también toda una sociedad exige, prácticas responsables e idóneas en las esferas empresariales, lo que se traduce a la final en futuro, y en actividades que se establezcan y se encaminen hacia la sostenibilidad de su organización, de sus stakeholders; la humanización y valorización de la empresa y; la pervivencia de las comunidades que interactúan directa o indirectamente con las actividades, políticas y prácticas de las mismas.

2.1.1 Sostenibilidad y desarrollo empresarial

El respeto de los derechos humanos, la lucha contra la pobreza, el cambio climático, la protección de los recursos naturales y del medio ambiente, el desarrollo sostenible, la dignificación del trabajo, la transparencia, la no discriminación y la inclusión, entre otros, constituyen los temas centrales de la agenda mundial del siglo XXI.

Ejemplo de ello es que en el año de 2003, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), realiza el lanzamiento de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio, con base en la Declaración del Milenio firmada por 188 estados en el seno de la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas del año 2000, con el objetivo de avanzar en la eliminación de

la pobreza, el restablecimiento de la paz, la seguridad, los derechos humanos y la protección del medio ambiente.

Así mismo, en el marco del Foro Económico mundial de Davos de 1999, el secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, presenta el Pacto Global (Global Compact), cuyo objetivo es el de promover entre las empresas, la sociedad civil, los sindicatos, las organizaciones no gubernamentales y los estados, la construcción de una ciudadanía corporativa global o un mercado global más humano, sobre la base de diez principios relacionados con la promoción y defensa de los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

En este contexto, la responsabilidad social es una de las principales exigencias de carácter global, orientada a que todo tipo de organización pública o privada, contribuya de manera significativa y positiva al desarrollo humano sostenible. Tal como lo define la norma internacional ISO 26000, “la responsabilidad social es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético”²⁰.

De igual manera, se resaltan iniciativas mundiales tales como:

- La Declaración Universal de los Derechos Humanos en 1948, orientada a que tanto los individuos como las instituciones promuevan el respeto los derechos humanos y las libertades fundamentales con el objetivo de promover el progreso social y elevar el nivel de vida de la población mundial, dentro de un concepto más amplio de la libertad.
- El Club de Roma en 1968, se pronunció sobre la promoción

²⁰ International Organization for Standardization ISO. Norma ISO 26000 sobre Responsabilidad Social. Octubre de 2010.

de un crecimiento económico estable y sostenible de la humanidad, postura que ha sido reafirmada en las cumbres de la tierra, en el marco de las cuales no solo han surgido los convenios sobre el cambio climático, la diversidad biológica, los principios relativos a los bosques, y el Protocolo de Kioto, en las que representantes de diferentes estados, organizaciones no gubernamentales y empresas han acordado conciliar en una perspectiva de desarrollo sostenible, los pilares del progreso económico, la justicia social y la preservación del medio ambiente, frente a la actual problemática ambiental global.

- Las Cumbres de la tierra (1972, 1992 y 2002), las directrices de la OCDE para empresas multinacionales (1976), la Declaración tripartita de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el Trabajo (1977/1998), el Informe Brundtland (1987), el Protocolo de Kioto (1997), la Iniciativa de transparencia en las industrias extractivas – EITI – (2002), los Principios del Ecuador (2003), y otras que se han dado en el escenario internacional y han tenido como objetivo sensibilizar y guiar el comportamiento de las organizaciones en los distintos mercados.

Desde el sector privado, también han surgido iniciativas que promueven los derechos humanos, la igualdad de oportunidades, la tolerancia, el respeto por la diversidad, y una mejor calidad de vida de los trabajadores (Sullivan, 1977). Los Principios CERES, acordados por los miembros del Foro Social de Inversiones de 1988, abogaron por el desarrollo de una gerencia social y ambiental corporativa y los Principios del Ecuador, adoptados por 26 instituciones financieras, buscaban asegurar que los proyectos de desarrollo financiados respondan a prácticas de gestión ambiental y socialmente acertadas.

Teniendo en cuenta que las transformaciones generadas en los últimos decenios en el marco del proceso globalizador han generado considerables desequilibrios económicos,

políticos, sociales, culturales y ambientales que han puesto en riesgo la sostenibilidad mundial, el mundo de hoy requiere profesionales que desde todos los sectores lideren la participación activa y constructiva de las organizaciones en procesos que promuevan además del crecimiento económico, el bienestar social y la sostenibilidad ambiental, es decir, que sean responsables socialmente.

Las prácticas idóneas y coherentes de responsabilidad social, se sustentan no solo en los postulados de la teoría del desarrollo humano sostenible o teoría ética del desarrollo, sino en un sinnúmero de instrumentos, declaraciones, principios y normas que desde la segunda mitad del siglo XX y desde los escenarios internacional y nacional han instado a actores tanto públicos como privados de todas las naciones a desarrollar acciones favorables para el mejoramiento de la calidad de vida y bienestar general de la población mundial.

Por otra parte, la interiorización de unas buenas prácticas y políticas de Responsabilidad Social responden también a las exigencias del comportamiento organizacional y de las exigencias que establecen las constituciones, en este caso específico los requerimientos que determina la constitución colombiana. En primer lugar, puesto que las buenas prácticas de RSE, obedecen a los postulados que se encuentran en la Constitución Política de 1991 y la legislación que de ésta se desprende en el marco de los modelos de la llamada Economía Social de Mercado y del Estado Social de Derecho. En segundo lugar, dichas prácticas contribuyen al cumplimiento de las metas del gobierno nacional, en especial con relación a los objetivos de competitividad y sostenibilidad establecidos en la Política Nacional de Competitividad y Productividad; y en la Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible.

En tercer lugar, tales políticas enmarcadas en la coherencia y las prácticas idóneas de responsabilidad social van encaminadas a coadyuvar a las directrices que en el orden nacional se han desarrollado como guía para la construcción de indicadores y sistemas de seguimiento y evaluación de los procesos de responsabilidad social en las organizaciones, tales como la Guía técnica colombiana de Responsabilidad Social (GTC 180) desarrollada por el Consejo Técnico ICONTEC, Organismo Nacional de Normalización, y los manuales elaborados por otras instituciones. Y en cuarto lugar, un individuo con un principio de responsabilidad social en plena conciencia, tiene en cuenta las necesidades específicas del mercado y la sociedad, así como los vacíos existentes en los mismos.

En este sentido, en relación con el modelo constitucional, un individuo con prácticas responsables es coherente con el cambio de paradigma introducido por la fórmula social en la definición del Estado colombiano, la cual no solo ha significado un viraje en el aspecto filosófico e ideológico del aparato político, sino en los fundamentos, principios, finalidades, derechos, libertades y deberes promovidos y protegidos por éste, lo que ha tenido profundas implicaciones en los alcances de las acciones públicas y privadas.

En efecto, la Constitución Política de 1991 no solo comprometió a las autoridades de la República en el objetivo fundamental de la procura existencial, es decir, en la responsabilidad de garantizar la realización de condiciones mínimas existenciales para todos los asociados, como una nueva expresión de la dignidad humana, sino que en esta tarea también involucró a los particulares adjudicándoles deberes sociales.

Específicamente a la familia, la escuela y la empresa se les otorgó un rol fundamental en la dinámica social, política y económica del Estado y la empresa, no solo por ser la fuente principal de empleo sino por las implicaciones que tiene en el cumplimiento de los objetivos primarios del Estado

relacionados con el bienestar general y la calidad de vida de la población, fue considerada por la nueva Constitución como base del desarrollo y portadora de una función social. Aunque en el modelo actual se reconoce la libertad para el ejercicio de la actividad económica y la iniciativa privada, ésta es limitada por las exigencias del bien común, la utilidad pública, el interés social, el interés general, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación, entre otros. A este respecto la Corte Constitucional ha señalado que

"sin pretender sujetar a los agentes económicos a una dirección unitaria centralizada, se reconoce que su acción no solamente se justifica en términos del sujeto individual que ejercita legítimamente una determinada actividad, sino también de la economía en general. La satisfacción de necesidades de la comunidad se confía en un alto grado a las empresas, de las que depende el nivel de empleo y bienestar. De ahí que la empresa se exprese en una doble dimensión: como libertad y como función social. Por consiguiente, la legitimidad de una decisión empresarial, no puede juzgarse únicamente a través del prisma de su autonomía. A esta visión, forzosamente deberá adicionarse la consideración de sus consecuencias sociales y ecológicas" (Sentencia T-375 de 1997).

Por esta razón, la formación en responsabilidad social de cualquier líder empresarial se traduce en coherencia, ya que la labor o actividad que desempeña dicho agente debe ir de acuerdo y en coherencia con los requerimientos del nuevo modelo de Estado. Lo que se busca con lo anterior, es que los profesionales y empresarios se formen en capacidades y habilidades que no solo estén dirigidas a liderar los procesos de crecimiento de los recursos materiales de las organizaciones, sino que también dichas capacidades y habilidades estén direccionadas a la gestión responsablemente de los recursos naturales y a coadyuvar en la construcción de una sociedad cada vez más democrática, pluralista, justa e incluyente que permita avanzar hacia un desarrollo humano sostenible.

Es importante recalcar la importancia de una gerencia estratégica a la hora de establecer conductas, prácticas

y políticas de responsabilidad social, ya que estas además de buscar el crecimiento de manera sostenible de los recursos materiales de las organizaciones, contribuyen a dar pleno empleo a los recursos humanos así como a mejorar las condiciones de calidad de la población a partir de la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo, la preservación de un ambiente sano, y la promoción de la productividad y la competitividad para el desarrollo armónico de los territorios.

Así mismo, la formación de líderes emprendedores con una conciencia de responsabilidad social responde a las necesidades actuales del mercado, cada vez son más las empresas de todos los sectores y regiones que desarrollan políticas de RS o políticas de gestión ambiental, las cuales ya han establecido cargos en esta área, que cuentan con iniciativas por encima de las exigencias de ley, que desarrollan iniciativas dirigidas a contribuir con el logro de los objetivos del milenio, que involucran en su gestión a los grupos de interés o dialogan con ellos, que desarrollan estrategias de gobierno corporativo y que realizan algún tipo de informe sobre sus acciones en materia de responsabilidad social, aunque la mayoría realiza informes de balance social y no informes de sostenibilidad.

Según la encuesta de Responsabilidad Social realizada en el año 2009 por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI – en 242 empresas, el 67,4% de éstas cuentan con una política o estrategia de responsabilidad social, el 83,7% tiene una política de gestión ambiental, el 60,3% cuenta con un cargo para la realización de la responsabilidad social, el 86,2% cuentan con iniciativas por encima de las exigencias de ley, el 60,4% desarrolla iniciativas dirigidas a contribuir con el logro de los objetivos del milenio, el 84% involucra en su gestión a los grupos de interés o dialoga con ellos, el 82,5% desarrolla estrategias de gobierno corporativo, y el 66,4% realiza algún tipo de informe sobre sus acciones en materia de responsabilidad social.

Sin embargo, en esta encuesta también es evidente que los porcentajes de inversión de las empresas en responsabilidad social han tenido una tendencia decreciente en los últimos años, de 3,0% en el 2004 paso a 2,5% en el 2009, pese a que cerca del 90% reconoce los impactos positivos de ésta en aspectos como reputación, valor de marca, atracción de empleados, generación de valor para los accionistas, gestión de riesgos, acceso a nichos de mercados diferenciales, eficiencia y reducción de costos y acceso a mercados de capital diferenciados.

Lo anterior, evidencia la necesidad que existe en el mercado ocupacional de líderes emprendedores con conciencia de responsabilidad social. Profesionales de todas las áreas del conocimiento con competencias para llevar a cabo estos procesos desde un enfoque integral, gerencial y estratégico articulado con la misión y visión de las organizaciones que les permita, en entornos de gran complejidad social, política y ambiental, servirse de los impactos positivos de la RS para generar productividad, competitividad y sostenibilidad en éstas. A la vez, un verdadero emprendedor debe estimularse en ambientes que incentiven su visión y comprensión holística de responsabilidad social, ya que esto le otorga al empresario la ventaja empresarial de descentralizar y transferir su conocimiento a cualquier aspecto de la vida empresarial, lo cual maximiza los beneficios de dicho valor, tanto en las organizaciones, como en el bienestar de las comunidades localizadas en los entornos inmediatos a éstas.

2.1.2 Fundamentación feórica

Dentro de las principales disciplinas que dan fundamento al enfoque de la responsabilidad social están: la ética del desarrollo, la economía ecológica, el desarrollo sostenible y la teoría de los stakeholders.

El filósofo Denis Goulet, fue el primero en referirse al concepto de ética del desarrollo (Goulet, 1965). En el año 1965. Goulet

menciona que los discursos éticos se desenvuelven en cuatro niveles diferentes: a) los fines generales; b) los criterios que precisan cuándo estos fines son alcanzados en las situaciones concretas; c) el conjunto de medios o de sistemas interconectados que constituyen las estrategias que sirven o no para alcanzar los fines; y d) los medios individuales considerados separadamente. Adicionalmente, argumenta que: “la posición ética de cada actor social se revela con evidencia en los medios que elige para alcanzar sus fines. Por lo tanto, la ética del desarrollo implica que los moralistas no se limiten a señalar los ideales y a dar su juicio sobre los medios que otros emplean para obtenerlos, sino que los que tomen las decisiones, conociendo los imperativos que condicionan las opciones vitales, promuevan los valores por los que luchan los grupos oprimidos o subdesarrollados: una mayor justicia, una abundancia suficiente de bienes y un acceso equitativo a los progresos humanos colectivos en el campo de la tecnología, de la organización y de la investigación”(Goulet,1999).

Empero, Goulet va más allá en el debate ético y se pregunta: ¿Cómo debe realizarse la ética como medio de medios?; a lo cual le da respuesta mencionando que es necesario introducir tres tipos de racionalidades en el ámbito de la toma de decisiones económicas, a saber(Goulet, 1998):

La racionalidad tecnológica: aplica el conocimiento científico a resolver problemas o a tomar el control sobre la naturaleza, las instituciones sociales, la tecnología misma o sobre la gente. Su objetivo es que se realice algo, es cumplir un trabajo concreto. La racionalidad tecnológica obedece a una lógica dura guiada por un cálculo de eficiencia en la evaluación del tiempo o de la utilidad. Importa poco para el técnico si los obstáculos para llegar al objetivo son materiales, institucionales o humanos.

La racionalidad política: la lógica que guía a los políticos es la de la preservación del poder. Aunque los políticos pueden declarar de manera retórica que buscan logros concretos, su

objetivo verdadero es preservar ciertas instituciones y reglas del juego o su posición especial del poder dentro de éstas.

La racionalidad ética: este modo de pensamiento tiene como objetivo la defensa de ciertos valores considerados preciosos por sí mismos: la libertad, la justicia, la inviolabilidad de las personas, la dignidad, la verdad, la paz, la comunidad, la amistad, el amor, o el derecho de cada persona a una subsistencia digna. A diferencia las otras dos formas descritas más arriba, la racionalidad ética toma como objetivo absoluto, a la luz del cual todo lo demás es relativo, la promoción de valores y no el desarrollo de trabajos concretos o la preservación de posiciones de poder. Se la llama ética o humanística porque se alimenta de juicios morales; sobre lo que es bueno y malo; lo que es correcto e incorrecto; lo que es justo o injusto.

De esta manera, la ética del desarrollo plantea la necesidad de asumir los asuntos del desarrollo desde un enfoque multidisciplinario, como lo menciona Jongitud:

"Goulet, tras el recorrido sobre las cuestiones claves a resolver y sobre las diferentes respuestas posibles en relación con las estrategias de desarrollo, concluye afirmando la necesidad de estrategias de desarrollo pluralistas dentro de cada nación y en el plano internacional. Así, para él, el desarrollo económico es un objetivo legítimo, pero también lo son los objetivos de la equidad en la distribución, la institucionalización de los derechos humanos, la búsqueda de la sabiduría ecológica y el fomento de la auténtica diversidad cultural. De esta manera puede entenderse por qué en todas las sociedades, los políticos, los programadores y los que planifican proyectos, han de negociar la mejor mezcla de estos diversos y a veces contrapuestos objetivos del desarrollo. Aún con ello no debe olvidarse que ningún objetivo separado puede convertirse en absoluto o tener una hegemonía sobre los demás. Para él, la asistencia al desarrollo no es un acto de caridad, sino la exigencia racional de un planteamiento justo y equitativo de distribución de los recursos mundiales. De esta manera, no es suficiente defender la igualdad de oportunidades, sino que es necesario crear un sistema de mecanismos que asegure un cierto grado de igualdad de resultados"

Los antecedentes de la ética del desarrollo se ubican en autores como:

- Lebrete L. J. (1967), quien en el año de 1941 fundó el centro Economía y Humanismo en la ciudad de Marsella, definió el desarrollo como una cuestión fundamental de valores y como la creación de una nueva civilización. Para Lebrete, el desarrollo auténtico es la superación humana de todas las fracciones de población, lo cual introduce el problema de los valores y de las civilizaciones
- Daniel Lerner inscrito en la corriente del difusionismo desarrollista, basado en la perspectiva de difundir la racionalidad y la cultura modernizadoras de las naciones desarrolladas a las subdesarrolladas(Lerner, 1958).
- Edward Banfield, crítico del impacto de la ayuda estatal para aliviar la pobreza y mejorar la calidad de vida de las poblaciones que recibían estas ayudas(Banfield, 1958).
- Dalton, (1976), quien participó en la corriente de la antropología económica, en la cual se resaltaron las debilidades conceptuales de la economía tradicional para explicar y dar respuesta a los mecanismos de explotación y distribución desigual de los bienes en el capitalismo.
- Myrdal, (1968), Premio Nobel de Economía y representante de la escuela sueca de economía, reconoce que el desarrollo es una actividad cargada de valores, razón por la cual se requiere de un enfoque metodológico interdisciplinario que incorpore el análisis económico, social e institucional
- Inclusive, antecedentes de la ética del desarrollo se pueden encontrar en el mismo padre de la economía moderna, Smith, (1759), filósofo moral quien expone en su libro Teoría de los sentimientos morales, que los sujetos son capaces de ponerse en el lugar del otro, aun cuando

no obtengan beneficio de ello, de manera tal que las personas conservaban sus instintos morales y que la Divina Providencia aseguraba que el desarrollo de las leyes económicas no excedería ciertos límites ni produciría el egoísmo total.

Por otra parte, la economía ecológica acepta como punto de partida que el sistema económico es un sistema abierto que se interrelaciona con los ecosistemas y con los sistemas sociales, influyéndose mutuamente (García, 2003). La economía ecológica plantea un sistema diferente de conocimiento opuesto al paradigma científico económico predominante, al respecto se ilustra la comparación entre ambos enfoques según el análisis desarrollado por Aguilera y Alcántara:

| PREMISAS DOMINANTES | PREMISAS ALTERNATIVAS |
|--|--|
| Atomismo: los sistemas consisten en partes que no cambian y son simplemente la suma de esas partes. | Holismo: las partes no pueden comprenderse separadas de sus todos y los todos son diferentes de las sumas de las partes. |
| Mecanicismo: las relaciones que existen entre las partes son fijas, los sistemas se mueven suavemente de un equilibrio a otro y los cambios son reversibles. | Análisis Sistémico: los sistemas pueden ser mecánicos, pero también pueden ser determinísticos aunque impredecibles porque son caóticos o simplemente muy discontinuos. Los sistemas también pueden ser evolucionistas. |
| Universalismo: los fenómenos complejos y diversos son el resultado de leyes universales que son pocas en número e invariables a lo largo del tiempo y del espacio. | Objetivismo: podemos apartarnos o dejarnos influir por lo que tratamos de comprender. |
| Contextualismo: los fenómenos dependen de un amplio número de factores relacionados con el tiempo y el lugar. Fenómenos similares pueden ocurrir en diferentes momentos y lugares debido a factores muy diferentes. | Subjetivismo: los sistemas no se pueden entender apartados de nosotros y de nuestras actividades, de nuestros valores y de cómo hemos adquirido el conocimiento y, en consecuencia, de cómo hemos actuado en el pasado sobre los sistemas. |
| Monismo: nuestras diferentes maneras de comprender los sistemas complejos se funden en un todo coherente. | Pluralismo: el conocimiento sobre los sistemas complejos sólo puede obtenerse mediante modelos alternativos de pensamiento que son necesariamente simplificaciones de la realidad. Los diferentes modelos son inherentemente incongruentes. |

En este sentido, es importante mencionar que la economía ecológica no es una rama de la teoría económica, sino un campo de estudio transdisciplinar, estudiando la sostenibilidad de las interacciones entre el subsistema económico y el macro sistema natural, incluyendo los conflictos entre el crecimiento económico y los límites físicos y biológicos de los ecosistemas debido a que la carga ambiental de la economía aumenta con el consumo y el crecimiento demográfico. La sostenibilidad no es posible encontrarla por la concepción del mercado de la economía convencional (Martínez, 1999). Los economistas ecológicos adoptan posturas muy críticas con respecto al crecimiento económico, los métodos e instrumentos de la economía tradicional y los desarrollos teóricos que proceden de ésta como la economía ambiental y la economía de recursos naturales (Faber, 2008).

Con relación a la teoría del desarrollo sostenible, una de los primeros conceptos y el de mayor reconocimiento actualmente es del Informe Brundtland de la Comisión Mundial de Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987), que lo definió como la forma de desarrollo que permite “atender las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades. La Comisión Brundtland vinculó en el concepto de desarrollo las ideas de necesidad (referida a las personas en situación de pobreza) y limitación (aplicada a actividades productivas y al avance tecnológico basado en el consumo de recursos no renovables). Los límites de los recursos naturales sugieren tres reglas básicas en relación con los ritmos de desarrollo sostenibles (Meadows, et al 1972):

- Ningún recurso renovable deberá utilizarse a un ritmo superior al de su generación.
- Ningún contaminante deberá producirse a un ritmo superior al que pueda ser reciclado, neutralizado o absorbido por el medio ambiente.

- Ningún recurso no renovable deberá aprovecharse a mayor velocidad de la necesaria para sustituirlo por un recurso renovable utilizado de manera sostenible.

Hasta comienzos la década de los años 90, la noción de sostenibilidad se refería de manera específica a los aspectos ambientales, y durante el presente siglo, su concepto se amplió a los ámbitos sociales, políticos y empresariales. De manera tal que, asuntos relacionados con la desigualdad en la distribución de la riqueza; el acceso a la salud, alimentación, vivienda y educación; la lucha contra la pobreza; y el respeto de los derechos humanos; se incorporaron al concepto de desarrollo.

Es así como, existe una corriente de pensamiento que considera que el concepto de desarrollo es contrario al del crecimiento económico. Al Respecto, Cadenas (2005) nos dice: "desarrollo y crecimiento deben distinguirse: mientras el crecimiento económico puede entenderse como un aumento, de orden materialista, en la "cantidad de bienes y servicios" a disposición de la especie humana, el desarrollo, aparte de incluir satisfacciones inmateriales (incluso emocionales) tiene mas que ver con la calidad del conjunto de bienes y servicios puestos a disposición del ser humano"

De igual manera, el Premio Nobel en Economía, Amartya Sen, renueva la importancia de los valores éticos en el pensamiento económico. En su libro Sobre ética y economía demuestra como los orígenes de la economía se remontan hasta dos fuentes del pensamiento y del método: la ingeniería y la ética (Sen,1999) Su propuesta se fundamenta en el concepto del desarrollo como libertad, afirmando que la riqueza económica no es un fin en sí mismo, sino un medio, y que su utilidad residirá en las libertades fundamentales que ayuda a conseguir.

En este sentido, Sen aborda la relación entre libertad y desarrollo, desde el enfoque del desarrollo de las capacidades, el cual

se explica en la relación entre funciones y capacidades: el concepto de funciones, refleja las diversas cosas que una persona puede valorar hacer o ser; en cambio la capacidad de una persona se refiere a las diversas combinaciones de funciones que puede conseguir, es decir, a la libertad para mejorar la vida de los individuos y el desarrollo de la sociedad en general. La libertad es entonces a un mismo tiempo el fin primordial –por su valor intrínseco- y el medio principal del desarrollo, jugando respectivamente un papel constitutivo y un papel instrumental (Sen, 2000).

Con relación al concepto de sostenibilidad, es importante mencionar que no existe un acuerdo generalizado, siendo los enfoques más representativos el de la economía neoclásica, que la define como la perdurabilidad en el tiempo del capital; el de la economía ecológica y ambiental, asociada a la preservación y mantenimiento de la biosfera; y el de la Comisión de Bruntland orientado hacia la equidad, incluyendo en ella tanto lo relativo a las generaciones actuales (intrageneracional) como a generaciones futuras (intergeneracional).

Sin embargo, uno de los conceptos más difundidos relacionados con el de desarrollo sostenible es de la triple cuenta de resultados, instaurado por (Elkington, 1997) en el cual se hace referencia a la necesidad de generar impactos en los ámbitos económico, social y ambiental

En la Conferencia de las Naciones Unidas del año 2002, se llevó a cabo la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (Johannesburgo), donde se discutieron las estrategias a implementar para promover los principios de la sostenibilidad y asegurar su adopción por parte del conjunto de las naciones y en todas las regiones del planeta. En dicha Conferencia, se emitió la Declaración de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible en la cual se destacan los siguientes compromisos:

- Nosotros, los representantes de los pueblos del mundo, reunidos en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible en Johannesburgo (Sudáfrica) del 2 al 4 de septiembre de 2002, reafirmamos nuestro compromiso en pro del desarrollo sostenible.
- Nos comprometemos a construir una sociedad mundial humanitaria y equitativa y generosa, consciente de la necesidad de respetar la dignidad de todos los seres humanos.
- Al comienzo de la Cumbre, los niños del mundo, con palabras sencillas y claras, nos han dicho que el futuro les pertenece y nos han desafiado a que actuemos de manera tal que ellos puedan heredar un mundo libre de las indignidades y los ultrajes que engendran la pobreza, la degradación ambiental y el desarrollo insostenible.
- Como parte de nuestra respuesta a esos niños, que representan nuestro futuro común, todos nosotros, venidos de todos los rincones de la tierra, condicionados por distintas experiencias de la vida, nos hemos unido, profundamente convencidos de que es urgente la necesidad de crear un mundo nuevo y mejor donde haya esperanza.
- Por consiguiente, asumimos la responsabilidad colectiva de promover y fortalecer, en los planos local, nacional, regional y mundial, el desarrollo económico, desarrollo social y la protección ambiental, pilares interdependientes y sinérgicos del desarrollo sostenible.
- Desde este continente, cuna de la humanidad, proclamamos, por medio del Plan de Aplicación de las Decisiones de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible y la presente Declaración, nuestra responsabilidad hacia nuestros semejantes, hacia las generaciones futuras y hacia todos los seres vivos.

- Reconociendo que la humanidad se encuentra en una encrucijada, nos hemos unido resueltos a responder de manera positiva a la necesidad de formular un plan práctico y concreto que nos permita erradicar la pobreza y promover el desarrollo humano.

Adicionalmente, a estos fundamentos académicos, es importante mencionar que la responsabilidad social también ha sido objeto de análisis y de debate en el ámbito empresarial. Al respecto, el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) define la responsabilidad social de las empresas como “el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general” (Holme, R.2000).

Desde el enfoque de la responsabilidad social empresarial, el Banco Interamericano de Desarrollo señala: “si bien las definiciones son distintas, un buen número de éstas convergen en elementos comunes, como:

- El compromiso de las empresas de operar de tal forma que agreguen valor social a la comunidad.
- La decisión voluntaria de las empresas de adoptar prácticas de Responsabilidad social.
- Los beneficios para la sociedad y grupos involucrados (*stakeholders*): Éste es un tema amplio, sin embargo algunas definiciones hacen una lista concreta de las comunidades, consumidores, proveedores, empleados y familias como parte de la sociedad que debe beneficiarse de las operaciones de la compañía.
- La conducta ética: La ética en estas definiciones frecuentemente va más allá de las expectativas tradicionales de los negocios, e incluye las expectativas de la sociedad

acerca de lo que significa prácticas de negocio aceptables.

- El desempeño ambiental: Aunque la responsabilidad social es un concepto amplio que atañe a distintas áreas del negocio, se resalta frecuentemente el desempeño en la conservación del medio ambiente.
- La adaptabilidad: Una de las definiciones hace referencia a la importancia de adaptar la RSE al contexto y realidad de las sociedades en las que operan las empresas, es decir en diseñar modelos de responsabilidad social a la medida, según las particularidades del entorno en que se desarrollan” (Flores, J., et al.2007).

De igual manera, Correa y Flynn mencionan que “existen tres conceptos que subyacen a este cambio hacia una visión empresarial responsable: a1) el reconocimiento de la importancia social de la empresa, b) la gestión de efectos en la totalidad de la cadena de valor, y c) la consulta y comunicación con los involucrados. El primero de los conceptos, la importancia social de la empresa, parte “de la base de que una empresa cumple un papel en la sociedad que va más allá de su mera función económica o filantrópica”. Por medio de contribuciones positivas la empresa puede participar activamente en el desarrollo de la calidad de vida de las personas y apoyar la minimización de los impactos ambientales resultantes de las actividades de producción y consumo. Por su vez, la gestión de efectos exige que las empresas comprometidas con el desarrollo social que identifiquen y asuman su responsabilidad sobre la totalidad de los efectos que genera su cadena de valor. Esta perspectiva incluye los impactos desde la compra de materia prima hasta el uso del producto final por parte del consumidor. Por último, la interacción con los grupos involucrados indica que la “empresa no puede determinar por sí sola su importancia social ni la contribución que debe hacer a la sociedad”. Como cada empresa “posee un conjunto único de públicos

interesados, cuyos intereses, expectativas y preocupaciones definen la responsabilidad social de la misma", ella debe entrar en un proceso continuo de diálogo con los diferentes grupos interesados" (Correa, & Flynn2004).

Frente a las múltiples definiciones de la responsabilidad social de la empresa, un aporte valioso lo hacen Mele y Garriga (2004), clasificando los diversos enfoques en cuatro grupos:

- "Teorías instrumentales, son iniciativas de empresas que apuestan por un comportamiento ético y responsable en la medida en que dicho comportamiento aporte ventajas competitivas al negocio. Entre ellas tenemos: teoría de la agencia y perspectivas estratégicas.
- Teorías que se centran en el poder de las corporaciones en la sociedad y el uso responsable de este poder en la arena política. Entre ellas tenemos: ciudadanía corporativa, el constitucionalismo corporativo y la teoría de convenciones.
- Teorías integrativas, en la que la empresa se centra en la satisfacción de las demandas sociales de sus stakeholders. Entre ellas tenemos: stakeholders management, social issues in management, principio de la responsabilidad pública y corporate social performance.
- Teorías que abordan la responsabilidad ética de las empresas frente a la sociedad. Entre ellas tenemos: normative stakeholders theory, derechos humanos universales, desarrollo sostenible, bienestar común" (Barrera, 2007).

Otro elemento que es importante tener en cuenta, es el de la teoría de los grupos de interés (stakeholders), ya que como lo menciona Weiss (2003), "La trayectoria del concepto stakeholder va desde una concepción micro, ligada a la definición de estrategias de manejo empresarial, pasando por una ampliación de su definición en el marco de la

problemática de la responsabilidad social de las empresas, hasta una concepción macro que pretende abarcar un análisis de la sociedad en su conjunto".

De acuerdo con el análisis realizado por Freeman y Reed (1983), las organizaciones son responsables con relación a los intereses de los propietarios de las acciones o stockholders y por los grupos que tienen un interés en las actividades de la empresa; agrupando los enfoques de los stakeholders en tres niveles: como una teoría de gerencia, como un proceso práctico a usar en la gerencia estratégica y como una estructura analítica.

Según Weiss, para el análisis del concepto de stakeholder "es conveniente diferenciar una perspectiva de carácter normativo ligada a la administración de empresas, de una perspectiva analítica sobre el papel de las empresas y su relación con la sociedad. El carácter estratégico de las grandes corporaciones en el proceso de globalización, su vinculación con el sector financiero y el mercado de capitales, las repercusiones de hechos como las absorciones y fusiones de empresas, la quiebra de grandes consorcios que aparentemente contaban con gran solidez, los altos salarios y bonificaciones de ejecutivos, que en ocasiones no se compaginan con el desempeño de las empresas, son objeto de la problemática de la gobernabilidad corporativa"

En este sentido, Weiss (2003) menciona que existen dos modelos de gobierno corporativo:

- "El modelo anglosajón: este se caracteriza por la orientación de las empresas hacia la valorización de las acciones (shareholder value) como objetivo fundamental; ligado al predominio del mercado de capitales como fuente de financiación y control empresarial en Estados Unidos.

- El modelo alemán: se caracteriza por el papel dominante de los bancos en la dirección empresarial, derivado de un sistema complejo de propiedad entrecruzada de acciones; por la codeterminación de los trabajadores en los órganos de dirección y control de las empresas; y por la orientación de la dirección hacia la producción, antes que por el rendimiento financiero. En este modelo la definición del concepto de stakeholders fue variando: por el papel que juegan los bancos y los trabajadores en el manejo empresarial, el concepto se liga inicialmente a estos sectores; con el surgimiento de nuevas formas de organización empresarial, especialmente la difusión del modelo toyotista, en el cual se adopta una perspectiva integral del proceso de producción, se considerarán también como stakeholders a los proveedores y a los clientes."(Weiss, 2003)

De esta forma, el concepto de stakeholders adquiere una dimensión más amplia en relación con el enfoque de la responsabilidad social, haciendo énfasis en el manejo que la empresa debe dar a la relación con los diversos sectores que son afectados con sus decisiones y acciones, quienes a su vez tienen expectativas y demandas frente a las empresas, lo que algunos autores señalan ya no solo como un concepto sino como una teoría: stakeholder theory(Wheeler,1997).

Para finalizar, consideramos importante incluir un resumen general de la evolución del concepto de responsabilidad social:

Elementos de la evolución de la responsabilidad social

| TIEMPO | DESCRIPCIÓN |
|------------------------|---|
| Siglo XIX | <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia social, obras de caridad efectuadas principalmente por la iglesia y financiadas a través de donaciones privadas y a requerimientos de orden fundamentalmente ético o religioso, acciones individuales. |
| Comienzos del siglo XX | <ul style="list-style-type: none"> • Sociedad civil y el crecimiento en la acción del estado tienen una fuerte incidencia en el desarrollo de la filantropía, impulsada voluntariamente por las empresas a través de donaciones orientadas a instituciones de beneficencia y obras sociales tanto religiosas como laicas. • En 1919 la decisión de la Suprema corte del Estado de Michigan en el caso Dodge vs Ford: la organización de negocios debe responder fundamentalmente a los beneficios de los accionistas. |
| Treintas | <ul style="list-style-type: none"> • Berle y Means (1932), plantean que la corporación debe comportarse como la mayor institución social. • Las actividades sociales de las empresas se formalizan bajo la figura jurídica de las fundaciones de las corporaciones. Desarrollo en numerosos países de legislación destinada a estimular las donaciones privadas. |
| Cincuentas | <ul style="list-style-type: none"> • Se habla de ética empresarial, existen discusiones anteriores en términos de ética y economía, pero son casos aislados. • Las preocupaciones por las consecuencias sociales de las actuaciones empresariales llevaron a formular el concepto de la responsabilidad social de la empresa. • Se da un cambio de perspectiva: se pasa de la persona a la organización en el tratamiento de los problemas. |

| TIEMPO | DESCRIPCIÓN |
|-----------------|--|
| Sesentas | <ul style="list-style-type: none"> • Expansión de la reflexión académica sobre las obligaciones de las empresas hacia los diversos grupos sociales, lo mismo que sobre la relación entre desarrollo humano y crecimiento económico. La palabra stakeholder fue acuñada en un memorando interno en el Instituto de Investigación de Stanford en 1963. • En 1965 en la declaración de Delhi se define el modelo de teoría de Stakeholder. • Desarrollo del Business Ethics como especialidad con influencia de teólogos y pensadores religiosos, algunos profesores de management escriben y enseñan sobre la responsabilidad social de la empresa. • Reflexión frente a la gobernabilidad corporativa, en cuanto al control de consorcios multinacionales, transparencia y relaciones obrero patronales. |
| Setentas | <ul style="list-style-type: none"> • A mediados de los 70 investigadores de la teoría de sistemas liderados por Russell Ackoff, con una visión de sistema abierto, argumentan que muchos problemas sociales pueden ser resueltos por el rediseño de instituciones fundamentales con el soporte e interacción del sistema de stakeholders. • Milton Friedman en 1970 planteó en su artículo <i>The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits</i>, que la única responsabilidad social de la empresa sería la de ganar tanto dinero como fuera posible. • Dill en 1975 utiliza el concepto stakeholder como una sombrilla para la gerencia estratégica. Harvard Business School trabaja en un proyecto de RSC pragmático llamado el Modelo de RSC. • En 1977 la Wharton School empieza un centro de investigación aplicada con el Proyecto Stakeholder, busca desarrollar una teoría de gerencia que permita a los ejecutivos formular e implementar estrategia corporativa en ambientes turbulentos. • A finales de los años setenta se va consolidando la ética empresarial como especialidad disciplinar. |

| TIEMPO | DESCRIPCIÓN |
|-----------------|---|
| Ochentas | <ul style="list-style-type: none"> • En 1981 aparece Business and Professional Ethics Journal, editado por el Centre for Applied Ethics de la Universidad de la Florida. • En 1982, el Journal of Business Ethics, revista especializada en el campo de la ética empresarial. • En 1986 se da un fuerte impulso al tema por los escándalos sucedidos en la presidencia de Ronald Reagan por negocios dudosos, llamados Irangate Scandal. • Esto impulsó la creación de cátedras de ética de los negocios y a que se escribieran artículos y libros sobre el tema. 1987 se creó en Europa la European Business Ethics Network [EBEN]. • En Japón el ministro de justicia Hasegawa se veía involucrado en problemas de corrupción en 1988. • En 1988 se publica el libro Ética y management de Blanchard y Peale. Concepto de inversión social, las acciones de las empresas en materia social no deben ser asistencialistas, sino que deben promover el desarrollo de las comunidades en un sentido amplio y no contentarse con la mera satisfacción de necesidades. |
| Noventas | <ul style="list-style-type: none"> • Comienza a utilizarse la expresión Responsabilidad Social Empresarial, con la acepción actual. Difusión del concepto de RSE y una creciente implementación de sus prácticas por empresas y otro tipo de organizaciones. • Denuncia de New York Times en 1990 de prácticas laborales abusivas de Nike para algunos proveedores indonesios, esto trajo boicots de los consumidores. • En 1991 se publica la revista Business Ethics Quarterly, editada por la Society for Business Ethics. • En 1992 se crea la Business Ethics An European Review, editada por la London Business School. • Protestas de Greenpeace por el hundimiento de Brent Spar en el mar del norte por parte de Shell Oil en 1995. |

| TIEMPO | DESCRIPCIÓN |
|--------------------------------|---|
| Comienzos del Siglo XXI | <ul style="list-style-type: none"> • Los escándalos financieros de Enron, Parmalat y otras corporaciones han mostrado las graves consecuencias de una gestión sin valores éticos. • En el Consejo Europeo de Gotemburgo en 2001 se acuerda el Libro Verde de la Unión Europea. Desarrollo de conceptos importantes para la RSE como el Gobierno Corporativo y la definición de códigos de conducta en las organizaciones. • C.K. Prahalad (2005) publica el libro: The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits. • Porter, M. y Kramer, M (2006) publican Estrategia y Sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa y gana el premio a mejor artículo de negocios. • En 2007 se da la Iniciativa las Escuelas de Negocio para adherir al Pacto Global, con los Principios para una educación responsable. • En 2010 se da el desastre ecológico del Golfo de México debido al derrame de petróleo por parte de la compañía British Petroleum. |

Fuente: Sabogal, 2008.

CONCLUSIONES

La formación de todo líder empresarial en Responsabilidad Social favorece y potencializa las conductas y prácticas venideras del mismo con respecto a dicho principio, lo que va a generar que la labor o actividad del líder empresarial se establezca con respecto a las necesidades y dinámicas que exige actualmente el desarrollo económico y que se evidencian en los requerimientos que, según el Observatorio Laboral para la Educación, han sido expresados por los empleadores del país, es decir, profesionales con formación en valores y principios éticos, con capacidad de planear, liderar, asumir responsabilidades, tomar decisiones, trabajar en equipo, adaptarse a los cambios, comunicarse asertivamente, crear e innovar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilera, F. & Alcántara, V. (1994). De la economía ambiental a la economía ecológica. Barcelona: Colección Economía Crítica. Icaria y Fuhem.

Arenas, D.(2006). El giro hacia la empresa verde: estudio sobre el proceso de transformación de las empresashacia la sostenibilidad. ESADE, Instituto de Innovación Social. España.
Banfiel, E. (1958). The Moral Basis of a Backward Society. Glencoe, Illinois: The Free Press.

Barrera, E. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. Revista Innovar, volumen 17, número 30. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Cadenas, A. (2005). La economía ecológica como ciencia del desarrollo sostenible. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Correa, M. & Flynn, S. (2004). Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. Serie: Medio ambiente y desarrollo. Santiago de Chile: CEPAL.

Dalton, G. (1976). Teoría económica y sociedad primitiva. Barcelona: M. Godelier (comp.), Antropología y Economía. Anagrama.

Díálogo con los grupos de interés: guía práctica para empresas y stakeholders. Forética. 2006.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.

Faber, M. (2008). *How to be an ecological economist*. Amsterdam: Elsevier.

Flores, J., et al. (Noviembre 2007). El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo BID e INCAE.

Freeman, E. (1983). *Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance*. California Management Review. Volumen 25, número 3.

García, M. (2003). Apuntes de la economía ecológica. Barcelona: en Boletín Económico del Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional de la Universidad del País Vazco. N° 2767.

Guédez, V. (2001) La Ética Gerencial. Editorial Planeta.

Guía colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia. (2009). Superintendencia de Sociedades, Confecámaras y Cámara de Comercio de Bogotá. Bogotá, Goulet, D. (1965). Ética del desarrollo. Madrid: IEPALA.

Goulet, D. (1999). La ética del desarrollo: guía teórica y práctica. Madrid: IEPALA.

Goulet, D. (1998). La ética del desarrollo: teoría y práctica. Congreso: Economía, ética, valores. Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomás.

Holme, R. (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. World Business Council for Sustainable Development.

IESE Business School y Foro de reputación corporativa. (2011). Reputación Corporativa: Introducción a la Gestión de los riesgos reputacionales. España, Jones, G. & George, J: (2006) Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill .

Jongitud, J. Teorías éticas del desarrollo: aproximación a cuatro de ellas. Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) – Disponible en: www.iadb.org/etica.

Foro sobre Economía y Responsabilidad Social Empresarial. 18 de diciembre de (2000) Zaragoza, España.

Lebret O. & L. J. (1967). *Dynamique concrète du développement*. Paris: Éditions Ouvrières.

Lerner, D. (1958). *The Passing of Traditional Society. Modernizing the Middle East*. Glencoe, Illinois: The Free Press.

Mele, G. (2004). *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. Journal of Business Ethics. Número 53.

Martínez, J. (1999). Introducción a la economía ecológica. Barcelona: Rubes Editorial.

Meadows, D., et al. (1972). *The Limits of Growth. A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York: Universe Books.

Myrdal, G. (1968). *Asian Drama: An Inquiry into the Poverty of Nations*. New York: Phanteon Books.

Modelo de liderazgo en la sostenibilidad corporativa. Organización de las Naciones Unidas, Pacto Global. 2010.

Norma ISO 14000 – Sistema de Gestión Ambiental.

Norma ISO 31000:2009. Risk management — Principles and guidelines.

Norma Técnica Colombiana NTC 5254 – Gestión de Riesgo. 2006. Promoción de pequeñas y medianas empresas para el Desarrollo Sostenible. SNV y WBCSD. Quito, 2007.

Responsabilidad Social de las empresas en el mundo global. Madrid: Anagrama (2003).

Responsabilidad Social de las Empresas y los nuevos desafíos en la Gestión Empresarial, Madrid: (2005).

Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes. Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés). Pennsylvania Avenue, N.W. 2007.

Sabogal, J. (2008). Aproximación y cuestionamientos al concepto de Responsabilidad social empresarial. Bogotá: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, Vol. XVI.

Sen, A. (1999). Sobre ética y economía. España: Alianza.

Sen, A. (2000). Desarrollo y libertad. España: Planeta.

Smith, A. (1759). Teoría de los sentimientos morales.

Vives, Antonio. Mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica. Cumpetere. España, 2011.

Weiss, A. (2003). Responsabilidad social de las empresas en una sociedad de afectados (stakeholder society). Bogotá: en Universidad Nacional de Colombia, Revista Innovar, número 022.

Wheeler, S. (1997). *Work Councils: Towards Stakeholding?* *Journal of Law and Society* P. 24.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: University Press.

2.2

Prácticas de gestión empresarial orientadas hacia la sostenibilidad

Elizabeth León Velásquez²²

Resumen

Las prácticas de gestión empresarial han evolucionado a través del tiempo condicionadas en gran parte por las exigencias normativas y de mercado que las empresas han tenido que enfrentar. Es conocido que inicialmente las empresas se concentraron en el cumplimiento normativo y luego trabajaron en la prevención de la contaminación con iniciativas como la producción limpia donde se empezó a desarrollar el concepto de eco-eficiencia que incluye indicadores económicos y ambientales útiles para el desarrollo empresarial. Sin embargo, estas prácticas no son suficientes para lograr un desarrollo sostenible, además de los aspectos económicos y ambientales se deben considerar los aspectos sociales, pues el mayor obstáculo de la sostenibilidad es la pobreza y la desigualdad social que enfrenta nuestra sociedad actual. Siguiendo este concepto de sostenibilidad muchas empresas han sumado a sus prácticas de gestión ambiental, prácticas de responsabilidad social adoptando numerosas iniciativas como los de la carta de negocios

²² PhD Ciencias Ambientales del Instituto Suizo Federal de Tecnología. Profesor titular del programa de Ingeniería Ambiental, Universidad EAN, Bogotá, Colombia eleonv@correo.ean.edu.co

para el desarrollo sostenible de la Cámara de Comercio Internacional, los objetivos de desarrollo del milenio, los objetivos del pacto global.

Este artículo aborda de manera general las tendencias internacionales de las prácticas empresariales para enfrentar la crisis actual de escasez de recursos y contaminación ambiental; y de manera particular la evolución de las prácticas empresariales de las empresas colombianas hacia la sostenibilidad.

Palabras clave: prácticas de gestión empresarial, huella ecológica, sostenibilidad.

Introducción

La preocupación por la sostenibilidad de nuestras prácticas y por el agotamiento de los recursos del planeta se remota a algunos siglos atrás. Malthus (1778) consideraba que si se continuaba con el crecimiento de la población el consumo de alimentos superaría la producción. Casi cien años después, preocupaciones similares fueron presentadas en el libro *Silent Spring* de la bióloga estadounidense Carson (1962), donde resaltaba el efecto dañino de los pesticidas sobre el medio ambiente. Preocupaciones similares se ven reflejadas en la publicación *Limites del Crecimiento* del Club de Roma en (1972). Estos trabajos y muchos otros que los siguieron predecían la insostenibilidad de nuestras prácticas de producción y consumo.

En 1992 en la cumbre de la tierra en Río, se evidencio aun más la preocupación por el impacto de las empresas sobre el medio ambiente y el desarrollo sostenible y se desarrollan algunas iniciativas para la gestión ambiental empresarial como el EMAS (*Eco-Management and audit. Scheme*) la ISO 14001 y otras normas e iniciativas que les siguieron posteriormente y que además de los aspectos ambientales y económicos de

las organizaciones, incluyeron los aspectos sociales como necesarios para hablar de sostenibilidad. Actualmente, las prácticas empresariales orientadas hacia la sostenibilidad se encuentran motivadas por numerosas iniciativas entre las que vale la pena mencionar: la carta de negocios para el desarrollo sostenible, iniciativa de la Cámara de Comercio Internacional; Los objetivos de desarrollo del milenio; el Pacto Mundial, que es una iniciativa de las Naciones Unidas para alcanzar un compromiso voluntario de las organizaciones hacia la responsabilidad social; la norma ISO 26000, Guía sobre Responsabilidad Social Empresarial.

Las iniciativas en cuanto a normatividad y acuerdos voluntarios sin duda han favorecido la realización de prácticas empresariales hacia una mejor gestión ambiental de los procesos productivos, disminuyendo los impactos sobre el medio ambiente y el deterioro del mismo; algunas empresas incluso han incluido y están incluyendo prácticas de responsabilidad social; lo que permitirá hablar de prácticas que buscan el desarrollo sostenible de las empresas, si consideramos que tienen en cuenta los aspectos económicos, ambientales y sociales relacionados con sus actividades. Sin duda la responsabilidad de la sostenibilidad no es solo trabajo de las empresas y es necesario hacer cambios fundamentales para lograr un desarrollo sostenible como lo menciona Ehrenfeld (2004) en su artículo Buscando la sostenibilidad.

Es por tanto importante hacer una reflexión más profunda acerca de la sostenibilidad, uno de los indicadores más usados recientemente es la huella ecológica, la cual traduce el consumo de recursos naturales en superficie de tierra necesaria para proporcionarlos, comparando la huella ecológica con la biocapacidad del territorio para proveer los recursos consumidos podemos deducir el grado de sostenibilidad de nuestras acciones. Según el reporte Living Planet de la WWF (*World Wildlife Fund*, 2008), nuestra huella ecológica sobrepasa la biocapacidad del planeta, actualmente estamos en un déficit ecológico y requerimos

de 1,5 planetas para nuestras actividades, si continuamos con los patrones de producción y consumo actuales hacia el 2050 requeriríamos aproximadamente 2,3 planetas.

Por último es importante resaltar el proyecto Visión 2050: Una nueva Agenda para los Negocios del *World Business Council for Sustainable Development*, el cual incluye también el análisis de la huella ecológica y pretende encontrar respuesta a tres interrogantes: ¿Cómo sería un mundo sostenible? ¿Cómo podríamos alcanzarlo? y ¿Qué papel pueden desempeñar las empresas para avanzar más rápidamente hacia ese objetivo? En particular sobre este último interrogante, volveremos más adelante para presentar el estado de las prácticas de las empresas colombianas hacia la sostenibilidad.

2.2.1 Prácticas de gestión empresarial orientadas hacia la sostenibilidad

A continuación se presenta brevemente la evolución de las prácticas de gestión empresarial, las tendencias actuales y el estado de las prácticas de las empresas colombianas con relación a dichas tendencias.

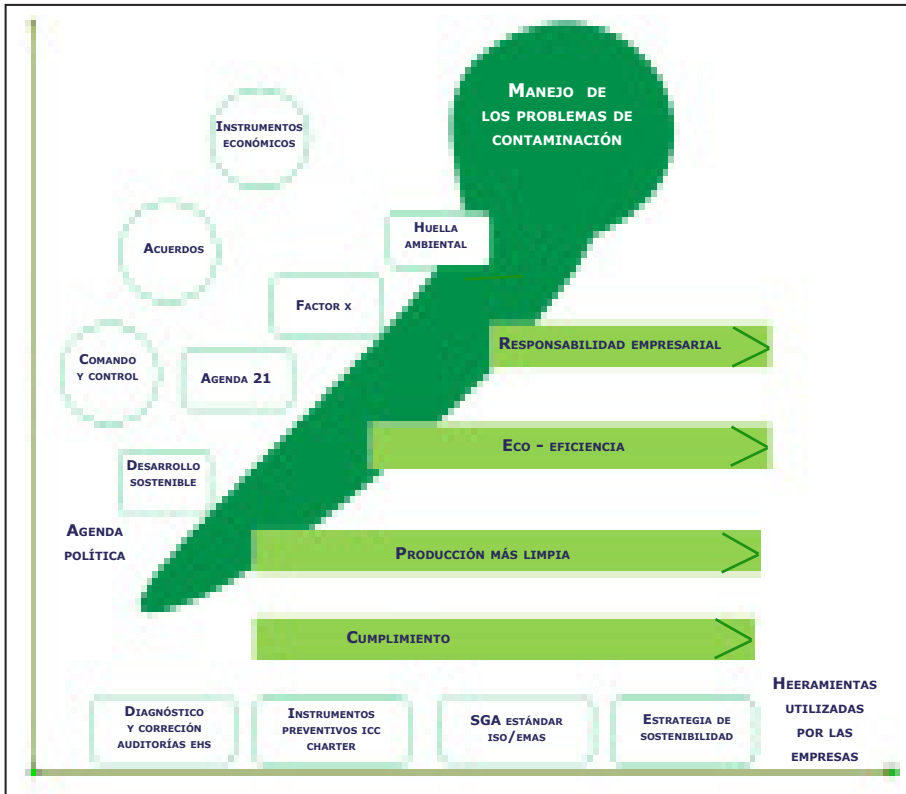
2.2.1.1 Evolución de las prácticas de gestión ambiental empresarial – Instrumentos aplicados

A nivel internacional y nacional la situación de la evolución de las prácticas de gestión ambiental empresarial es similar. Inicialmente las empresas presentaron un cumplimiento reactivo basado en cumplir con la normatividad, luego por la creciente presión de la legislación y por el aumento de los costos ambientales las empresas empezaron a trabajar en prácticas preventivas y finalmente debido a la crisis internacional de escasez de recursos y contaminación ambiental, las empresas han adoptado prácticas pro-activas que incluyen la responsabilidad social y la responsabilidad

ambiental, para empezar a dejar de ser parte del problema y convertirse en parte de la solución.

Como puede verse en la figura 1, al principio las empresas se focalizaron en el cumplimiento de la normatividad ambiental, después empezaron a trabajar en la prevención de la contaminación adoptando iniciativas como la producción más limpia (PML) y los conceptos e indicadores de eco-eficiencia que buscan optimizar los recursos económicos y naturales; y en la actualidad están adoptando practicas de responsabilidad social y ambiental. Los instrumentos usados por las empresas son por ejemplo: los diagnósticos y auditorias para todo lo relacionando con el cumplimiento normativo y las acciones correctivas. La adopción de los principios de la carta de negocios para el desarrollo sostenible que incluye entre sus 16 principios el diseño de productos y servicios de menor impacto ambiental, la investigacion y la preparación ante emergencias propias de un enfoque de preventivo. Los sistemas de gestión ambiental ISO 14001 y normas de responsabilidad social, así como el seguimiento de otras iniciativas como los objetivos del milenio y del pacto global, enfoques voluntarios y de compromiso de las empresas en busca de la sostenibilidad.

Figura 40. Evolución de las prácticas de gestión ambiental empresarial (GAE). Cambiando el rumbo



Fuente: Cecodes. 2010.

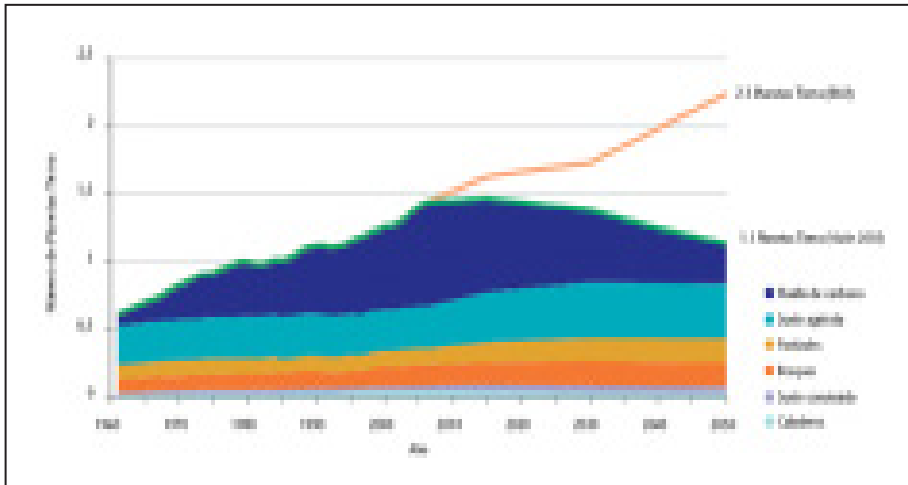
2.2.1.2 Tendencias de las prácticas de gestión ambiental empresarial – Visión 2050 una nueva agenda para los negocios

“El proyecto Visión 2050 es el resultado de un proyecto conjunto del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD: World Business Council for Sustainable Development) y 29 empresas miembros del WBCSD que desarrollaron una visión de un mundo centrado en la sostenibilidad de aquí a

2050, y una hoja de ruta que conduce a ese mundo, una hoja de ruta que exigirá introducir cambios fundamentales en las estructuras de gobierno, las reglas económicas, en los negocios y en el comportamiento de las empresas y los ciudadanos. Se ha hecho patente que esos cambios son necesarios, viables, y que ofrecen tremendas oportunidades de negocios a las empresas que integran la sostenibilidad en su estrategia" (WBCSD, 2010).

Es importante resaltar que el proyecto Visión 2050, además de la integración de diferentes actores (gobiernos, empresas, sociedad civil) en la responsabilidad del desarrollo sostenible y de incluirlos en la hoja de ruta propuesta para trabajar hacia la sostenibilidad, presenta un valioso aporte al analizar las diferencias entre el planteamiento empresarial de Visión 2050 y un mundo con el modelo Business as usual (BAU). La figura 2 presenta la comparación de la huella ecológica del modelo BAU y de proyecto Visión 2050, como puede observarse de la predicción realizada y llevando a cabo los cambios propuestos en la hoja de ruta, en 2050 se consumirá el equivalente a los recursos ecológicos de un solo planeta, en lugar de los recursos de 2,3 planetas que se necesitarían si continuásemos con el modelo business as usual.

Figura 41. Huella ecológica. Modelo Visión 2050 vs. modelo Business as usual



Fuente: WBCSD, 2010.

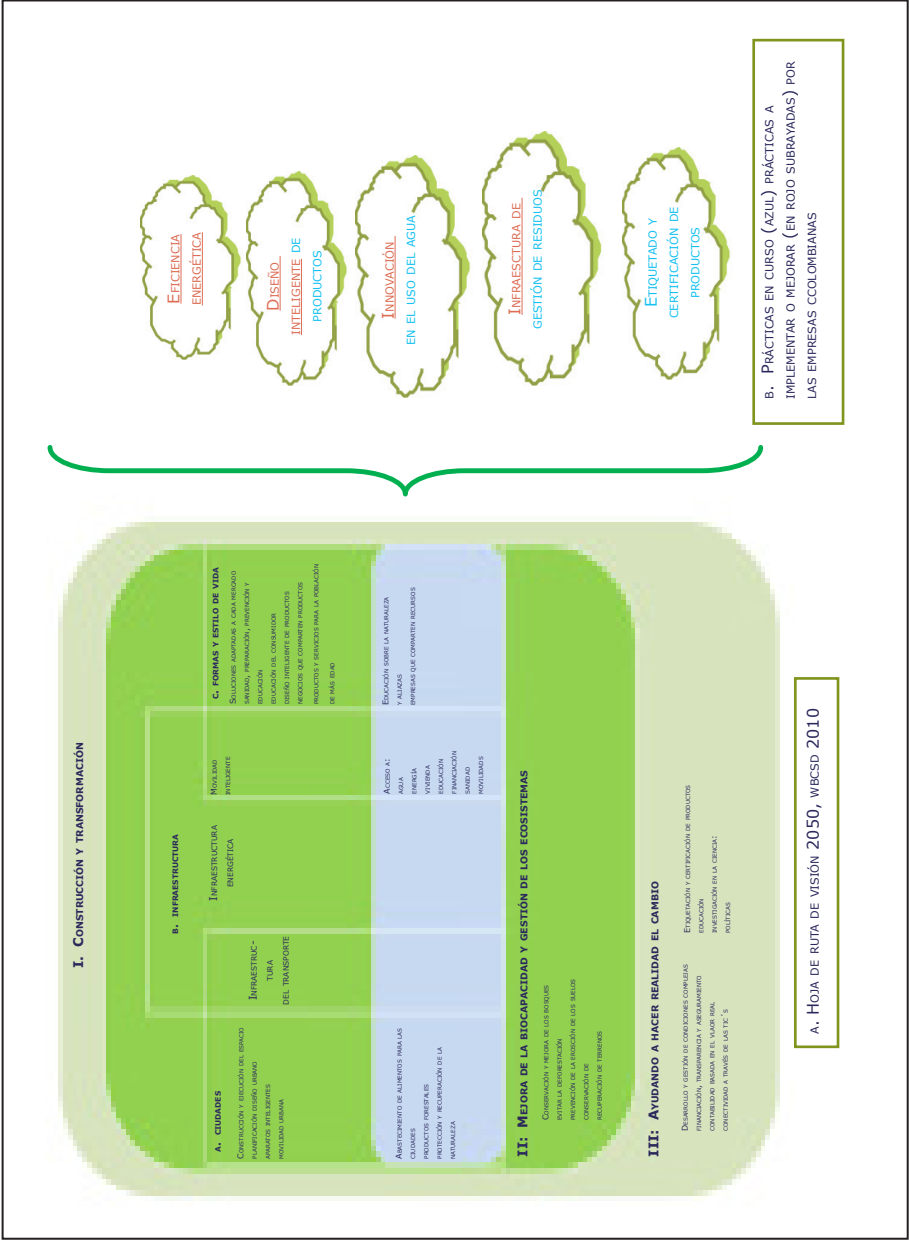
La hoja de ruta propuesta por el proyecto Visión 2050 es demasiado optimista y requiere sobre todo del compromiso de todos los actores (gobiernos, empresas, ciudadanos). Según los autores de visión 2050 "del proyecto exige cambios radicales tanto políticos como en los modos de vida, el cambio de comportamientos y la innovación social son tan cruciales como las mejores soluciones y la innovación tecnológica. Los elementos que componen la hoja de ruta como el agua, los alimentos y la energía, están interrelacionados y deben ser considerados desde un enfoque integral, holístico y equilibrado".

Los autores del proyecto son conscientes de que existen muchos aspectos críticos a enfrentar en la hoja de ruta, mencionemos por ejemplo solo dos de ellos: duplicar la producción agrícola sin incrementar la cantidad de suelo o de agua utilizada para ello e incorporar el coste de las externalidades, comenzando por el carbono, los servicios de los ecosistemas y el agua.

Visión 2050 no puede ser un proyecto local, para lograr cumplir o acercarse a los objetivos propuestos en la hoja de ruta, se requiere del compromiso de los países del mundo y este sin duda es el aspecto más crítico a enfrentar, que incluye el análisis de muchos factores complejos e inter-relacionados y que no objeto del presente artículo. Regresando pues al tema que nos atañe en este artículo: las prácticas empresariales hacia la sostenibilidad, una de las preguntas del proyecto visión 2050 con relación al rol de las empresas es: ¿Qué papel pueden desempeñar las empresas para que avancemos más rápidamente hacia ese un mundo sostenible?

Al respecto y en lo que concierne a las empresas colombianas se analizó la hoja de ruta propuesta por Visión 2050 y se identificaron algunos aspectos comunes y claves en los que las empresas están trabajando y otros en los que han empezado a enfocar sus planes de gestión. La figura 3, presenta los resultados del análisis realizado, en la parte a) se presenta la hoja de ruta propuesta por Visión 2050 y en la parte b) en azul las prácticas que las empresas colombianas vienen realizando: optimización del uso del agua, gestión de los residuos, ecoetiquetado y certificación de productos. En rojo y subrayado las prácticas que las empresas han comenzado a implementar como eficiencia energética y diseño inteligente de productos, y aquellas que se deben implementar como la infraestructura para la gestión de residuos industriales.

Figura 42. Hoja de ruta. Visión 2050



Fuente. Adaptado de hoja de ruta WBCSD. 2010. Visión 2050: Una nueva agenda para los negocios.

2.2.1.3 Prácticas de gestión hacia la sostenibilidad de las empresas colombianas

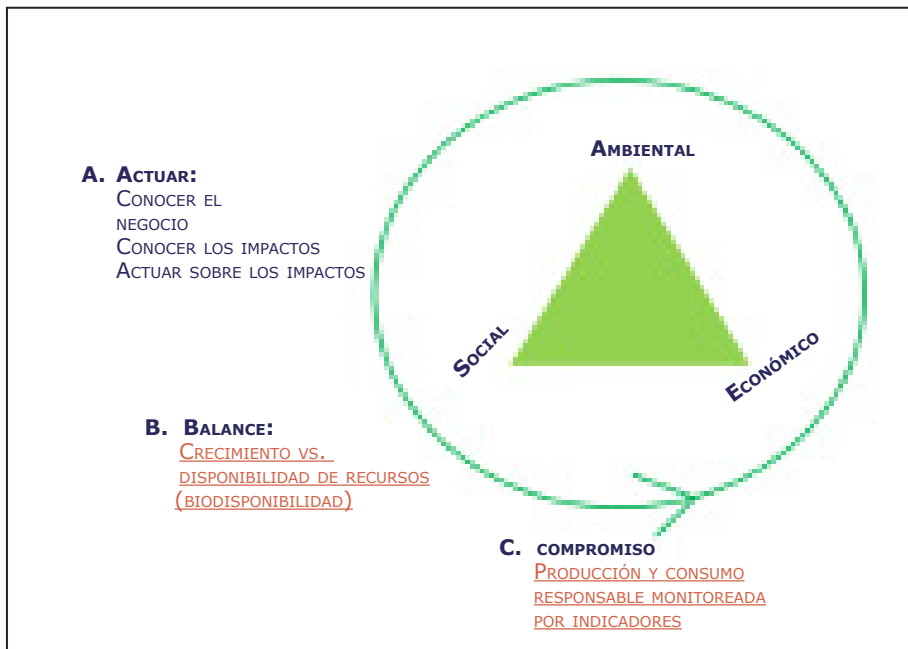
Del análisis de la visión 2050 y las prácticas que están realizando las empresas colombianas con relación a la hoja de ruta de la visión, así como de la experiencia en diversos proyectos de investigación con empresas de Acopi (Asociación Colombiana de Micro, Pequeños y Medianos Empresarios) y empresas PREAD (Programa de Excelencia Ambiental Empresarial de la Secretaría Distrital de Ambiente), se identificaron las siguientes prácticas comunes en la mayoría de las empresas colombianas, las cuales son presentadas en la figura 43.

- Prácticas que están realizando las empresas colombianas: la mayoría de las empresas conocen su negocio, conocen sus impactos y actúan sobre sus impactos con acciones preventivas o correctivas aplicando diversos instrumentos como los presentados al inicio de este artículo.
- Prácticas que deben implementar o mejorar las empresas colombianas: entre las prácticas que deben desarrollar e implementar las empresas colombianas se encuentran las evaluaciones de crecimiento versus la disponibilidad de los recursos, que corresponde al balance en la figura 4. Esta evaluación permitirá a las empresas planear el desarrollo de sus actividades y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Entre las prácticas que las empresas deben continuar implementando y mejorando están las prácticas, políticas y/o programas de producción y consumo responsable, que corresponde a compromiso en la figura 4. Estas prácticas deben incluir proveedores y contratistas tal como lo sugiere la Carta de negocios para el desarrollo sostenible y deben ser medidas a través de indicadores que permitan evaluar la eficiencia de las mismas. En este sentido las empresas deben trabajar en varios aspectos a saber:

- Uso eficiente de energía, agua y otros recursos; desarrollo de proveedores y sistemas de evaluación y selección de proveedores que incluyan criterios de sostenibilidad ambiental, desarrollo inteligente de productos con un ciclo de vida que asegure la sostenibilidad de los recursos, desarrollo de infraestructura para la gestión de residuos provenientes de sus actividades productivas.

Figura 43. Prácticas empresariales para lograr la sostenibilidad (en rojo y subrayado las prácticas a desarrollary/o mejorar por las empresa colombianas siguiendo el modelo Visión 2050)



Fuente. Elaboración del autor.

CONCLUSIONES

- Las acciones de las empresas hacia la sostenibilidad son importantes pero no suficientes para lograr la sostenibilidad. La integración del gobierno y ciudadanos es clave para lograr cambios fundamentales en los patrones de consumo.
- Las acciones y prácticas empresariales se deben trabajar por sectores productivos para optimizar los recursos y maximizar los impactos positivos de las mismas.
- Las acciones, prácticas, proyectos y/o programas del sector industrial no pueden realizarse de manera aislada, estos deben estar incluidos y concertados en los planes de desarrollo del gobierno para asegurar su impacto regional, nacional y global. De igual manera las acciones hacia la sostenibilidad de los sectores productivos deben ser globales y concertadas entre los gobiernos para evitar penalizarlas por los acuerdos económicos internacionales.
- Las prácticas empresariales deben estar en balance con los aspectos económicos, sociales y ambientales y en la evaluación de estos aspectos las empresas deben considerar los conceptos de balance, es decir crecimiento versus disponibilidad de recursos y los conceptos de producción y consumo responsable desde la fase misma del diseño de productos y procesos productivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Carson, R. (2002) [1st. Pub. Houghton Mifflin, 1962]. *Silent Spring*. Mariner Books.

Cámara de Comercio Internacional (ICC: International Chamber of Commerce). 1991. *Carta de Negocios para el Desarrollo Sostenible*.

Cecodes. 2010. *Cambiando el Rumbo: Casos de Sostenibilidad en Colombia*. Reporte del Consejo Empresarial Colombiano para el desarrollo sostenible (CECODES)

Donella H. Meadows; Dennis L. Meadows; Jorgen Randers; William W; Behrens III. 1972. *The Limits to Growth*. Published by The New American Library, Inc.,

Enrenfeld, J. (2004). *Buscando la Sustentabilidad*. Reflections. Vol 5, No.8.

Los límites al crecimiento (The Limits to Growth) es un informe encargado al MIT por el Club de Roma y publicado en 1972.

Malthus, R. (1993). (1st. Pub, 1978. Anonymously published). *Primer ensayo sobre la Población*. Grandes obras del pensamiento. Editorial Altaya, S.A. 1978.

Malthus, R. (1978). *An Essay on the Principle of Population*.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). 2010 "Visión 2050: Una nueva Agenda para los Negocios"

OWWF. 2008. *Living Planet Report*.

2.3

Diseño de una propuesta de medición y evaluación de la responsabilidad social empresarial

Consuelo Ruíz Cárdenas*

Dorelly Benítez Núñez**

Diana Marlen Reyes Chaparro***

Abstract

This research is based on the work of different authors on social responsibility, as seen from developed countries to contemplate the vision of this in Latin America, in addition, take the ISO 26000:2010 and the Global Initiative Reporting GRI as an instrument for measuring the same; based on this review this work presents the design of a measurement and evaluation alternative of Corporate Social Responsibility (CSR) using the QOS (Quality Operating System).

* ingeniera industrial. Mgs. Desarrollo empresarial.

** Contadora pública . Mgs. En educación

***Administradora de empresas .Mgs. Relaciones internacionales
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Seccional
Sogamoso

The objective of this research is to design a proposal for integrated measurement and evaluation of QOS elements and social auditing of CSR.

Auditoría,
sistema operativo
de calidad (QOS),
Responsabilidad
Social Empresarial
(RSE), indicador

Palabras clave

Introducción

El propósito de la ponencia es presentar una propuesta de medición y evaluación de la responsabilidad social empresarial enfocada a las MIPYMES, teniendo en cuenta que la temática de RSE, en países como Colombia es relativamente nueva y para llegar a una implementación del modelo ISO 26000, se requiere el desarrollo de factores estandarizados y variables de medición definidas, que a este tipo de empresas por sus condiciones endógenas y exógenas resulta difícil su aplicación, y con el ánimo de incursionar estas temáticas se propone el desarrollo de una propuesta metodológica para el establecimiento de sistemas de RSE a nivel preliminar y que sea el punto de partida para el sistema total. La propuesta se encuentra en la fase de formulación conceptual, para posteriormente iniciar el proceso de implementación y resultados.

2.3.1 Fundamento teórico

Para hablar de responsabilidad, se debe revisar desde mucho tiempo atrás a civilizaciones importantes en la historia de la humanidad que hacían referencia a este tema, tomando el análisis desarrollado por Herrera (2009), acerca de las primeras reflexiones que hacen en Grecia y Roma, establece como la tradición grecorromana propicia el imaginario de la responsabilidad, con los conceptos de justicia y bien común, referidos a la vida política del Estado, se da inicio, entonces, a la reflexión en la actualidad de la responsabilidad humana social, configurada en el comportamiento moral de una sociedad.

En tanto que la Responsabilidad Social, tiene sus inicios con el imperativo categórico de la sociedad, es lo que es el individuo, por lo tanto, los sujetos que no responden con la ética individual tampoco lo son con la ética social.

Hoy día se han planteado muchos enfoques que pretenden mostrar la estructura, finalidad y aplicación de la RSE, se pueden mencionar a (Klonoski, 1991; Garriga & Melé, 2004; Van Tulder & Van der Zwart, 2006), y dada la gran difusión del tema se asocian variados conceptos como: ciudadanía corporativa, marketing con causa, filantropía estratégica, inversión social, entre otras. No obstante, en medio de esta variedad, se vienen adelantando diferentes esfuerzos para lograr acuerdos en cuanto a los elementos constitutivos de la responsabilidad social, de su forma de gestionarla y de comunicarla al grupo de interés.

En lo que respecta a la naturaleza de la RSE, en términos generales puede afirmarse, siguiendo a Carroll (2007), que el concepto de responsabilidad social empresarial se refiere a “la creencia general celebrada por crecientes números de ciudadanos, que la empresa moderna tiene

responsabilidades con la sociedad que se extienden mas allá de sus obligaciones con los accionistas o los inversionistas".

Gaspar (2003) considera, que para la comprensión de la RSE se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: el enfoque de las tres líneas de base: las organizaciones se orientan a los resultados financieros de sus actividades, al igual que, los impactos sociales y ambientales de sus operaciones. En Sentido de los negocios: las organizaciones se comprometen con las estrategias de RSE y encuentran un equilibrio entre la producción, el talento humano y la comunidad, y en el establecimiento de políticas y procedimientos: las organizaciones llevan a cabo una serie de acciones que se integran en las operaciones principales de la organización.

De otra parte es importante establecer la diferencia entre filantropía y RSE, que hace Ibarra (2009), en donde la Filantropía es una actividad realizada con fines meramente de generosidad y humanos, donde la empresa no recibe un retorno económico o de otra índole, la RSE es una estrategia competitiva de sostenibilidad y legitimidad de la empresa. Por tanto, se establece una actuación proactiva, ofreciendo empleo estable, manteniendo relaciones armónicas con sus miembros y con la sociedad, y llevando a cabo una gestión sostenible y sustentable desde el punto de vista ambiental.

De igual forma, la RSE presenta diversas áreas específicas las cuales se agrupan de acuerdo a cuatro áreas fundamentales: el gobierno corporativo, el medio ambiente, los temas laborales, y el compromiso de las partes interesadas. Para hacer un análisis cronológico de la RSE en el mundo se hace necesario mencionar la historia del Balance Social, el cual se remonta a la década del setenta, en los países industrializados de Europa y Norteamérica, y surgió como una toma de conciencia de la responsabilidad de la empresa hacia sus empleados. Es así, como a principios de esta década, con el nombre de Auditoría Social, se comenzó a cuantificar el aporte de las corporaciones al factor humano. (Fernández, et al, 1991).

En Latinoamérica, el tema del Balance Social, fundamentalmente, ha surgido con base en el intercambio cultural con países desarrollados que lo practican. Es por este motivo, que los modelos son adaptados y similares a los encontrados en países como Francia España, Estados Unidos, Inglaterra y Alemania. En algunos países de América Latina se han ido realizando adelantos en el tema gracias a una mayor conciencia en el cumplimiento de la responsabilidad social de los empresarios.

En cuanto a la evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial, se toma con la misma importancia que la información financiera, dado que se considera un activo vital para el éxito y la continuidad de cualquier organización, y que el aseguramiento de su calidad constituye un elemento esencial para la generación de confianza, hoy la información sobre el desempeño en responsabilidad social se ha consolidado como relevante para garantizar credibilidad en la interacción con sus grupos de interés, es por tanto que la verificación independiente es igualmente significativa, y la auditoría provee uno de los medios de control y aseguramiento.

Por tratarse de un aspecto de carácter social, se acude a la auditoría social (Elkins, 1984), con el objeto de examinar y evaluar el cumplimiento de las metas sociales establecidas por la empresa, en concordancia con su política social garantizando la integridad en sus procedimientos y fidedignidad de la información relacionada, durante un periodo determinado. Y dentro de ésta, la auditoría a la responsabilidad social (Fernández, 1996), que la define como herramienta de gestión empresarial, que permite examinar y evaluar sistemáticamente el cumplimiento de la Responsabilidad Social frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente, con fines de diagnóstico de su quehacer en sus dimensiones social, ambiental, económica, y su interacción dentro de los diversos sectores con los cuales se relaciona la empresa.

Así como la auditoría es considerada el mecanismo imprescindible para el seguimiento y mejoramiento en el desempeño socialmente responsable de una organización, también lo es su difusión, debido a la concientización social que ésta crea; en este sentido se genera la necesidad de hacerse públicas las acciones realizadas, que reflejen credibilidad y garanticen que realmente se estén llevando a cabo.

Por lo anterior como lo afirma Ayala (2009), la Comisión Europea publicó en 2003 un documento titulado *Mapping instruments for corporate social responsibility*, en el cual se establecen cuatro categorías de instrumentos: principios y códigos, certificaciones y sistemas de Gestión, índices e informes. Considerando este último, se ha consolidado el Global Reporting Initiative (GRI) como el más reconocido.

El Reporte GRI (*Global Reporting Initiative*) es un instrumento que utilizan países, tanto local como internacionalmente, para medir y difundir a las organizaciones en dimensiones económica, social y ambiental. Este modelo genera estándares que se asocian a cuán desarrollado se encuentra la Responsabilidad Social dentro de las organizaciones, esto permite hacer comparaciones entre organizaciones.

El GRI maneja la información necesaria donde se define el contexto de la empresa y su desempeño, es decir toma al gobierno corporativo donde se analiza la visión y las estrategias de sostenibilidad, adicionalmente la información sobre la gestión donde se muestre el manejo real de cada una de las áreas organizacionales, en cuanto a la toma de decisiones y su repercusión con el contexto más específicamente con los stakeholders, ámbito social y ambiental, todo lo anterior fundamentado en indicadores de desempeño económicos, ambientales y sociales. Estos están clasificados en indicadores principales y optativos los cuales permiten disponer de información comparable con estos ítems y se puede decir que se cuenta con 47 indicadores principales y 32 adicionales.

Tomando como premisa que ya hay métodos de medición de la responsabilidad social, se quiere plantear el manejo del sistema operativo de calidad QOS como herramienta de medición de la RSE, la cual generará como resultado indicadores, que podrán ser considerados como una referencia a mejorar por la propia organización y como punto de comparación para otras.

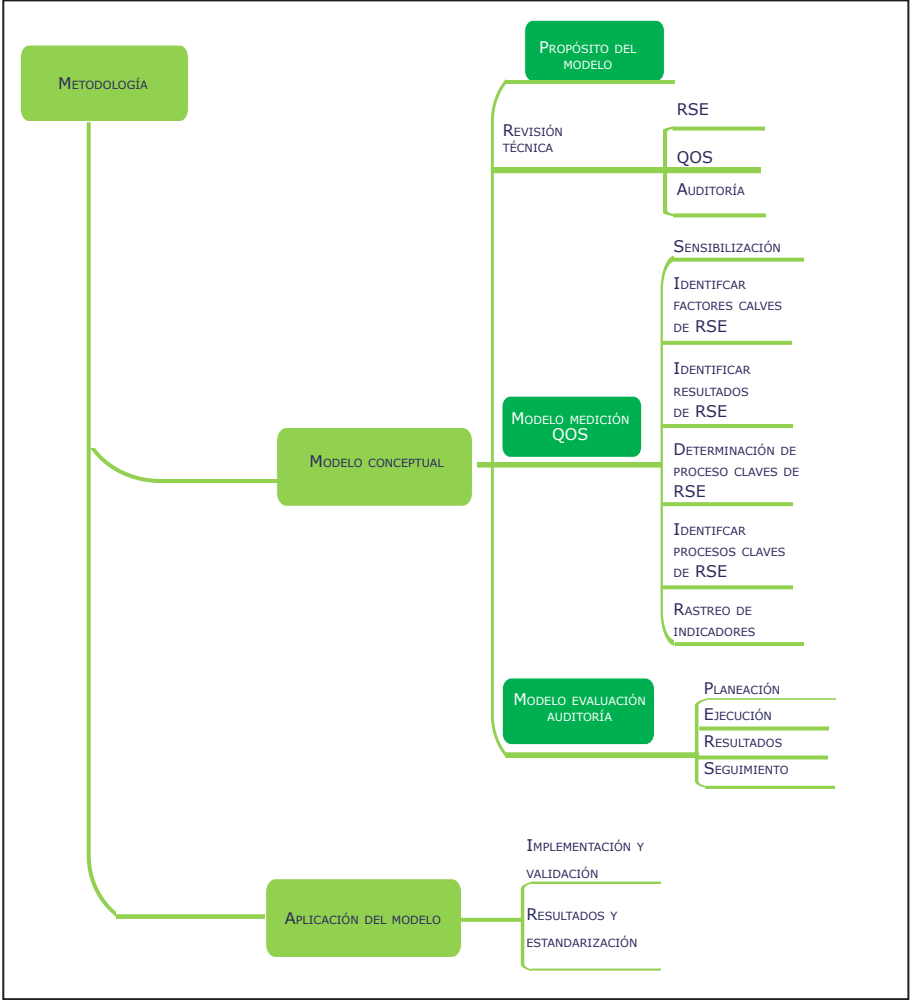
De otro lado el Sistema Operativo de la Calidad QOS (*Quality Operating System*), es un enfoque sistemático y disciplinado, que utiliza herramientas y prácticas estandarizadas para el manejo de los negocios en forma integral y el logro de niveles en constante aumento de satisfacción al cliente. Un QOS establece una comunicación directa y clara entre todo el personal, buscando el manejo de la organización como un sistema. (Ford, 1997), este enfoque se basa en el establecimiento de los factores claves de éxito, entendidos estos como los aspectos que inciden directamente en el éxito o fracaso de la organización y son aquellos hacia los cuales debe orientarse la acción institucional para garantizar el éxito de la misma.

Para determinar correctamente los factores claves de éxito en una organización (López, 1998), debe responder preguntas como ¿Quiénes son nuestras partes interesadas?, ¿Cuáles son las expectativas, necesidades y deseos de estas?, ¿Cuáles son los factores claves de éxito (FCE)?, ¿Cuáles son los procesos que se deben medir? Así mismo, en el desarrollo de un sistema QOS se hace necesario la utilización de herramientas básicas para el mejoramiento (KUME, 1992) como son el diagrama de afinidad, diagrama de Pareto y análisis matricial entre otras.

2.3.2 Metodología

La ponencia se basa en la construcción de una propuesta orientada a la medición y evaluación de la responsabilidad social empresarial; desarrollada a través de un estudio descriptivo, partiendo en primera instancia de la conceptualización de fenómenos generales hasta llegar a la formulación de un modelo conceptual ajustado para Mipymes, con el fin de posteriormente realizar en la segunda etapa de implementación, evaluación y resultados para su desarrollo utiliza la técnica documental puesto que ella permite la recopilación de información para enunciar teorías que sustentan los procesos y procedimientos que se enuncian a continuación.

Figura 44. Metodología



Fuente. Elaboración propia delos autores.

2.3.3 Desarrollo de la propuesta

2.3.3.1 Propósito del modelo

El propósito principal del modelo es la creación de una metodología funcional para la comprensión, medición y evaluación del desarrollo de la responsabilidad social al interior de las organizaciones MiPYMES, que integre herramientas cualitativas y cuantitativas, así como la interacción y participación directa de cada uno de los grupos de interés. De igual forma se espera que al aplicar la propuesta se generen estrategias de mejoramiento de Responsabilidad Social al interior de las organizaciones.

2.3.3.2 Revisión teórica

La propuesta se fundamenta teóricamente; en primera instancia en el desarrollo del modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial basado en declaraciones y estándares internacionales contemplados en el Libro Verde, ISO 26000:2010, el Global Reporting Initiative (GRI), a nivel nacional el modelo de RSE propuesto por el Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial; en segunda instancia, la propuesta se soporta en el Sistema de operativo de calidad QOS, como un enfoque sistemático y disciplinado, que utiliza herramientas y prácticas estandarizadas para el manejo de objetivos organizacionales estableciendo una comunicación directa y clara entre todo el personal, buscando el manejo de la organización como un sistema; finalmente la propuesta se apoya en el desarrollo de técnicas de auditoría que contemplan la norma ISA 3000 emitida por la Internacional Federation of Accountants (IFAC), así como NTC ISO19011.

2.3.3.3 Modelo de medición

Teniendo en cuenta que la temática de RSE, se considera hoy día como un recurso estratégico que busca convertirse en la práctica de la justicia en una cuestión rentable en el

ámbito económico, ambiental y social, el cual debe ser evaluado constantemente; y para llegar a un sistema de medición y evaluación, se requiere el desarrollo de factores estandarizados y variables de medición definidas, que a las empresas MIPYMES por sus condiciones endógenas y exógenas resulta difícil su aplicación, y con el ánimo de incursionar estas temáticas en empresas de esta categoría se plantea el desarrollo de una propuesta metodología para el establecimiento de sistemas de RSE a nivel preliminar que sea el punto de partida para el establecimiento del sistema total. En la siguiente tabla se relacionan las fases del modelo QOS.

Tabla 31. Fases del modelo QOS

| FASES | | OBJETIVOS | HERRFAMIENTAS |
|-------|---|---|--|
| 1 | Sensibilización | Desarrollar un proceso de divulgación del modelo de gestión en RSE | Charlas, videos, cartillas |
| 2 | Identificar factores claves de éxito | Determinar cuáles son las variables determinantes dela Responsabilidad Social | Lluvia de ideas, diagrama de afinidad, Histogramas |
| 3 | Determinar indicadores de resultado | Determinar los indicadores del resultado RSE de la organización | Diagrama de Matriz, Histogramas |
| 4 | Determinación de los procesos claves | Identificar los procesos que contribuyen al logro de los factores claves RSE | Diagrama de Matriz, Análisis de Pareto |
| 5 | Determinación de indicadores de proceso | Identificar los indicadores de proceso que contribuyan a los factores claves | Diagrama de Matriz |
| 6 | Rastreo de indicadores | Evaluar el comportamiento de los | Cartas de control, |

Fuente. Elaboración propia delos autores.

- **Sensibilización:** la propuesta se basa en el método QOS; iniciando con la identificación de las partes interesadas (stakeholders), seguido de un proceso de sensibilización y educación en el tema RSE a las PIPYMES y sus partes interesadas, así como dar conocer la metodología propuesta.
- **Identificación de factores claves de éxito RSE:** en esta etapa el propósito es determinar las necesidades y expectativas que en materia de RSE tiene cada una de estas partes interesadas, es el primer paso para el desarrollo del QOS y la base para obtener los factores claves de éxito RSE en la organización. El éxito del método QOS dependerá de la determinación de las expectativas de los clientes y los indicadores de resultado, motivo por el cual su correcta identificación es fundamental, por esto deben utilizarse herramientas que brinden información certera.
- **Identificación de Indicadores RSE:** una vez identificados los factores claves de éxito RSE, se establecen los indicadores clave RSE los cuales la organización y sus partes interesadas han determinado como los claves en este proceso, estos indicadores hacen relación a las materias fundamentales de responsabilidad social tales como; gobierno organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad.
- **Análisis de procesos:** son aquellos procesos relevantes orientados a generar un valor añadido, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos de los clientes. Seguidamente se realiza un análisis de procesos internos, tendiente a evaluar la relación entre todos los procesos organizacionales y la incidencia en el cumplimiento de los factores clave RSE, este proceso se realiza mediante análisis matricial y de Pareto y su

objetivo es determinar cuáles son los procesos clave RSE, que inciden directamente en el resultado general RSE de la organización.

- **Indicadores de procesos clave RSE:** una vez identificados los procesos clave RSE, se establecen los indicadores de proceso RSE, los cuales están directamente relacionados con los indicadores de resultado y los procesos claves de éxito RSE.
- **Rastreo de Indicadores:** finalmente y con el propósito de retroalimentar el sistema se establece el rastreo de indicadores y se inicia un nuevo ciclo en este proceso. La información obtenida con los indicadores debe mantenerse actualizada y ser manejada en forma correcta, evitando sesgos en el manejo de la información. Debe existir un sistema de control y monitoreo de los indicadores que permita la revisión periódica de los datos, para ser comparados con las metas y realizar el respectivo análisis de los cambios o tendencias presentadas.

2.3.3.4 Modelo de evaluación

Llevar a cabo una auditoría a la Responsabilidad Social, requiere de una serie organizada de acciones y procedimientos específicos que deben, diseñarse previamente de manera secuencial, cronológica y ordenada, lo cual requiere de una metodología adecuada conforme al propósito general de auditoría, que debe satisfacer las necesidades particulares de la organización auditada; en su desarrollo se utiliza la metodología de tipo genérico sobre la base de las cuatro fases: planeación, ejecución y análisis, resultados y seguimiento.

Tabla 32. Fases de evaluación

| | |
|------------|---|
| PLANEACIÓN | OBJETIVO Propósito global que se pretende alcanzar con el desarrollo de la auditoría RSE, en el cual se plantean todos los aspectos a evaluar, determinando el rumbo de la auditoría. |
| | ESTUDIO PRELIMINAR Se desarrolla en dos pasos: <ul style="list-style-type: none"> • Recabar el conocimiento sobre la organización en RSE. • Lograr el conocimiento y comprensión de la estructura de RSE en la organización. |
| | PLAN DE ACCIÓN DE LA AUDITORÍA Comprende: <ul style="list-style-type: none"> • El reconocimiento de factores claves de éxito en RSE, como objeto de la auditoría. • El reconocimiento de los indicadores de desempeño en RSE, obtenidos a través del sistema operativo QOS. • Plantear el cronograma de actividades a desarrollar RSE. • Elaborar el presupuesto. |
| | DISEÑO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA Comprende: <ul style="list-style-type: none"> • La definición de las áreas auditables. • Formular los objetivos de la auditoría RSE en cada uno de las áreas. • Realizar el análisis y evaluación de riesgos. • Definir procedimientos de auditoría. |
| | DISEÑO DE LA DOCUMENTACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • La documentación la conforma el registro eficiente de la información que el auditor va recopilando durante su evaluación, y se constituye en el soporte o argumento de las conclusiones y opiniones que emite a través de su informe. |

| | |
|----------------------|--|
| EJECUCIÓN Y ANÁLISIS | OBTENCION DE EVIDENCIAS <ul style="list-style-type: none"> • Consiste en ejecutar el programa diseñado, aplicando las diferentes pruebas de auditoría para lo cual se deben adjuntar los soportes correspondientes. |
| | ANALISIS DE HALLAZGOS <ul style="list-style-type: none"> • Se analizan los resultados obtenidos, para concluir si son satisfactorios o no, evaluar el riesgo y las implicaciones que podrían tener estos hallazgos. |
| | TRATAMIENTO <ul style="list-style-type: none"> • Es la solución que recomienda en auditor a la gerencia para atender los problemas implicados en los hallazgos. |
| RESULTADO | RESULTADO <ul style="list-style-type: none"> • Comprende las conclusiones, opiniones y recomendaciones, obtenidas a partir de la evaluación del desempeño y de la aplicación de la pruebas de auditoría. |
| | INFORME DE AUDITORÍA <ul style="list-style-type: none"> • Es el producto definitivo del trabajo del auditor y contiene la opinión general sobre el desempeño en sus dimensiones social, ambiental y económica, en concordancia con las políticas de RSE establecidas por la empresa. |
| | <p>LA INICIATIVA GLOBAL DE REPORTES - <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI), también se puede utilizar como informe a nivel internacional cuyo objetivo es hacer públicos sus iniciativas y resultados en RSE.</p> |
| SEGUIMIENTO | <ul style="list-style-type: none"> • Acordar con la dirección de la empresa así como los grupos de interés, un plan de implantación de recomendaciones fijando responsables y fechas de compromiso. |

Fuente. Elaboración propia de los autores.

CONCLUSIONES

En Latinoamérica, el tema del Balance Social, fundamentalmente, ha surgido con base en el intercambio cultural con países desarrollados que lo practican. Es por este motivo, que los modelos son adaptados y asimilados a los encontrados en estos países. En algunos países de América Latina se han ido realizando adelantos en el tema gracias a una mayor conciencia en el cumplimiento de la responsabilidad social de los empresarios. Por ende esta propuesta presenta un modelo de RSE orientado a las Mi pymes, utilizando la metodología QOS y la medición y evaluación sustentada en una auditoría. Es de aclarar que esta propuesta está en su primera fase de construcción donde debe ser justada de acuerdo a la tipología de empresa, para así pasar a su segundo nivel que es la aplicación del modelo.

De otro lado, dada la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial, pocas empresas Mipymes se han comprometido en el comportamiento ético y en contribuir en el desarrollo social, ambiental y económico que esta implica; es entonces una necesidad imperiosa que además de promover su gestión, se tome conciencia de que la información sobre el desempeño en responsabilidad social, relevante para garantizar credibilidad en la interacción con sus grupos de interés, y sea verificada de manera independiente a través de la auditoría, en razón a que provee uno de los medios de control y aseguramiento de mayor eficacia.

Es relevante además medir y evaluar el desempeño socialmente responsable de una organización, difundir y hacer públicas las acciones realizadas, para generar credibilidad y garantizar que realmente se estén llevando a cabo; esto contribuye a la concientización social, a hacer comparaciones entre ellas, a orienta la formulación e implantación de estrategias de mejoramiento y la aplicación

de una metodología QOS que permita este propósito, pues contempla el establecimiento de factores claves de éxito RSE y la evaluación de sus indicadores RSE de desempeño.

Así mismo, además del informe de la auditoría a la responsabilidad social empresarial, El Reporte GRI (*Global Reporting Initiative*) es un instrumento que se utiliza y se reconoce, para medir y difundir el desempeño en las organizaciones, constituyéndose en un modelo de gran utilidad para las Mipymes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ayala, M. Auditar la RSE en tiempos de crisis. Recuperado el 10 de septiembre de 2011. Disponible en www.marioalonso.com/auditoria-de-la-responsabilidad-social-4,

Carroll, A (1991). *The pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the moral management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*. Julio-Agosto. pp. 39-48.

González, L. (2000). *Ética*. Editorial. 2 edición. Editorial el Búho. Bogotá.

Cordero, B. (2010). Auditoría de un sistema de gestión de la responsabilidad social corporativa. Rs10 sistema de gestión de la Responsabilidad social. Boletín CIES N° 84. Barcelona.

Elkins, A. (1984). *Administración y gerencia, estructura, funciones y práctica*. México: Fondo Educativo Interamericano.

Fernández, M. et al. (1996). *Balance social fundamentos e implementación*. Medellín: U.P.B.

Ford Motor Company. 1997. *Quality Operating System*.

Gaspar,A. (2003).*Possible Role of the MIF in the Area of Corporate Social*.

Kume, H. (1992). Herramientas básicas para el mejoramiento de la calidad. Bogotá: Norma.pp. 32-35.

Libro verde de la Comisión Europea. (2001). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas.

López, J. (1998).Sistema de indicadores de gestión y evaluación de resultados. Sogamoso.

Vieira, J.Estandarización global o particularización de la responsabilidad social empresarial–RSE- 1 -Universidad Nacional de Colombia-Manizales.

2.4

La responsabilidad social y sus relaciones con los *stakeholders*, el medio ambiente y la sostenibilidad

Rosa Isabel Roa Buitrago²³

Palabras clave

Social responsibility, stakeholders, sustainable development, environmental dimension, social dimension; ethical behavior, transparency, organizational governance, human rights, labor practices

²³ Economista, Master of Business Administration – MBA Florida Institute of Technology USA; Magistra en Administración en Salud de la Pontificia Universidad Javeriana; Especialista en Evaluación Social de Proyectos de Inversión de la Universidad de los Andes; y Especialista en Administración en Salud con Énfasis en Seguridad Social de la Pontificia Universidad Javeriana. Experiencia profesional y docente en las áreas de planeación, gerencia, administración en salud, gestión de la prevención de riesgos y estrategia. Profesor e investigador Universidad EAN.

Resumen

La responsabilidad social es una estrategia de gestión moderna que permite a las empresas ser más competitivas y responsables con los grupos de interés, el medio ambiente y la sociedad en general, e igualmente contribuir al desarrollo sostenible. Implementar en las organizaciones, la responsabilidad social obliga a las entidades a incorporarla al proceso de direccionamiento estratégico, lo que conlleva su vez a tomar decisiones más efectivas y hacer seguimiento continuo y permanente al impacto que dichas decisiones implican en el ámbito económico, social y ambiental, o sea en el desarrollo sostenible.

En Colombia, algunas de las empresas clasificadas como las más grandes en términos de ventas, han adoptado estrategias y prácticas de responsabilidad social, en las materias fundamentales como son las prácticas laborales, la gobernanza corporativa, las prácticas operacionales justas, los derechos humanos, el medio ambiente, los consumidores, y asuntos y desarrollo de la comunidad. Este artículo, presenta los principales resultados de la investigación sobre responsabilidad social, y especialmente en sus relaciones con los stakeholders, medio ambiente y la sostenibilidad.

Responsabilidad social,
grupos de interés,
desarrollo sostenible,
dimensión ambiental,
dimensión social,
comportamiento
ético, transparencia,
gobernanza corporativa,
derechos humanos,
prácticas laborales

Palabras clave

Introducción

El presente artículo se desarrolla, en el marco de la investigación sobre la responsabilidad social y sus relaciones con los *stakeholders*, el medio ambiente y la sostenibilidad, con la cual se pretende identificar las estrategias, prácticas y acciones que en términos de responsabilidad social, han desarrollado las cien empresas más grandes de Colombia, en cuanto a ventas netas se refiere; y posteriormente proponer un plan de mejoramiento. Para el efecto, se ha determinado la evaluación de las áreas específicas que a continuación se mencionan: la responsabilidad social y el direccionamiento estratégico, las prácticas con relación a los *stakeholders*, la sostenibilidad y el medio ambiente; integración de los sistemas de gestión y desempeño, y prácticas socialmente responsables frente al concepto de ecoeficiencia. La investigación es de tipo descriptivo e incluye cuatro partes.

En la primera parte, se presentan los fundamentos teóricos sobre responsabilidad social, sus principios, temas fundamentales y criterios; así como su relación con los *stakeholders*, medio ambiente y sostenibilidad. En la segunda parte se detalla el método utilizado, se relacionan los sectores de la economía colombiana a la que pertenecen las cien empresas más grandes del país, en términos de ventas netas y se describe el instrumento diseñado y aplicado. En la tercera parte, se presenta el análisis de la información y los resultados obtenidos por cada una de las variables definidas con respecto a la responsabilidad social y planeación estratégica; los *stakeholders*; sostenibilidad; medio ambiente; integración sistemas de gestión y desempeño; y prácticas de responsabilidad social frente al concepto de ecoeficiencia. En la cuarta parte, se formulan las conclusiones de la investigación.

2.4.1 Fundamentos teóricos

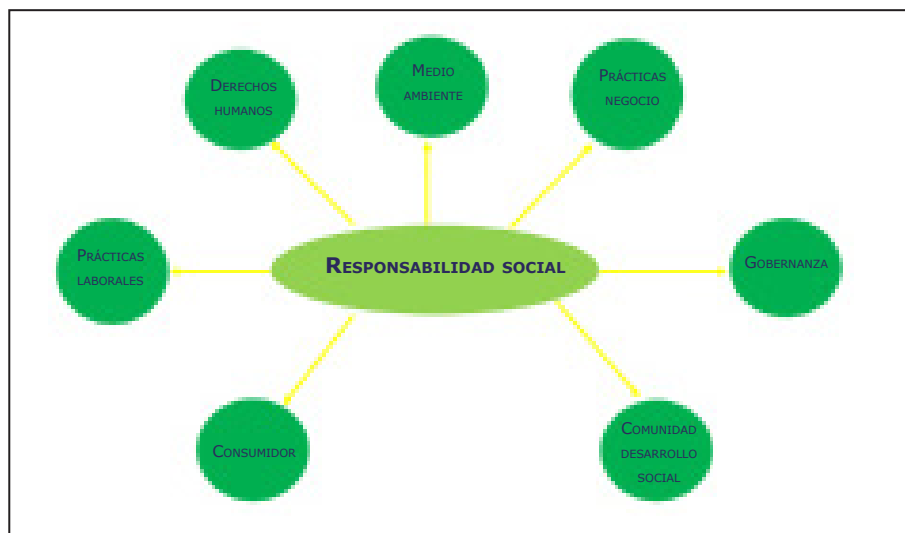
2.4.1.1 Responsabilidad social - RS

La responsabilidad social – RS se encuentran dentro de las teorías administrativas con enfoque del compromiso dinámico (Stoner& Gilbert, 1996), lo que implica que las empresas que han adoptado este enfoque, se caractericen por una gestión gerencial que busca permanentemente la excelencia, se enfrentan a cambios que suceden a gran velocidad, a entornos organizacionales fundamentados en valores de las personas y en relaciones humanas adecuadas e intensas (Silva, 2009); así como a la cultura de la sociedad.

En concordancia con lo anterior, las diferentes definiciones de responsabilidad social, se orientan en su mayoría a la gestión que adelanta una organización o empresa, basada en comportamientos éticos, transparencia, respeto a los intereses de los *stakeholders*, al principio de legalidad, a la normativa internacional y a los derechos humanos (ISO 26000, 2010); con el objeto principal de contribuir al desarrollo sostenible por medio de prácticas y acciones justas con los empleados, los proveedores, la comunidad y la sociedad en general (WBCSD, 2002).

Dicha gestión gerencial en responsabilidad social en las empresas también se fundamenta en las estrategias y acciones que se adelanten sobre siete materias o temas centrales (Figura 45), las cuales son abordadas por las organizaciones, de manera individual, pero teniendo en cuenta aspectos de interdependencia y complementariedad (ISO 26000, 2010). Estas materias centrales, están detalladas en la ISO 26000, y son las siguientes:

Figura 45. Temas centrales de la responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia del autor, con fundamento en la norma internacional ISO 26000 de 2010.

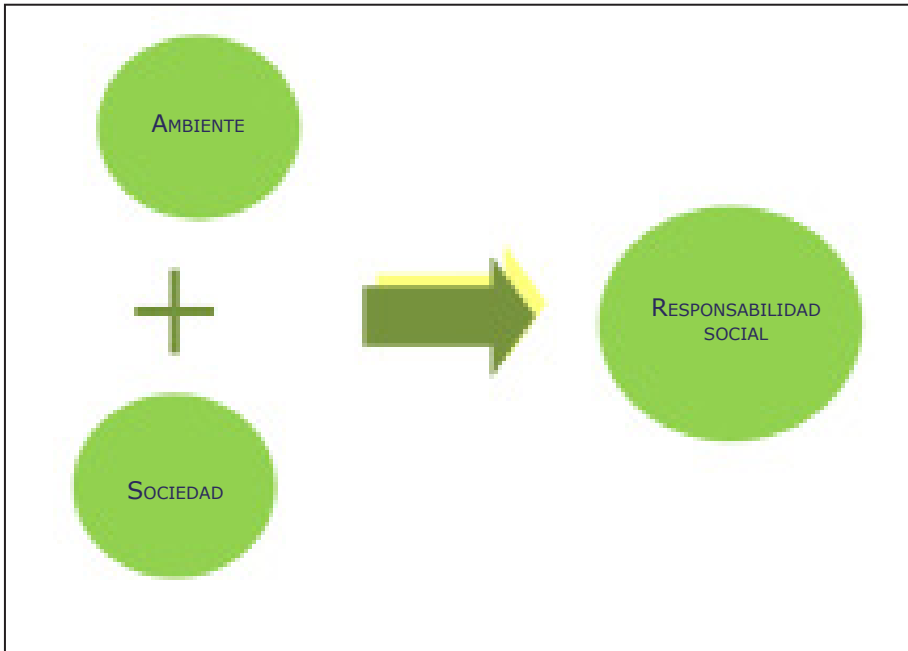
- La gobernanza corporativa, se define como un sistema a través del cual se toman decisiones efectivas para el logro de los objetivos, y el cual es dirigido por una persona o grupo de personas, quienes tienen la autoridad para ello. La gobernanza se constituye en el factor más relevante para que las empresas se responsabilicen del impacto de sus decisiones, apliquen los principios de RS y desarrollen las acciones y expectativas relacionadas con el tema, iniciando con la formulación estratégica, promoviendo la participación y procurando generar una cultura responsable socialmente.
- Los derechos humanos de las personas deben ser respetados por las organizaciones, para lo cual es fundamental formular una adecuada política al respecto, enmarcada en la declaración Universal de Derechos Humanos, adoptada en Naciones Unidas en 1948.

- Las prácticas laborales corresponden a todas las políticas y acciones relacionadas con el trabajo y fundamentadas en principios de ética, justicia y equidad, que se realizan en la organización bien sea con personal de planta o contratado, en términos del proceso de reclutamiento, traslados y ascensos, diseño de cargos, condiciones de trabajo, salarios, relaciones laborales, seguridad laboral, salud ocupacional, diálogo social y protección social, entre otros, y que contribuyen al crecimiento, desarrollo humano y calidad de vida de los trabajadores.
- Las prácticas justas de operación son pertinentes a la conducta ética de las empresas, en todas las transacciones que realice con diferentes empresas, proveedores, competidores, clientes y competidores, entre otros. Son relativas a las acciones que se adelanten con principios de anticorrupción, competencia justa, responsabilidad en la cadena de valor, y respeto a los derechos de la propiedad.
- El medio ambiente, en lo que respecta a las decisiones que toman las empresas en cuanto a la prevención de la contaminación, uso sostenible de los recursos, mitigación del cambio climático y adaptación del mismo, protección del medio ambiente y la biodiversidad, y restauración de los hábitats naturales.
- Los asuntos de los consumidores, son referentes a la seguridad de los productos que se ofrecen, al proceso de marketing y de información objetiva e imparcial que se suministra para una mejor toma de decisiones; a una justa contratación; a la protección de la salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios; a la promoción de consumos sostenibles (Declaración de Río, 1992); facilidades de los servicios de atención al cliente y resolución de quejas; protección y privacidad de sus datos; y a la educación, para transferirles conocimientos y motivarlos a aplicarlos, en forma consciente y responsable.

- La participación activa y desarrollo de la comunidad, está relacionada con la ayuda proactiva y prioritaria de las empresas a los ciudadanos y organizaciones locales; promoción de su educación y cultura; creación de empleo y desarrollo de habilidades; acceso a la tecnología; promoción de la salud; realizar inversión social; y generación de ingresos que favorezcan el espíritu emprendedor con impacto social y económico.

De otro lado, la RSse caracteriza por cinco aspectos importantes, igualmente identificados en la norma ISO 26000, siendo el primero, relacionado con la voluntad de las organizaciones de considerar variables sociales y ambientales (gráfico 2), en el proceso de toma de decisiones, y por consiguiente ser consciente y responsable de la importancia de realizar mediciones permanentes, del impacto que dichas decisiones pueden generar sobre las variables mencionadas. El segundo, es la inclusión de las expectativas de la sociedad, como parte del actuar con RS, y con fundamento en unos valores y principios existentes; el tercero, es pertinente a la identificación concreta, por parte de las organizaciones, de sus grupos de interés o stakeholders, y a la importancia de integrarlos en los aspectos de RS, evidentemente en lo de su competencia.

Figura 46. Características de la Responsabilidad Social



Fuente. Elaboración propia del autor.

El cuarto aspecto, es relativo a la incorporación de la RS en el direccionamiento estratégico de la empresa, así como el compromiso de la alta gerencia con la responsabilidad social, con lo cual evidentemente se contribuye al logro de una ventaja competitiva de la organización, así como a obtener relaciones más efectivas, coordinadas y responsables con otras empresas, la competencia, los proveedores, entre otros; y el quinto aspecto es pertinente a la relación que existe entre la RS y el desarrollo sostenible.

2.4.1.2 Responsabilidad social y los *stakeholders*

La responsabilidad social se relaciona también con la teoría de los *stakeholders* o grupos de interés, la cual determina que las empresas deben crear valor para los accionistas, la comunidad local, la sociedad en general, los proveedores, clientes, empleados, competidores y otros; los cuales se encuentran de una u otra forma conectados con la organización, especialmente en la satisfacción de sus expectativas y necesidades, así como por el impacto o efecto de las decisiones que se toman en el bienestar de cada uno de ellos (Freeman, 1984).

Se han formulado diferentes definiciones de los *stakeholders*; es así como para algunos son grupos con poder real o potencial que afectan las decisiones empresariales, para otros son "los individuos e instituciones que contribuyen voluntaria o involuntariamente a la creación de valor o riesgo para una organización" (Post, Preston & Sybille, 2006); también se identifican como aquellos grupos de interés directos e indirectos de una empresa que tienen algún tipo de interés en las operaciones empresariales, y causan acciones de responsabilidad de la organización por ellos (Neyra, 2006); o como los grupos de interés que de manera directa o indirecta, influyen o pueden influir en el desempeño de una empresa, "son afectados o pueden serlo por ella, ya sea de manera positiva o negativa, al punto de influir en las decisiones administrativas que se puedan adoptar así como afectar o generar riesgo en el cumplimiento de las metas" (Bazán, 2011).

Los *stakeholders*, se pueden clasificar de diferentes formas para su identificación y análisis, siendo el modelo más utilizado el de clasificación en internos y externos, pero en todo caso lo fundamental es reconocer las necesidades y expectativas de los mismos frente a los intereses de la empresa, así como el tipo de relación que se quiera establecer

con dichos *stakeholders*, en términos de fuentes y nivel de poder (Mejía, 2007). Dentro de los grupos de interés internos están los accionistas y los empleados de todos los niveles de la organización; y de los grupos de interés externos hacen parte los clientes, consumidores de productos y servicios, el personal vinculado por contrato de prestación de servicios, los competidores, los proveedores, agentes sociales, el gobierno local, departamental y nacional; la comunidad local, la sociedad y el público en general, entre otros.

Una vez se identifican los *stakeholders* y se establece claramente el tipo de relaciones, se debe proceder a elaborar el mapa, matriz de interés/poder o diagrama de cuadros; teniendo en cuenta el nivel de poder de influencia que se determine entre las partes empresa - *stakeholders*; así como la de los intereses y necesidades de dichas partes (Johnson & Scholes, 2000).

2.4.1.3 Responsabilidad social y el medio ambiente

Es un hecho que la sociedad se está enfrentando a graves problemas ambientales, que realmente se han constituido en una amenaza para la salud y el bienestar de la población; y solo actuando con responsabilidad social ambiental se podrán superar. Para el efecto, la ISO 26000 de 2010 define unos principios, consideraciones ambientales, y acciones a tener en cuenta, para que las organizaciones sean exitosas en el desarrollo de la gestión ambiental.

Los principios ambientales que la norma ISO sugiere sean respetados por las organizaciones, son cuatro:

- La responsabilidad ambiental, que como su nombre lo indica, implica la responsabilidad que las organizaciones deben asumir por los resultados de sus actividades, y productos y servicios que ofrecen. Por lo tanto es imprescindible que optimicen sus actuaciones en este sentido.

- Aplicar el enfoque de prevención, es más efectivo que adoptar acciones correctivas, y más aún cuando el impacto ambiental de cualquier decisión puede haber causado daños irreversibles.
- Gestionar el riesgo ambiental, requiere identificar los riesgos, evaluarlos y tomar decisiones al respecto; así como tener planes para atender emergencias.
- Pagar por la polución que generan las organizaciones, es otro de los principios ambientales importantes para implementar, para lo cual se realiza el análisis de costo-beneficio.

Las consideraciones a tener en cuenta en la gestión ambiental y el resultado esperado (ISO 26000, 2010), se relacionan en la tabla 33.

Tabla 33. Consideraciones ambientales

| CONSIDERACIÓN | RESULTADO |
|--|---|
| Pensar en el ciclo de vida | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminuye impacto ambiental de un producto o servicio. ▪ Mejora desempeño a lo largo del ciclo de vida. |
| Evaluar el impacto ambiental | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Antes de comenzar un proyecto. ▪ Utiliza dicha información para toma de decisiones más efectiva. |
| Producción limpia y eco-eficiencia | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora las prácticas de mantenimiento. ▪ Involucra mejores tecnologías. ▪ Reduce uso de energía y agua. ▪ Satisface necesidades cliente. |
| Enfoque sistema de producto-servicio | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Más alternativas para consumidores. |
| Prácticas y uso de tecnologías adecuadas para la protección del medio ambiente | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos y servicios sostenibles. |
| Obtención de sostenibilidad | <p>Productos y servicios con menor impacto ambiental.</p> |

Fuente: elaboración propia del autor, con base en la norma ISO 26000.

Dentro de las acciones a ser realizadas por las organizaciones, se menciona en primer lugar, la prevención de la polución, para lo cual se sugiere seguir algunos pasos prioritarios, como son la identificación de fuentes de dicha polución, que pueden ser las emisiones de aire, liberación del agua, desechos, químicos peligrosos y tóxicos; y otros elementos que la generan; medir los cambios que ocurren en el nivel de polución, establecer un sistema de medición de la polución y de los desechos; divulgar los elementos tóxicos que se liberan y los riesgos a que estarían sometidas las personas; y elaborar planes para prevenir y atender emergencias causadas por accidentes con químicos.

Otra acción que se recomienda a las organizaciones para alcanzar la sostenibilidad, es hacer uso responsable de los recursos sostenibles, especialmente en las áreas que se consideran críticas, como son: eficiencia energética, conservación del agua, acceso al agua y eficiencia en el uso de materiales. Para el efecto se deben identificar claramente los recursos, hacer las mediciones necesarias, y optimizar el uso de los mismos; previa determinación de los indicadores pertinentes; adicionalmente, remplazar los recursos no renovables, utilizar agua reciclada, procurar que el agua potable llegue a toda la población, y promover el consumo sostenible.

Como tercera acción es básico que las organizaciones se adapten a los cambios climáticos que están ocurriendo, pero también deben contribuir a mitigar dichos cambios, mediante el desarrollo de las acciones necesarias orientadas principalmente a disminuir y controlar las emisiones de gases tipo invernadero.

La protección del ambiente y la restauración de hábitats naturales, se constituye en la cuarta acción que deben desarrollar las empresas, porque las actividades humanas han modificado los ecosistemas relacionados con dichas actividades, en muchos casos estos cambios son muy negativos e irreversibles, tal es el caso por ejemplo de la polución de ríos, pérdida de hábitat de especies de fauna y flora.

Las organizaciones en su proceso de responsabilidad social, no sólo deben proteger el ambiente, sino también restaurar los hábitats naturales, mediante cuatro acciones concretas, que propone la norma ISO 26000: valorar, proteger, y restaurar los servicios del ecosistema, valorar y proteger la biodiversidad, utilizar la tierra y los recursos naturales, en forma sostenible, y avanzar en término ambientales, con acciones efectivas en áreas tales como planeación, educación, transporte, y tecnología agrícola; que de una u otra forma contribuyan a resultados de impacto significativo, tanto a nivel rural como urbano del país.

El ambiente también es uno de los determinantes del estado de salud de la población. Es así como entre los riesgos ambientales que constituyen problemas de salud de alto impacto, se consideran "la contaminación ambiental por emisiones aéreas y ruido en áreas urbanas de alta concentración poblacional, así como la contaminación e intoxicación con plaguicidas y metales pesados producida por exposiciones ambientales y ocupacionales" (Minprotecciónsocial, 2007).

La contaminación del aire se produce mayoritariamente por transporte terrestre (86%). "La contaminación de aire se asocia a enfermedades como cáncer, asma, bronquitis crónica y desórdenes respiratorios, entre otros" (Minprotecciónsocial, 2007). También se relaciona con enfermedades cardiovasculares, siendo los grupos más perjudicados los de las personas mayores, quienes padecen enfermedad pulmonar o coronaria, los que pertenecen a un sector socioeconómico bajo y los diabéticos (Elmundosalud). La "exposición durante poco tiempo a niveles elevados de contaminación, aumenta la mortalidad de enfermos cardíacos; las exposiciones prolongadas reducen varios años la esperanza de vida de las personas y los ingresos hospitalarios debido a enfermedades cardiovasculares y pulmonares se incrementan cuando hay grandes concentraciones de polución" (Minprotecciónsocial, 2007). Es importante anotar que en el país, dentro de las prioridades nacionales en salud para el periodo 2007-2010, se estableció como prioridad mejorar la seguridad sanitaria y ambiental.

El concepto de ecoeficiencia, tal como lo ha manifestado la CEPAL, es un proceso más interno de las empresas, basado fundamentalmente en el uso apropiado de los recursos naturales y la prevención y control de la contaminación; a través de una producción más limpia (Leal, 2005).

Existen diversas definiciones de ecoeficiencia, se menciona por ejemplo "la relación entre el valor del producto o servicio producido por una empresa y la suma de los impactos

ambientales a los largo de su ciclo de vida" (Fundación Forum Ambiental).

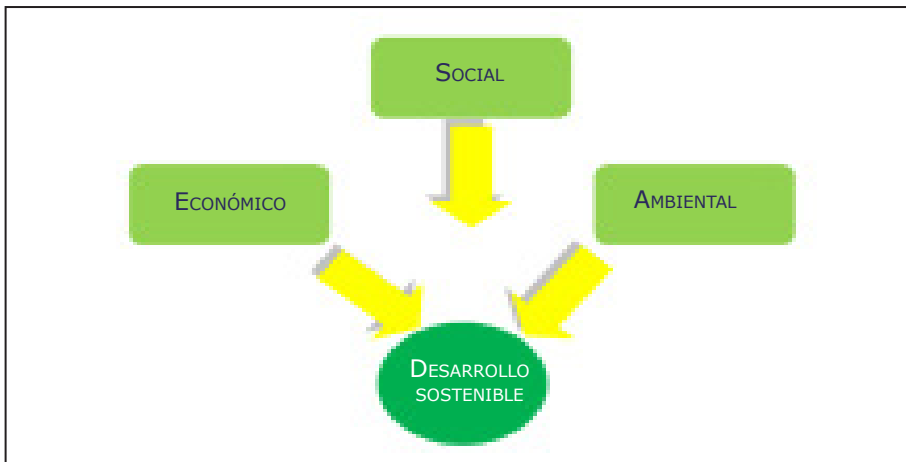
$$\text{Ecoeficiencia} = \text{valor del producto o servicio} / \text{impacto ambiental}$$

2.4.1.4 Responsabilidad social y sostenibilidad

El término de sostenibilidad es introducido en 1987 por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente - Declaración de Tokio, en la cual se define el desarrollo sostenible como "un enfoque al progreso que afronta las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para afrontar sus propias necesidades" (ONU, 1987). De otro lado, aunque no se ha planteado un concepto claro y profundo de sostenibilidad, se han identificado las siguientes tres dimensiones integradas e interrelacionadas (gráfico 3) que constituyen el eje de la sostenibilidad: económica, social y ambiental; las que al estar en equilibrio conllevan al desarrollo sostenible (Artaraz, 2002).

Es así como la dimensión ambiental está relacionada con la protección de los sistemas naturales, la social con la equidad de las generaciones futuras, en términos de oportunidades, y la económica pertinente a la maximización del beneficio económico para generar más riqueza, mayor ingreso per cápita y mejor calidad de vida, para las futuras generaciones. (Fernández, 2011). La RS por su parte, se identifica principalmente con las dimensiones sociales y ambientales, contribuyendo de esta manera al desarrollo sostenible (gráfico 47).

Figura 47. Dimensiones del desarrollo sostenible



Fuente: elaboración propia del autor.

A nivel empresa, los conceptos de responsabilidad social y sostenibilidad están totalmente relacionados, se basan en principios y valores, en consideraciones de largo plazo, y en la creación de valor sostenible mediante la formulación de estrategias pertinentes a la adopción de tecnologías limpias, prevención de la contaminación, integración de los stakeholders y compartir una visión de sostenibilidad (Olcese, Rodríguez & Alfaro, 2008).

2.4.2 Metodología

La presente investigación se caracteriza por ser de tipo descriptivo, en la que se especifican y describen las prácticas comunes de las cien empresas más grandes de Colombia en términos de ventas netas (Semana, 2009), en lo que respecta a la responsabilidad social, *stakeholders* y sostenibilidad. Estas empresas se clasifican por sectores económicos, así: alimentos (6 empresas), alimentos para animales (3), aseo y cosméticos (3), bebidas (3), cajas de compensación (5), carbón (2), cemento (2), combustibles (4), comercio (8),

electrodomésticos (3), industria (6), informática (1), materiales de construcción (2), minería (1), papel y carbón (3), petróleo y gas (13), productos químicos (3), productos farmacéuticos (2), salud (5), servicios públicos (12), telecomunicaciones (6), textiles y confecciones (1), transporte aéreo (1), y vehículos (5).

Dentro de las variables cualitativas a observar o medir se encuentran la responsabilidad social como parte de la planeación estratégica, integración sistemas de gestión y desempeño, actuaciones con responsabilidad social orientadas a los stakeholders, sostenibilidad, protección ambiental como área de la planeación estratégica y programas adelantados para protección del medio ambiente. Cada una de estas variables se definió y operativizó, se establecieron los indicadores respectivos y se valoraron.

Se diseñó un instrumento – cuestionario con 35 preguntas, para medir las variables determinadas como básicas, y la información pertinente se recolectó por cada una de las empresas, es decir se abrieron 100 archivos, en los cuales se registraron algunos aspectos básicos que contribuyeron a soportar la respuesta. De las 100 empresas, no se encontró información suficiente de 14 de ellas, razón por la cual se trabajó con 86 organizaciones.

Para el procesamiento de la información recolectada, se desarrolló una base de datos en Excel, en la cual se registraron las respuestas simplificadas (sí o no), se tabuló y se obtuvieron los totales. En cuanto al análisis, se procedió a aplicar técnicas de estadística descriptiva, los indicadores predeterminados y los resultados obtenidos se graficaron, para facilitar la visualización de los mismos.

Las fuentes de información utilizadas en la investigación, correspondieron a fuentes secundarias, como son los informes anuales, reportes anuales de sostenibilidad e informes de responsabilidad social de las empresas, y estudios de caso.

Como fuentes directas, se consultaron publicaciones de la Organización Internacional del Trabajo – OIT, Naciones Unidas - ONU, y la CEPAL.

2.4.3. Análisis de la información y resultados

2.4.3.1 Responsabilidad social y planeación estratégica

- En las empresas seleccionadas al parecer existe una cultura fuerte de responsabilidad social, que se refleja en los valores y principios vigentes; es así como el 72% de las empresas, involucran aspectos de responsabilidad social en la misión corporativa; en el 88% se ha formulado una política de responsabilidad social, lo cual adicionado con los principios y valores, indica una fortaleza de las organizaciones. De otro lado, en el 67% de las empresas seleccionadas, la responsabilidad social está relacionada expresamente con la gestión ambiental.

Tabla 34. Responsabilidad social y planeación estratégica

| INDICADOR | RESPUESTA EMPRESAS SI (%) | RESPUESTA EMPRESAS NO (%) |
|---|------------------------------|------------------------------|
| Número empresas que incorporan la responsabilidad social en los principios y valores corporativos / Total empresas. | 92 | 8 |
| Número empresas que incorporan aspectos de responsabilidad social en la misión corporativa. | 72 | 28 |
| Número empresas que ha formulado una política / responsabilidad social. | 88 | 12 |
| Número empresas en las que está conectada la gestión ambiental con la responsabilidad social. | 67 | 33 |

Fuente: elaboración propia del autor.

- Se destacan por incluir la responsabilidad social en el direccionamiento estratégico, las empresas de los sectores de alimentos, aseo y cosméticos, papel y cartón, bebidas, carbón, cemento y combustibles.

2.4.3.2 Responsabilidad social y los *stakeholders*

- El 81% de las empresas seleccionadas, ha implementado sistema de gestión ambiental saludable para los empleados, a través de aplicación de las normas OHSAS 18000 sobre seguridad y salud ocupacional, especialmente. Sobresalen las empresas de los sectores de alimentos, aseo y cosméticos, bebidas, cemento, papel y cartón, carbón y combustible.

- Los proveedores como parte de los grupos de interés, son beneficiados de prácticas de responsabilidad social en un 57% de las empresas estudiadas, específicamente sobre aspectos tales como cadena de suministros, manipulación, entrega de insumos y materias primas, desarrollo de proveedores y exigencia de estándares de calidad. Las empresas de los sectores de alimentos, aseo y cosméticos, carbón y cemento, papel y cartón, y combustibles, son los más representativos.
- El 69% de las empresas seleccionadas, aplica principios claros de responsabilidad social con los consumidores, tales como utilizar sello verde en la mayoría de los productos, política de consumo saludable, generación de una cultura de consumo responsable, especialmente en el grupo de consumidores niños, alto sentido de respeto por los clientes, y suministro de productos de la más alta calidad.
- Se destacan por las buenas prácticas hacia el consumidor, las empresas de los sectores de alimentos, bebidas, aseo y cosméticos, carbón, cemento, y papel y cartón.
- Sólo el 8% de las empresas estudiadas informan que aplican principios de responsabilidad social con los competidores, sin embargo se observa que en los códigos de buen gobierno de la mayoría de las entidades se establece un manejo transparente con los competidores, y evitar las prácticas de competencia desleal.
- Un alto porcentaje (92%) de las empresas estudiadas realizan actividades de responsabilidad social a favor de la comunidad, y para ello la mayoría de ellas ha constituido fundaciones sin ánimo de lucro, a través de las cuales se canalizan los recursos y las actividades. Estas se concentran en adelantar tareas en las áreas educativas, de salud, recreacionales y laborales, especialmente. Con los organismos del Estado, las empresas generan relaciones de responsabilidad social, basadas en la confianza y la buena fe.

Tabla 35. Responsabilidad social y los *stakeholders*

| INDICADOR | RESPUESTA EMPRESAS SI (%) | RESPUESTA EMPRESAS NO (%) |
|--|------------------------------|------------------------------|
| Relación empresas que han implementado sistema de gestión ambiental saludable para los empleados. | 81 | 19 |
| Relación empresas que aplican principios de responsabilidad social en actuaciones con proveedores. | 57 | 43 |
| Relación empresas que aplican principios de responsabilidad social con consumidores. | 69 | 31 |
| Relación empresas aplican principios de responsabilidad social con los competidores. | 8 | 92 |
| Relación empresas que aplica principios de responsabilidad social en actuaciones con la comunidad y el Estado. | 81 | 19 |

Fuente: elaboración propia.

2.4.3.3 Responsabilidad social y sostenibilidad

- El 66% de las empresas no realiza actividades ambientales por principio de sostenibilidad, sino más bien por conceptos tales como responsabilidad social o competitividad.
- El 24% de las empresas incluye en su misión o visión aspectos sobre sostenibilidad de los recursos naturales; sobresaliendo las empresas del sector de carbón y cemento, aseo y cosméticos y servicios públicos.
- Elaboran informe de sostenibilidad dentro del Pacto Global y el buen Gobierno, el 42% de las empresas.

Tabla 36. Responsabilidad social y sostenibilidad

| INDICADOR | RESPUESTA EMPRESAS SI (%) | RESPUESTA EMPRESAS NO (%) |
|--|------------------------------|------------------------------|
| Relación empresas que realiza actividades ambientales por principio de sostenibilidad. | 34 | 66 |
| Incluyen en la misión y visión aspectos sobre responsabilidad social. | 24 | 76 |
| Elaboran informe de sostenibilidad dentro del Pacto Global y el buen gobierno. | 42 | 56 |

Fuente: elaboración propia.

2.4.3.4 Responsabilidad social y el medio ambiente

- El 85% de las empresas si ha incorporado el concepto de protección del medio ambiente, en los valores y principios de la organización, lo que significa un buen grado de conciencia sobre el tema, de los funcionarios, empleados y la alta dirección.
- El 56% de las empresas evaluadas, involucra la protección del medio ambiente en la misión corporativa, y la diferencia, el 44% no. Esta proporción difiere considerablemente con el resultado mencionado en párrafo anterior.
- En el 88% de las empresas se ha formulado expresamente una política sobre protección ambiental.
- Se observa que solo el 20% de las empresas, ha incorporado el concepto de ecoeficiencia en las políticas corporativas; no obstante se comenta que la mayoría de

las empresas realizan actividades de ecoeficiencia, como es la medición de la eficiencia del uso de energía y agua.

- Los resultados consolidados obtenidos, demuestran que las empresas seleccionadas consideran dentro de su orientación estratégica la protección del medio ambiente, lo cual es positivo, y de una u otra forma demuestra un alto sentido de responsabilidad y compromiso de la alta gerencia.

Tabla 37. Responsabilidad social y el medio ambiente

| INDICADOR | RESPUESTA EMPRESAS SI (%) | RESPUESTA EMPRESAS NO (%) |
|--|------------------------------|------------------------------|
| Número empresas que incorporan el medio ambiente en los principios y valores corporativos /Total empresas. | 85 | 15 |
| Número empresas que han incorporado el cuidado del medio ambiente a la misión corporativa. | 44 | 56 |
| Número empresas que han formulado una política sobre protección ambiental. | 88 | 12 |
| Número empresas que han incorporado en las políticas corporativas el concepto de ecoeficiencia. | 20 | 80 |

Fuente: elaboración propia del autor.

2.4.3.5 Integración de gestión y desempeño

- El 48% de las empresas ha implementado más de un sistema de gestión, que puede ser la norma ISO 9000 de calidad, con la ISO 14000 ambiental o las OHSAS 18000.
- Solo el 7% de las empresas ha informado que ha implementado un sistema de contabilidad de costos ambientales.
- Únicamente el 15% de las empresas ha realizado eco-auditorías, no obstante es evidente que la mayoría realizan auditorías de tipo general, que se desprenden de los sistemas de gestión.

Tabla 38. Integración sistemas de gestión y desempeño

| INDICADOR | RESPUESTA EMPRESAS SI (%) | RESPUESTA EMPRESAS NO (%) |
|--|------------------------------|------------------------------|
| Relación empresas que han implementado sistemas de gestión integrado. | 48 | 52 |
| Relación empresas que han implementado un sistema de contabilidad de costos ambientales. | 7 | 93 |
| Relación empresas que han realizado eco-auditoría. | 85 | 15 |

Fuente: elaboración propia del autor.

2.4.3.6 Prácticas de responsabilidad social frente al concepto de ecoeficiencia

- El 30% de las empresas han desarrollado productos o servicios más amigables con el medio ambiente.
- El 36% de las empresas han remplazado insumos o materia primas contaminantes.
- El 45% de las organizaciones ha implementado programas para optimizar el uso del agua en la empresa.
- El 50% de las empresas ha implementado programas para optimizar el uso de energía, en la empresa.
- El 45% de las organizaciones se han desarrollado programas de reciclaje en la empresa y manejo de residuos.
- El 47% de las empresas que han implementado o utilizado nuevas tecnologías para control de contaminación en los procesos productivos.

Tabla 39. Prácticas de responsabilidad social frente al concepto de ecoeficiencia

| INDICADOR | RESPUESTA EMPRESAS SI (%) | RESPUESTA EMPRESAS NO (%) |
|--|------------------------------|------------------------------|
| Relación de empresas que han desarrollado productos o servicios más amigables con el medio ambiente. | 30 | 70 |
| Relación de empresas que han remplazado insumos o materias primas contaminantes. | 36 | 64 |
| Relación de empresas que han implementado programas para optimizar el uso del agua en la empresa. | 55 | 45 |
| Relación de empresas que han implementado programas para optimizar el uso de energía. | 50 | 50 |
| Relación de empresas que han desarrollado programas de reciclaje y manejo de residuos. | 45 | 55 |
| Relación de empresas que han implementado o utilizado nuevas tecnologías para control y contaminación en los procesos productivos. | 47 | 53 |

Fuente: elaboración propia del autor.

2.4.3.7 Plan de mejoramiento

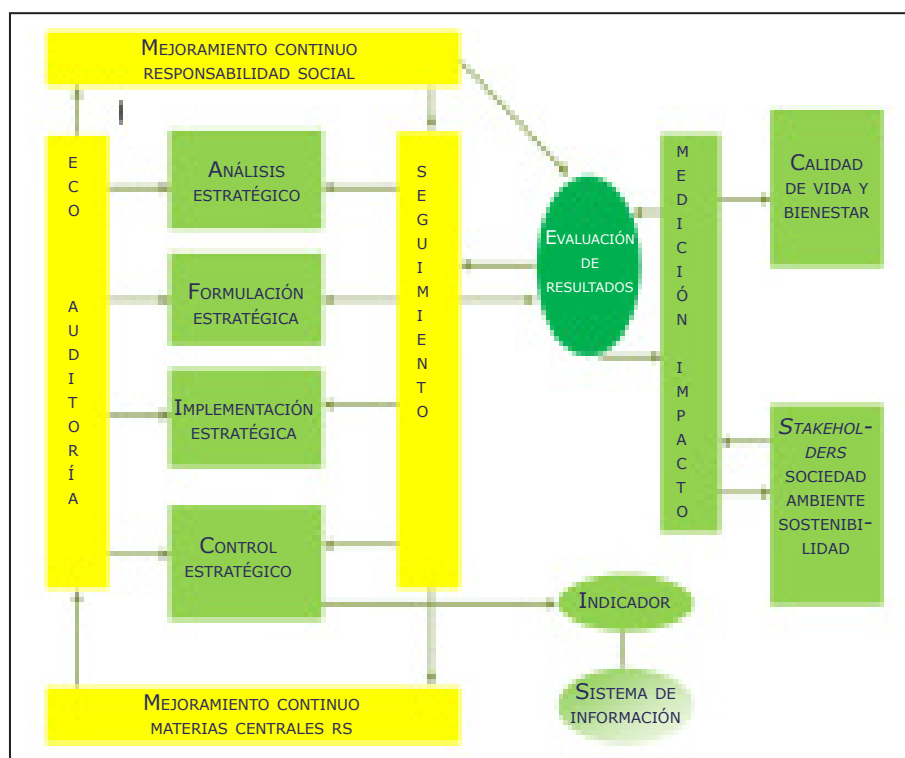
Con el fin de optimizar las prácticas que realizan las empresas en el marco de la responsabilidad social, así como sus relaciones con los stakeholders y el medio ambiente; es fundamental que las organizaciones cuenten con un plan de mejoramiento continuo, que les permita realizar seguimiento y medir el impacto de las decisiones que se toman.

Para el efecto, es básico incorporar en el proceso estratégico de manera integrada y coordinada (gráfico 48), la

responsabilidad social con sus siete materias centrales; los *stakeholders* con el sistema de identificación, las necesidades y expectativas, y las relaciones de poder; la gestión ambiental en lo referente a la preservación de medio ambiente y mitigación de los riesgos; y el desarrollo sostenible en sus dimensiones social, ambiental y económica.

Lo anterior implica, diseñar e implementar sistemas de control estratégico, que involucre sistemas de información, indicadores de gestión responsable socialmente y sostenible, la aplicación de los principios de eco-eficiencia, procesos de contabilidad adecuados y eco-auditorías efectivas; de tal manera, que sea posible medir el impacto específico de las decisiones que se tomen.

Figura 48. Modelo de mejoramiento continuo de la RS



Fuente: elaboración propia del autor.

CONCLUSIONES

- Los sectores que demuestran una mayor estructura en cuanto a involucrar la responsabilidad social en el proceso de planeación estratégica son los siguientes: alimentos, aseo y cosméticos, carbón, cemento, combustibles, y productos químicos.
- La práctica de la responsabilidad social con los stakeholders de las empresas, se concentra en los consumidores y la comunidad; no obstante algunas empresas realizan acciones importantes con otros grupos de interés.
- Con respecto a los proveedores, quienes hacen parte de la cadena de suministro de las empresas, se observa que algunas de las organizaciones tienen un alto nivel de exigencia en el suministro de materias primas, especialmente en cuanto a calidad y certificación verde se refiere.
- Las prácticas de responsabilidad social no son muy claras en cuanto a los competidores se refiere.
- La gestión ambiental es un componente muy importante de responsabilidad social.
- Los resultados consolidados obtenidos, demuestran que las empresas seleccionadas consideran dentro de su orientación estratégica la protección del medio ambiente, lo cual es positivo, y de una u otra forma demuestra un alto sentido de responsabilidad y compromiso de la alta gerencia.
- Los sectores que se destacan, por presentar muy estructurado el concepto del medio ambiente frente a la planeación estratégica son los de alimentos, bebidas, carbón y cemento. De otro lado, es importante mencionar que muy pocas empresas incorporan el concepto de ecoeficiencia como son, entre otras, Manuelita, Olímpica,

Nestlé de Colombia, Bavaria, Drummond, Cerrejón, Cemex, Cementos Argos, Unilever, Hewlett Packard, Cartón de Colombia y Petrobrás.

- La mayoría de las empresas estudiadas cuentan con uno o más sistemas de gestión integrados, destacándose el sector alimentos, cemento, materiales de la construcción, e industria.
- Solo cuatro de las cien empresas encuestadas, indican de manera explícita la implementación de la contabilidad de costos ambientales, a saber Colombina, Nestlé de Colombia, Postobón y Brío de Colombia; e igual sucede con la eco-auditoría.
- La mayoría de las empresas encuestadas adelantan acciones e inversiones en pro de la salud y seguridad de los empleados, para mejorar el entorno o medio ambiente laboral. Esto podría ser un primer paso para incluir costos ambientales de sus procesos productivos en la comunidad y el medio ambiente.
- Las empresas que han realizado acciones y desarrollado programas para proteger el ambiente, se han concentrado de manera notoria en el remplazo de insumos y materias primas contaminantes. En segundo lugar se destacan los programas para el uso eficiente de la energía y el agua. En tercer lugar, sobresale el reciclaje y manejo de residuos. Por último, la utilización de nuevas tecnologías para controlar la contaminación y ser productiva.
- Se desprende que el concepto de sostenibilidad y su alcance, no está siendo muy relacionado en las empresas con la responsabilidad social, a pesar de su importancia, especialmente para las generaciones futuras. Se observa que en general, no se ha creado al interior de las organizaciones una cultura, que permita avanzar sobre el tema y definir expresamente, la contribución de la empresa al desarrollo sostenible, interviniendo en las dimensiones social, ambiental y económica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDI. (2009). Encuesta sobre responsabilidad social empresarial. Recuperado el 26 de agosto de 2011. Disponible en:

http://www.andi.com.co/Archivos/2010/Comunicados/Docs/ANDI_Encuesta_RSE_2008-2009_20100120_083723.pdf

Artaraz, M. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. Recuperado el 25 de agosto de 2011. Disponible en:

<http://www.um.es/gtiweb/adrico/medioambiente/tresdimensiones.htm>

Artaraz, M. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. Ecosistemas 2002/2. Recuperado el 01 de agosto de 2011. Disponible en: <http://www.aeet.org/ecosistemas/022/informe1.htm>

Bazán, A. (2011). ¿De qué manera pueden influir los stakeholders externos en las decisiones de las organizaciones? Recuperado el 02 de septiembre de 2011. Disponible en: <http://knol.google.com/k/de-qu%C3%A9-manera-pueden-influir-los-stakeholders-externos-en-las-decisiones-de-las#>

Bennett, M. (2002). *Environmental management accounting*. Versión digital.

Bercovich, N. & López, A. (2005). Políticas para mejorar la gestión ambiental en las pymes argentinas y promover su oferta de bienes y servicios ambientales. CEPAL. Versión digital.

Boada, A. (2004). Negocios y sostenibilidad más allá de la gestión ambiental. Versión digital.

Bonilla, M. (2001). Los costos medio ambientales de la empresa. Caso Práctico. Versión digital.

Brzovic, F. (2002). Gasto, inversión y financiamiento para el desarrollo sostenible en Chile. United Nations. Versión digital.

Carneiro, M. (2004). La responsabilidad social corporativa interna; la nueva frontera de los recursos humanos. ESIC Editorial. Versión digital.

CECODES. Ecoeficiencia. Recuperado el 1° de septiembre de 2001. Disponible en:

http://www.uptc.edu.co/escuela_ciencias_quimicas/GRUPOS_DE_INVESTIGACION/ecoefficiencia.html

Cetrangolo, O. (2005). Política y gestión ambiental en Argentina: gasto y financiamiento. United Nations Publications. Versión digital.

Conesa, V., et al. (1997). Auditorías medioambientales: guía metodológica. Editor Mundi-prensa Libros. España. Versión digital.

Conesa, V. (1996). Instrumentos de la gestión ambiental en la empresa. Ediciones Mundi-prensa. Versión digital.

Constantino, R. Mercados de Tecnología ambiental y las capacidades institucionales para la gestión ambiental. Versión digital.

Dimura, G. (2008). Los ecosistemas como laboratorios. La búsqueda de modos de vivir para una operatividad de la sostenibilidad. Universidad de Sevilla. Tesis de grado Maestría.

La contaminación ambiental perjudica la salud cardiovascular. El mundo.com. Recuperado el 24 de septiembre de 2011. Disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundosalud/2004/06/08/corazon/1086716588.html>

La contaminación ambiental perjudica la salud

cardiovascular. Elmundosalud.com Recuperado el 24 de agosto de 2011. Disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundosalud/2004/06/08/corazon/1086716588.html>

Fernández, R. (2009). Responsabilidad Social Corporativa. Editorial Club Universitario. Versión digital.

Fernández, R. (2011). La dimensión económica del desarrollo sostenible. Alicante: Editorial Club Universitario.

Flores, T. (2011). ISO 26000 la norma que impulsa la responsabilidad social. Recuperada el 01 de julio de 2011, disponible en: http://www.ccs.cl/html/eventos/2011/doc/0406-RSE_flores.pdf. Santiago: Ministerio de Economía.

Freeman, R., et al. (2008). *Managing for stakeholders: survival, reputation and success*. New Haven: University of Yale. eBook.

Fundación Forum Ambiental. Guía para la ecoeficiencia. Recuperado el 10 de septiembre de 2011. Disponible en: <http://www.forumambiental.org/pdf/guiacast.pdf>

Gómez, D. Evaluación de impacto ambiental: un instrumento preventivo para la gestión. Versión digital.

Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. (2010). UNIT-ISO 26000:2010. Guía de responsabilidad social. Montevideo: UNIT.

International Organization for standardization (2009). *Guidance on Social Responsibility. Draft International Standard ISO/DIS 26000*. Recuperado el 11 de agosto de 2010. Disponible en: [http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/-8929321/8929339/8929348/3935837/ISO DIS 26000 Guidance on Social Responsibility.pdf?nodeid=8385026&vernum=-2](http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/-8929321/8929339/8929348/3935837/ISO%20DIS%2026000%20Guidance%20on%20Social%20Responsibility.pdf?nodeid=8385026&vernum=-2)

ISO (2009). Guía sobre responsabilidad social. ISO DIS 26000. Recuperada el 02 de julio de 2011. Disponible en: <http://www>.

ccaje.org/imagenes/6/ISO%20DIS%2026000.pdf

ISO (2010). ISO 26000 Responsabilidad Social. Recuperado el 01 de julio de 2011. Disponible en: http://rendircuentas.org/wp-content/uploads/2011/03/discovering_iso_26000-es.pdf. Ginebra: el Autor.

ISO (2011). ISO 26000 – Social Responsibility. Recuperado el 30 de julio de 2011. Disponible en: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_discovering_iso26000.htm#std-1

Johnson, G. & Scholes, K. (2000). Dirección Estratégica. España: Prentice Hall.

Restrepo, R. (2009). Responsabilidad Social. Nueva teoría – Nuevas prácticas. Colombia: ICONTEC.

Leal, J. (2005). Ecoeficiencia: marco de análisis, indicadores y experiencias. Santiago de Chile: CEPAL.

Ludevid, M. (2000). La gestión ambiental de la empresa. Edición 2000-01-01/Primera Edición España. Versión digital.

Mejía, E. (2007). Análisis de los interesados (Stakeholders). Recuperado el 20 de setiembre de 2011. Disponible en: <http://www.slideshare.net/jernestomejia/2-analisis-de-los-interesados-stakeholders>.

NACIONES UNIDAS (2010). Objetivos de desarrollo del milenio. Informe 2009. Recuperada el 02 de septiembre de 2011. Disponible en: http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG_Report_2009_SP_r3.pdf

Neyra, C. (2006). Ética y valores organizacionales. Recuperado el 30 de septiembre de 2011. Disponible en: <http://www.>

gestiopolis.com/canales6/mkt/stakeholders-ciudadanos-estado.htm#mas-autor

Puterman, P. (2010). RSE: de la teoría a la práctica. Recuperado el 30 de septiembre de 2011. Disponible en: http://virtual.usa.edu.co/file.php/74/ISO_26.000_y_la_RS_en_America_Latina_Perla_Puterman_1_.pdf

Paliwal, M. (2006). *Business Ethics*. Delhi, IND: New Age International.

Artículo Las cien empresas más grandes de Colombia. Revista Semana. Mayo 11 de 2009. Edición 1409. Bogotá.

ONU (1992). Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el desarrollo. Declaración de Río. Naciones Unidas.

Olcese, A., et al. (2008). Manual de la empresa responsable y sostenible. España: MacGraw-Hill.

Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sostenible (WBCS). Recuperada el 21 de abril de 2010. Disponible en: <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?MenuID=1>

Global Reporting Initiative (GRI). Recuperada el 05 de abril de 2010. Disponible en: <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/SpanishPage.htm>

Objetivos del Milenio de Naciones Unidas. Recuperada el 10 de marzo 2010. Disponible en: <http://www.undp.org/spanish/mdg/>

Post, J., et al. (2006). *Redifining the corporation: stakeholder management and organization wealth*. USA: Stanford University Press.

Roa, R. (2010). Investigación Medio Ambiente y Responsabilidad Social. Bogotá D.C.: Universidad EAN.

Rodríguez, M. Ecoeficiencia: un buen negocio ambiental. Recuperado el 30 de agosto de 2011. Disponible en: http://www.manuelrodriguezbekerra.org/e_ecoe.htm

Satorras, R. (2009). Responsabilidad social corporativa: la nueva conciencia de las empresas y entidades. Bosch Editor. Barcelona. Versión digital.

Sosa, M. (2006). La contabilidad de gestión y el medio ambiente. Versión digital.

The Global Compact. (2008) ¿Porqué la RSE es importante para las PYME? Los grupos de interés. Recuperado el 24 de agosto de 2011. Disponible en: <http://www.pactomundial.org/iniciativarsepyme/cap14.htm>.

Uribe, M. (2010). Marco teórico para el análisis de la empresa industrial del bagué frente a la responsabilidad social empresarial. Recuperado el 30 de agosto de 2011. Disponible en: http://desarrollo.ut.edu.co/tolima/hermesoft/portal/home1/rec/arc_24077.pdf

United Nations. (2008). Global Compact. Corporate Citizenship in the world economy. Recuperado el 25 de agosto de 2011. Disponible en: http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf

Velasco, J. (2006). Fundamentos de la responsabilidad social corporativa y su aplicación ambiental. Editorial Dykinson. Versión digital.

WBCSD (1992). Cumbre de la Tierra en Río. Conclusiones y recomendaciones. Recuperado el 25 de agosto de 2011. Disponible en: http://www.ambiente.gov.ar/archivos/web/PBVyAP/File/PSA/IV_Conclusiones.pdf

Informes de gestión de las empresas seleccionadas.
Informes de sostenibilidad de las empresas seleccionadas.

2.5

¿Por qué hablar de universidades sostenibles es sinónimo de sostenibilidad corporativa?

La importancia de los PGAU²⁴

I.Q. MSc Sandra del Pilar ForeroPoveda²⁵

Resumen

Para nadie es extraño escuchar en diferentes escenarios planteamientos relacionados con el medio ambiente y sus diversas problemáticas, es más, en ocasiones nos centramos más en los problemas que en las soluciones. Es por esto que se hace necesario que las Instituciones de Educación Superior (IES) cumpliendo su papel de formación e investigación participe activamente de estos escenarios y defina derroteros en pro de lograr traspasar criterios de calidad y certificación académica administrativa, y logren implementar procesos sostenibles en su diario quehacer. De esta forma la universidad logrará a través de resultados en investigación dar respuestas no solo a los problemas que plantea la sociedad sino que se convierta en un espacio donde se planteen y desarrollen prácticas que puedan ser replicadas y mejoradas en diferentes contextos.

²⁴ Planes de gestión ambiental en las universidades

²⁵ Especialista en Manejo Integrado del Medio Ambiente. Magister en Bioética. Profesor Asistente Universidad EAN. Departamento de Ciencias Básicas. sandra.forero@ean.edu.co

En este punto debemos tratar de delimitar que se entiende por Universidad Sostenible, o mejor aún, cual debe ser el papel de la educación para lograr sociedades sostenibles. Una de las mejores reflexiones la encontramos en la Universidad Iberoamericana de Puebla, México (Ortíz, 2007): "...la educación para sociedades sustentables debe ser un proceso dinamizador que posibilite y potencie el cambio social para un desarrollo perdurable y equitativo que mejore la calidad de vida de los seres humanos. De esta manera la educación para sociedades sustentables no está limitada a actividades de conservación de recursos, sino que incluye consideraciones relativas a derechos humanos, desarrollo comunitario, salud pública, aspectos de género y culturas indígenas, por mencionar solo algunos aspectos".

2.5.1 La cuestión alrededor de la sostenibilidad, un poco de historia

El concepto de sostenibilidad ha evolucionado significativamente en poco tiempo. Surge de diferentes visiones de expertos y no expertos alrededor del mundo que identifican una serie de problemáticas y deterioro ambiental por doquier y se empieza a hablar de una emergencia planetaria, como una situación insostenible que amenaza el futuro de la humanidad (Bybee, 1991).

De estas y otras tantas reflexiones surge un primer informe presentado por la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (CMMAD, 1998) denominado Nuestro Futuro Común y en el cual por primera vez se habla del desarrollo sostenible como aquel capaz de "satisfacer las necesidades presentes de la humanidad sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas". Sin embargo el contexto en el cual se presentó esta definición no ha sido igualmente difundido, como consecuencia, surgen críticas y fuertes discusiones en torno a los límites del crecimiento y su contradicción con la idea de desarrollo.

Pero será otro el contexto para presentar en detalle la evolución de este concepto, el cual, en la actualidad ya se menciona como desarrollo humano sostenible gracias a la propuesta de pensadores tan importantes como Sen, quien presenta al capital humano como el gran abanderado del desarrollo actual.

Los análisis económicos tradicionales muestran el proceso de desarrollo como una acumulación de capital en términos físicos, visión que empieza a cambiar, para comenzar a considerarlo como un proceso en el que interviene íntegramente la capacidad productiva de los seres humanos. Se plantea entonces que variables tales como la educación y el aprendizaje influyen fuertemente en el proceso de desarrollo. Este cambio en la visión del desarrollo ha sido llamado capital humano.

La ONU ha declarado el período 2005-2014 como el Decenio de la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS). Esta iniciativa pretende fomentar los cambios de comportamiento necesarios para proteger y conservar el medio ambiente y lograr que la actividad económica se desarrolle de una forma acorde con ese objetivo. A partir de esta nueva visión, la educación será el camino hacia la sostenibilidad, por consiguiente se hace necesario crear proyectos capaces de reconciliar los aspectos económico, social y ambiental de las actividades humanas, tres pilares que deben tener en cuenta tanto empresas como personas.

En este marco de plantear una EDS se busca propiciar procesos de enseñanza-aprendizaje ambientalmente significativos; favorecer la aplicabilidad de los conocimientos; y potenciar la formación de valores de responsabilidad en el manejo de los recursos y de respeto a la diversidad. Promover la adquisición de una serie de competencias como son la integralidad, la pluri-disciplinariedad, resolución de problemas, flexibilidad y cooperación entre otras.

Pero también es cierto que para poder lograr el desarrollo se precisa de la investigación científica y la innovación tecnológica, y para tal fin, el Consejo Europeo (2000) estableció una estrategia global dirigida a preparar el paso a una economía y una sociedad basadas en el conocimiento, mediante el avance en las infraestructuras de telecomunicaciones y el comercio electrónico; el desarrollo de las tecnologías de la información (TIC), un aumento en la conectividad, la coordinación entre las políticas de los estados miembros de investigación, la supresión de obstáculos a la movilidad del personal investigador, la creación de redes de investigación europeas, el impulso de la inversión privada en I+D; la promoción del espíritu emprendedor y de los instrumentos financieros para el apoyo a la creación de empresas; el aumento de la inversión en recursos humanos, elevación de los niveles de formación, homologación de las cualificaciones profesionales; la mejora de la empleabilidad de las personas, el fomento de la igualdad de oportunidades, entre otras.

2.5.2 Universidad y sostenibilidad

Atendiendo a lo previamente expuesto, muchas IES a nivel mundial han incluido la variable ambiental en la vida universitaria y es posible identificar un movimiento en esta dirección especialmente en Europa donde se pone a prueba la capacidad de involucrar a la academia en una gestión sostenible, reto que desde la Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo realizada en Río de Janeiro en 1992 se manifiesta en el capítulo 35 de la Agenda 21 al plantear “el rol de la ciencia al

servicio del Desarrollo Sustentable” (Miclelsen, 2003) y que fue avalada por la UNESCO en 1998 cuando se menciona que “las universidades están llamadas a desempeñar una función de liderazgo en el desarrollo de formas de educación inter y transdisciplinarias, éticamente orientadas, a fin de idear soluciones para los problemas vinculados al desarrollo

sostenible"(UNESCO, 1999), prueba de esto es el alto número de declaraciones, redes y universidades que han acogido esta tarea.

2.5.3 Una visión retrospectiva que nos llama a ponernos al día

Siendo las universidades centros de formación y generación de conocimiento, están llamadas a incorporar la variable ambiental en sus procesos académicos e investigativos y en general en su gestión de la cotidianidad universitaria. Comprometerse con la gestión adecuada de los recursos, dar un manejo apropiado a los residuos generados e involucrar la educación ambiental en los programas de formación son entre otros los primeros pasos que toda IES debe dar al pretender convertirse en una entidad sostenible y responsable con el medio ambiente, y son además prácticas que internamente los diferentes miembros de la comunidad vienen promoviendo, sumado a las exigencias legales a cumplir con miras a la minimización de los impactos propios de su quehacer diario.

La ventaja que tenemos y debemos aprovechar, es que se tiene una experiencia documentada de cerca de dos décadas en torno a estos propósitos, un sinnúmero de declaraciones regionales e internacionales entre las cuales están las siguientes:

Tabla 40. Declaraciones y eventos realizados en torno a la temática de las universidades sostenibles - Cronología

| Año | DECLARACIÓN | OBJETIVO |
|------|--|---|
| 1990 | Declaración de Talloires | Creación de un marco de compromiso y cooperación universitaria por un futuro sostenible. Firmada en París. Creación de la Association do University Leaders for a Sustainable Future (ULSF). |
| 1991 | Declaración de Halifax | "Creando un futuro común: un plan de acción para las universidades". Firmada en la Conferencia de Acción de las universidades hacía un desarrollo sostenible organizada por la International Association of Universities (IAU). |
| 1992 | Agenda 21 – Capítulo 36 | El papel de la Universidad en la apuesta por el Desarrollo Sostenible. |
| 1993 | Carta de las Universidades por el Desarrollo Sostenible – Conferencia Europea de Rectores (CRE). | Creación de la Red para la cooperación entre las universidades europeas para el intercambio de conocimiento y experiencias en la docencia, investigación y práctica del desarrollo sostenible- COPERNICUS. |
| 1997 | Declaración de Lüneburg. | Educación Superior para el desarrollo sostenible. |
| 1999 | Environmental Management for Sustainable Universities Conference" Lund (Suecia) | Universidades y desarrollo territorial en la sociedad del conocimiento. |
| 2000 | Network for Reorienting Teacher Education towards Sustainability. Toronto (Canadá) | Se reunieron 32 universidades de todo el mundo con el propósito de promover cambios en el ámbito de la educación. |
| 2001 | Creación de la Global Higher Education Partnership for Sustainability (GHEPS). | Las tres redes (ULSF, IAU y COPERNICUS) con la UNESCO forman un grupo de cara a la preparación de la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible de Johannesburgo (Río+10) a fin de adoptar la declaración de Lüneburg. |

| AÑO | DECLARACIÓN | OBJETIVO |
|------|--|--|
| 2002 | Asamblea General de las Naciones Unidas aprueba la resolución 57/254. Conferencia de rectores de la universidades españolas (CRUE) – Septiembre | Proclamación de la Década de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) de 2005 a 2014, designando a la UNESCO como organismo rector de esta propuesta que pretende integrar la sostenibilidad en todos los sistemas y acciones educativas. |
| 2002 | Declaración de Lübeck. La educación superior en el mundo: nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social | Crea el grupo de trabajo para la calidad ambiental y el desarrollo sostenible, cuyo propósito incluye el fomento de alternativas relacionadas con la prevención de riesgos, la gestión, participación y sensibilización ambiental en las universidades, así como la cooperación interuniversitaria en estas áreas. |
| 2005 | Declaración de Bonn | University and Sustainability – Convoca a las universidades alemanas en torno al tema de la sostenibilidad. |
| 2008 | La educación superior en el mundo: nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social. | La Global University Network for Innovation (GUNI). Barcelona. |
| 2009 | | Conferencia Mundial de la UNESCO sobre educación para el desarrollo sostenible. |

Fuente. Recopilación realizada por el autor.

2.5.4 Sobre COPERNICUS

La red COPERNICUS se dirige a implementar la perspectiva de la sostenibilidad en todo el sistema universitario, estimular y coordinar proyectos de investigación interdisciplinarios, estrechar las relaciones de las universidades con otros sectores sociales y promocionar la formación de todos los titulados universitarios en competencias, no solo científicas y técnicas, sino también sensibilizadoras para que en el posterior desempeño de sus funciones profesionales tomen

decisiones y realicen sus acciones de acuerdo a criterios de sostenibilidad.

El programa COPERNICUS plantea cuatro objetivos y diez principios de acción en la llamada – *The University Charter for Sustainable Development*

- Implementar la perspectiva de sustentabilidad en todo el sistema universitario.
- Estimular y coordinar proyectos interdisciplinarios de investigación.
- Acercar los resultados de la investigación a los tomadores de decisiones en el área de la economía y la política.
- Acercar a las universidades a otros sectores de la sociedad (en el marco local, nacional y toda Europa).

A fin de cumplir con estos objetivos se tiene el compromiso continuo de informar, educar y movilizar a todas las partes pertinentes de la sociedad sobre las consecuencias de la degradación ambiental, incluyendo su impacto sobre el desarrollo mundial y las condiciones necesarias para asegurar un mundo sostenible y justo.

2.5.5 Principios de acción

- **Compromiso institucional:** las universidades deben demostrar un compromiso real con el principio y la práctica de la protección del medio ambiente y desarrollo sostenible en el medio académico.
- **Ética del medio ambiente:** las universidades deben promover entre el personal docente, estudiantes y público en general patrones de consumo sostenibles y un estilo de vida amigable con el entorno, fomentando al mismo

tiempo programas de desarrollo de las capacidades del personal académico para la alfabetización ambiental.

- **Educación de los empleados de la universidad:** las universidades deben ofrecer educación, formación y estímulo a sus empleados en temas ambientales, para que puedan proseguir sus trabajos en una manera ambientalmente responsable.
- **Los programas de educación ambiental:** las universidades deben incorporar la perspectiva ambiental en todas sus actividades y establecer programas de educación ambiental la participación tanto de profesores e investigadores, así como los estudiantes - todos los cuales deben ser expuestos a los desafíos globales del medio ambiente y desarrollo, independientemente de su campo de estudio.
- **Interdisciplinariedad:** las universidades deben fomentar la educación interdisciplinaria y de colaboración y programas de investigación relacionados con el desarrollo sostenible como parte de la misión central de la institución. Las universidades también deberán tratar de superar los instintos competitivos entre las disciplinas y departamentos.
- **Difusión del conocimiento:** universidades deben apoyar los esfuerzos para llenar los vacíos en la literatura actualmente disponible para estudiantes, profesionales, tomadores de decisiones y el público en general mediante la preparación de material de información didáctica, la organización de conferencias públicas, y establecer programas de capacitación. También debe estar preparado para participar en las auditorías ambientales.
- **Conexión en redes:** las universidades deben promover redes interdisciplinarias de expertos ambientales a nivel local, nacional, regional e internacional, con el objetivo de colaborar en proyectos comunes del medio ambiente

tanto en la investigación y la educación. Para ello, la movilidad de estudiantes y académicos deben ser alentados.

- **Asociaciones:** las universidades deben tomar la iniciativa en la creación de asociaciones con otros sectores interesados de la sociedad, con el fin de diseñar e implementar enfoques coordinados, estrategias y planes de acción.
- **Programas de educación continua:** las universidades deben diseñar programas de educación ambiental en estos temas para los diferentes grupos: por ejemplo, negocios, agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, los medios de comunicación.
- **Transferencia de tecnología:** las universidades deben contribuir a los programas educativos diseñados para la transferencia de tecnologías educativa sólida e innovadora y los métodos avanzados de gestión.

Uno de los programas derivados de estos compromisos es el Higher Education 21 de Gran Bretaña que es llevado a cabo en la universidades por el gobierno inglés y el concurso Desarrollo Sostenible en universidades que se realiza en Austria, Además la Comisión para la Sustentabilidad en la educación universitaria de Holanda y los países bajos que exige la inclusión de este tema en todos los planes educativos. La actividad de la Red COPERNICUS se basa en la celebración bianual de conferencias para el intercambio de experiencias.

A 2010 cerca de 320 universidades e Instituciones de educación superior de 38 países de toda Europa han acogido la carta COPERNICUS declarando que van a dar al desarrollo sostenible un lugar importante en sus actividades. Esto implica que en los programas, la gestión institucional y servicios a la sociedad local y regional se debe alcanzar un equilibrio responsable entre el desarrollo económico, aspectos ambientales, sociales y culturales.

2.5.6 Y en nuestro continente ...

En América se hallan referencias de algunas redes que reúnen universidades con una marcada orientación hacia la educación para la sostenibilidad, entre ellas está la Organización Internacional de Universidades por el Desarrollo Sostenible y el Medio Ambiente (OIUDSMA), la cual pretende actuar como una red de instituciones universitarias que tengan entre sus objetivos prioritarios el desarrollo de programas docentes e investigadores en el campo del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

La OIUDSMA se creó con motivo del I Congreso de Universidades, que bajo el lema de Universidad y Sociedad para un futuro sostenible se celebró en San José de Costa Rica, en la sede de la Universidad Latina en Noviembre de 1995. En la actualidad la conforman 61 universidades de diferentes países, Alemania, Argentina, Brasil, Chile, España, Cuba, México, Uruguay, Venezuela y Colombia, (Universidad Piloto de Colombia, Universidad Pontificia Javeriana, Universidad de Antioquía, Universidad del Magdalena).

En 2001, instituciones de diferentes países de América Latina y de Europa, comprometidas con el trabajo para un desarrollo sostenible organizaron la red ACES, Programa de Ambientalización Curricular de los Estudios Superiores, a través de la cual se comparten experiencias y problemas propias de su labor. Con esta finalidad, se presenta un proyecto para introducir contenidos ambientales en el currículo de las materias que intervienen en la formación de los estudiantes, entendiendo como contenidos, los conceptos, procedimientos y actitudes que todo profesional debe adquirir durante su formación, el cual se presenta al Programa ALFA de la Unión Europea y un año después se inicia el proyecto que se viene llevando a cabo entre universidades de Argentina, Brasil, Cuba, Italia, Portugal y España.

Existen además algunas redes temáticas como la Red de Educación Ambiental que inició sus labores durante el primer semestre de 2003, en el marco de la Red colombiana de formación ambiental, la cual se propone promover la creación de espacios de cooperación, intercambio y comunicación entre sus miembros a través de procesos de información, formación, investigación, participación y gestión para el desarrollo sostenible y la conservación del medio ambiente en Colombia.

La universidad constituye un potencial agente dinamizador del cambio para la sostenibilidad de especial relevancia, puesto que forma a futuros/as profesionales, que al ejercer, tendrán un efecto directo o indirecto en su entorno.

2.5.7 Estrategias para lograr la sostenibilidad en las IES

Las estrategias de actuación son particulares de cada institución, los procesos suponen la aplicación de normas de gestión de calidad ambiental (ISO 14001, EMAS, Agendas 21 locales, etc.). Las primeras, de mayor aplicación en las empresas, se basan en procedimientos, evaluación y minimización de impactos en un proceso de mejora continua. Los segundos, propios de entidades locales se enfocan en la planificación a largo plazo de programas de mejora ambiental.

Las IES deben de acuerdo con su capacidad, establecer una estrategia de actuación para la sostenibilidad.

- Establecer un compromiso institucional y una visión estratégica de sostenibilidad – Política ambiental de la universidad.

- Desarrollar una estructura que asegure el compromiso y la actuación dentro de la estructura orgánica de la universidad.
- Fomentar y consolidar el compromiso de base de la comunidad universitaria.
- Desarrollar y mantener un servicio que asegure el desarrollo de las políticas de sostenibilidad.
- Institucionalizar los resultados, teniendo establecidos procedimientos de seguimiento y evaluación de la sostenibilidad de la universidad.

Independientemente del enfoque institucional, es necesario trabajar en dos frentes, la gestión ambiental de sus impactos y la educación para la sostenibilidad de los miembros de la comunidad universitaria.

2.5.8 La gestión sostenible en la universidad

Entendemos por gestión sostenible las acciones de prevención y mitigación de los impactos derivados de las actividades humanas propias del quehacer universitario enmarcadas en una política previamente definida.

Estas actividades o acciones pueden incluir la ejecución de programas de:

- Ordenación del campus o sedes físicas.
- Eficiencia energética y cálculo de emisiones de CO₂.
- Gestión del agua.
- Manejo adecuado y minimización de residuos (ordinarios y peligrosos).

- Programas de reutilización y reciclaje.
- Plan de compras verdes y criterios ambientales en contrataciones.
- Jardinería y biodiversidad.
- Contaminación acústica.

Programas que deben plantear acciones, responsables e indicadores una vez se han identificado todos los impactos generados en los diferentes procesos, al igual que las actividades de seguimiento y evaluación correspondiente.

Es importante incluir el tema de la educación como eje central para alcanzar los objetivos propuestos.

2.5.9 Educación ambiental para la sostenibilidad

La educación es fundamental para la promoción de esos valores y mejorar la capacidad de las personas para abordar cuestiones ambientales y de desarrollo. Por consiguiente, la educación ambiental en todos los niveles, especialmente durante la formación universitaria es muy importante para el desarrollo de los futuros profesionales, tomadores de decisiones y los maestros, debe estar orientada hacia el desarrollo sostenible y fomentar actitudes de conciencia ambiental, habilidades y patrones de comportamiento, así como un sentido de responsabilidad ética.

Bajo este panorama, parece imposible que una universidad no se pronuncie y actúe de cara a minimizar sus impactos ambientales y trabajar en procura de que todos los miembros de la comunidad universitaria participen y tengan un mínimo de educación para el desarrollo sostenible, ya que la educación ambiental en la educación superior no debe limitarse a la inclusión en el currículo de unidades de estudio, por el contrario la sostenibilidad debe ser vivencial en los campus universitarios para que logre trascender a la sociedad.

CONCLUSIONES

El reto para la universidad es entonces: cómo lograr la sostenibilidad. Siendo las universidades espacios para la experimentación, la formulación y la capacitación, es el escenario perfecto para desarrollar un discurso coherente a partir de la minimización de los impactos causados, logrando una universidad respetuosa de los recursos, es importante resaltar aquí que esta no es una tarea fácil, en esta cruzada deben ser partícipes todos los actores de la comunidad académica pues el capital humano es la herramienta más valiosa.

Al igual que se define un PGAU, es importante involucrar criterios de interés en torno a temas de investigación orientada hacia la sostenibilidad. Pueden incluirse grupos y líneas de investigación, así como la promoción de foros permanentes de carácter ambiental.

Es necesaria la socialización permanente de los resultados obtenidos en los diferentes programas implementados.

Vinculación a redes nacionales e internacionales y desarrollo de proyectos conjuntos.

Más que conclusiones evidenciamos los retos que las IES deben afrontar en pro de la elaboración colectiva de compromisos y acciones que permitan mantener aceptables niveles de vida. Sistemas de gestión enriquecidos con programas y proyectos a través de los cuales sea posible alcanzar el objetivo de contar con universidades sostenibles.

REFENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BYBEE, R.(1991).*Planet Earth in crisis: How should science educators respond?* En: *The American Biology Teacher*.p 146-153. Recuperado el 9 de octubre de 2011. Disponible en: <http://www.sostenibilidad.com/educacion.html>

BENAYAS, J. (2006). La universidad como un referente social del cambio hacia un futuro sostenible. Educación superior y desarrollo sostenible. Discursos y prácticas. Madrid. España.

Programa COPERNICUS. (2009). Directrices para el desarrollo sostenible en el espacio europeo. Aérea de educación. Copernicus-campus. Recuperado el 13 de septiembre de septiembre de 2011. Disponible en: <http://live.unece.org/fileadmin/DAM/env/esd/information/COPERNICUS%20Guidelines.pdf>

Programa COPERNICUS – CO-operation Programme in Europe for Research on Nature and Industry through Coordinates University Studies. Recuperado el 6 de octubre de 2011. Disponible en: <http://www.ojudsma.org/page.php?pageid=objetivos>

Macedo, B. (2005) En: <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001621/162177S.pdf> Revisado: 09-10-2011. El Concepto de sostenibilidad. Oficina regional de educación para América Latina y el Caribe, OREALC/2005/PI/H/12

Michelsen, G. (2003). Las universidades y la Agenda 21: el ejemplo de la Universidad de Lüneburg. En Polis. Revista Académica Universidad Bolivariana. Volumen 1. Número 5. Santiago. Chile

ORTÍZ, B. (2007). Gestión ambiental universitaria: hacia un campus sostenible. Universidad Iberoamericana, Puebla, México.

Parlamento Europeo. Consejo Europeo de Lisboa, 23 y 24 de Marzo 2000. Conclusiones de la presidencia nuevo objetivo estratégico de la unión a fin de reforzar el empleo, la reforma económica y la cohesión social como parte de una economía basada en el conocimiento. Recuperado el 15 de agosto de 2011. Disponible en: http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm

UNESCO – Conferencia Mundial sobre la ciencia. (1999). Declaración sobre la ciencia y el uso del saber científico. Capítulo 3, La ciencia al servicio del desarrollo., Budapest, Hungría. Recuperado el 14 de marzo de 2011. Disponible en: http://www.unesco.org/science/wcs/esp/declaracion_s.htm

2.6

Barreras a la visión de la empresa latinoamericana frente a la sostenibilidad ambiental

Ingeniero MSc José Alejandro Martínez S.²⁶

Resumen

En Latinoamérica se encuentran barreras que impiden la implementación plena de las mejoras ambientales que requieren algunas empresas de los sectores productivos y de servicios; a partir de la experiencia laboral del autor de los últimos cinco años, se contó con la oportunidad de recopilar información para identificar algunos factores empresariales comunes alrededor del tema de sostenibilidad (preconcepciones o paradigmas) que pudieran generar esas barreras en las empresas. De esta forma, se pretende mostrar a través de la identificación de cinco de esas barreras, como se requiere continuar trabajando en la valoración de la cuestión ambiental no solo dentro de un ámbito de interés global frente a las dinámicas de reducción de impacto ambiental negativo, cambio climático ó conciencia

²⁶ Ingeniero químico y Magister en Ingeniería Ambiental de la Universidad Nacional de Colombia. Especialista en manejo de residuos sólidos y peligrosos (UNAM – JICA), en energías alternativas (CEDET, CIEMAT España) y diplomado en Educación Ambiental (PUJA, Colombia) y en Desarrollo sostenible (Lauphana, Alemania). Docente asociado a la facultad de postgrados de la Universidad EAN, Coordinador del programa de Especialización en Gestión de Residuos Sólidos e Investigador en Gestión Ambiental Empresarial -

ambiental, sino como un factor que aporta positivamente a la competitividad de las empresas y por ende, hace sinergia con otras iniciativas tendientes al desarrollo de Latinoamérica, traducido en forma decrecimiento económico y social equitativo con los latinoamericanos y sus recursos naturales.

Sostenibilidad,
desarrollo,
empresas,
Latinoamérica

Palabras clave

Abstrac

In Latin America there are barriers to full implementation of the environmental improvements required by some companies in the productive and service sectors; from the author's experience of last five years, it had the opportunity to gather information to identify common business factors around the issue of sustainability (preconceptions or paradigms) that could generate these barriers in business. In this way it is intended to show through the identification of five of these barriers, as required to continue working on the assessment of environmental issues not only about negative environmental impact reduction, climate change or environmental awareness; the working will be a factor that contributes positively to the competitiveness of companies and therefore does synergy with other initiatives aimed at development of Latin America, translated in equitable economic and social growth with Latin Americans and their natural resources.

Keywords

Sustainability,
development,
business, Latin
America

2.6.1 Evidenciando el problema y sus partes

Un paradigma puede tener diferentes significados; algunos, analizando sus raíces latinas y griegas (par designa), vinculan la palabra con la concepción filosófica que Platón tenía de la palabra modelo, distinta a la concepción aristotélica de la palabra ejemplo (Acosta, 2009); otra definición, basada en la concepción de Kuhn, habla de un paradigma como: "...un conjunto de realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica" (Acosta, 2009).

Sea en el sentido del modelo, o en el sentido de las realizaciones universalmente reconocidas, un paradigma se puede conceptuar como aquello que un individuo tiene en su cabeza como idea preconcebida, fruto no de su apreciación del mundo sino de lo que el mundo considera de la situación; de esta forma, cuando se habla de barreras u obstáculos a la visión ambiental de algo o alguien, necesariamente hay que referirse a esas ideas o paradigmas que el sujeto de estudio concibe, en este caso, sobre la sostenibilidad ambiental.

Por lo general "... los efectos ambientales generados por las industrias no son tenidos en cuenta por los empresarios, ya que si aquellos no se traducen en costos financieros, entonces no tienen importancia..." (Boada, 2007), y allí puede haber uno de los orígenes principales de los paradigmas; desprevénidamente se podría pensar en que en la actualidad lo que se esté realizando en el tema ambiental por parte de una empresa depende en gran medida de cómo son sus paradigmas: si son positivos, o débiles, es altamente posible que el comportamiento ambiental de la empresa sea el adecuado y el entorno de sostenibilidad se haya incorporado activamente a su diario que hacer; por otro lado, al evidenciar empresas en las cuales el componente ambiental no está muy desarrollado, podría pensarse lo contrario: que las barreras generadas por esas preconcepciones son tan grandes (o tan fuertes) que impiden el debido quehacer.

Surge entonces el planteamiento de analizar esas barreras en diferentes empresas y parametrizarlas, de forma tal que una vez identificadas pueda trabajarse en estrategias transversales que eviten su presencia o cuando menos, permitan que argumentos positivos disminuyan su influencia a nivel de la implementación de la dimensión ambiental y de sostenibilidad en el sector productivo y de servicios.

Las barreras en algún momento debieron contar con algún proceso que las generó, bien formal, coyuntural ó indirectamente; sin embargo, lo que es claro es que la adecuada (o inadecuada) educación en el tema de sostenibilidad puede afectar de forma positiva o negativa la generación de los paradigmas, por lo que muy posiblemente los procesos conducentes a la propia generación de las barreras (o su destrucción) cuentan con vínculos estrechos con la educación.

El concepto de sostenibilidad y de desarrollo sostenible (Declaración de Río, 1992) no es nuevo; desde hace veinticuatro años que se publicó el informe Brundtland se

viene hablando del tema, pero solo desde la Cumbre de Río en 1992 y la posterior discusión sobre la viabilidad de la especie humana en el planeta Tierra si nuestro estilo de vida continua su ritmo desenfrenado; incluso, el pasado 21 de agosto de 2010 la *Global Footprint Network* publicó su informe de monitoreo de nuestro impacto sobre el medio ambiente, en donde se mencionó que desde esa fecha, consumiremos 40% más de los recursos que el planeta puede regenerar, utilizando en apenas 10 meses los recursos que naturalmente se obtendrían en un año.

La pregunta es: ¿la empresa latinoamericana tiene aún dudas sobre la necesidad de la inclusión de la sostenibilidad en sus procesos?

La respuesta parece obvia, sin embargo, elementos del día a día en nuestras sociedades no generan un ambiente adecuado para que las decisiones sean tomadas a nivel gerencial y la filosofía del desarrollo sostenible permee todas las instancias de una organización. Aunque se dice que “son las organizaciones empresariales las únicas entidades que tienen los recursos, la tecnología, la globalidad y la motivación para lograr la sostenibilidad” (Pérez, 2010), en Latinoamérica se encuentran empresas que aún tienen dudas sobre la implementación plena de las mejoras ambientales que requieren en su actividad productiva o de servicios.

2.6.2 La metodología usada

Sin buscar desarrollar un estricto enfoque de investigación, pero si buscando aprovechar las posibilidades existentes para acopiar información conducente a avanzar en el problema identificado, a partir de la experiencia laboral del autor de los últimos cinco años, se tuvo la oportunidad entrar en contacto directo y recopilar información desde las gerencias generales, subgerencias y direcciones ambientales de empresas en Colombia, y de forma indirecta a través de aliados estratégicos en otros países (a saber, Perú, Ecuador

y Brasil), con el objetivo de identificar las preconcepciones o paradigmas comunes alrededor del tema de sostenibilidad que pudieran generar barreras a la implementación de la gestión ambiental en las empresas.

La población analizada, que reunió empresas cerca de 300 Micro, pequeñas y medianas empresas (Mi Pyme) de Bogotá y Cundinamarca, más de 20 grandes empresas colombianas y la información de otras tantas empresas en Perú, Brasil y Ecuador, permitió consolidar información para determinar algunas de las principales razones por las cuales no se implementan las diferentes opciones tecnológicas o de soluciones ambientales; estas razones, que se pueden transmitir como paradigmas empresariales en cada generación o a través de los procesos académicos en donde se formaron los gerentes y directores, fueron agrupados y analizados hasta llegar a lo que se denominó unas barreras para el desarrollo ambiental del empresariado Latinoamericano, o dicho en otra forma, los obstáculos que pueden impedir que empresarios y empresas incorporen activamente los elementos ambientales que debieran ser hasta llegar a los que pueden ser (con un riesgo admisible de incumplimiento ambiental).

2.6.3 Las barreras para el desarrollo ambiental del empresariado latinoamericano

Hablando del sector empresarial y productivo, las barreras que impiden el correcto desarrollo visión ambiental del empresario en algunos países de Latinoamérica al respecto de la sostenibilidad son varias; sin embargo, se traerán a colación cinco de las más recurrentes en los análisis realizados al sector productivo:

- **One bottom line.** En el transcurso de los últimos años el auge del concepto ambiental ha originado que las empresas

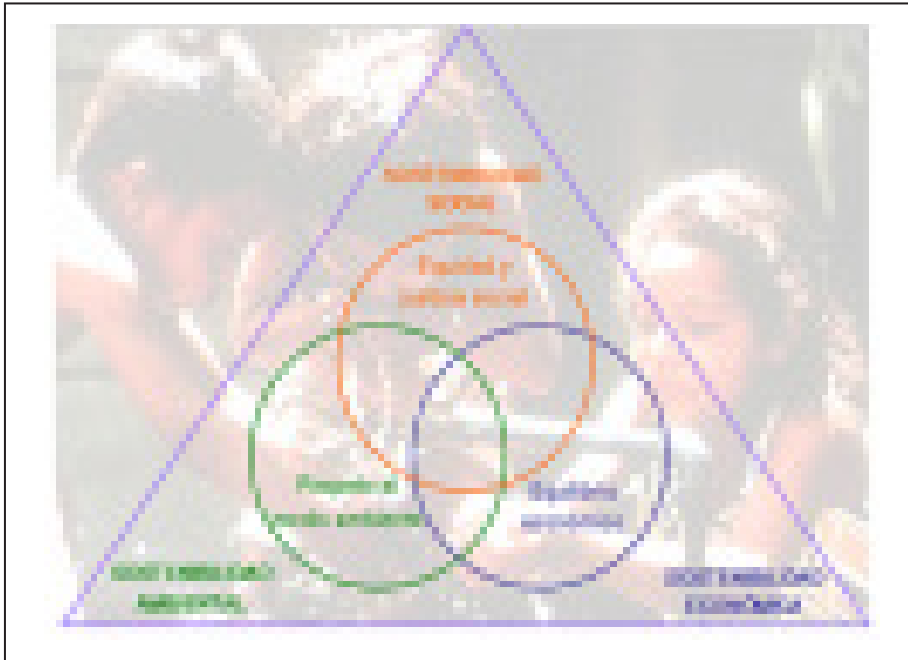
comiencen a realizar una triple P: Persona, Planeta y Provecho (Borregaard, 2000), es decir, preocupación integral por el aspecto social, ambiental y económico buscando la forma de transmitir que las organizaciones son responsables del ambiente. Las empresas poco a poco se están comprometiendo con su entorno mediante la realización de diversas actuaciones, las cuales se están transformando, incipientemente, en requisitos para vender los productos dadas las exigencias de los consumidores y grupos de interés, como resultado de la mayor información existente (Bustamante, 2006).

De esta forma, aunque en la sostenibilidad existe el concepto de triple fondo (*"triple bottom line"*), es decir, las tres dimensiones del triángulo de la sostenibilidad relacionadas con la viabilidad económica, la responsabilidad ambiental y la responsabilidad social, subsiste en algunas empresas latinoamericanas la concepción que el mercado considera de forma principal una única dimensión (*one bottom line*): la viabilidad económica.

La rentabilidad corporativa y el crecimiento son parte de las principales preocupaciones de los gerentes de las empresas, quienes están en su día a día reduciendo costos de producción, mejorando esquemas logísticos y plataformas comerciales y luchando cuerpo a cuerpo con la competencia ya no nacional, sino global.

El reconocimiento de las verdaderas dimensiones de la sostenibilidad solo es posible si se realiza un proceso de sensibilización hacia los factores sociales y ambientales que deben hacer parte de los análisis empresariales modernos.

Figura 49. Imagen clásica del triple *bottom line*



Fuente: Tomado de la web site de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla.

No es posible concebir una empresa solo enfocada al tema económico en el mundo actual, y es necesario el reconocimiento de las otras dos dimensiones, que normalmente son menos valoradas.

- El boom de la Responsabilidad Social Empresarial - RSE. En la década de los sesenta la responsabilidad social empresarial no tenía mayor relevancia, sin embargo, actualmente se reconoce su importancia como herramienta que regula el actuar en las organizaciones (Ramos, 2004) y su importancia tanto en el medio interno como externo (Ivancevich, et al., 1997); es decir, enfoca su atención sobre la relación que las empresas establecen con las distintas partes de la comunidad: clientes, accionistas, Estado, consumidores y personal de la empresa, entre otros (Llena, 2001).

De esta forma, se puede ver que como fenómeno masivo a nivel empresarial, la Responsabilidad Social Empresarial sea vuelto un punto de común encuentro entre diversos sectores y actividades productivas en los últimos años, lo que es positivo hasta cierto punto, ya que se ha venido dejando de lado la relación bienestar social – cuidado ambiental que debe manejar, ó como anota Larraín (2001), los aspectos legales, éticos, morales y ambientales en pro del cuidado de la biosfera, para pasar a una exaltación de las actividades en pro de las mejoras en calidad de vida de colaboradores ó comunidades. Ahora es común encontrar organizaciones dedicadas a realizar donaciones de recursos para escuelas ó para personas en condición de vulnerabilidad, situación que es loable pero que por sí sola, no debería ser considerada como completa ni suficiente.

Frente a este tema, al conocer sobre el ambiente y las relaciones que hacen parte de él, se reconoce también al ser humano como una parte más del sistema complejo del ambiente; de esta forma, se entiende que una pieza fundamental de la Responsabilidad Social Empresarial es la relación del sector productivo con el ambiente, y por lo tanto así como en la barrera anterior, ni se debe reducir dos dimensiones de la sostenibilidad ni se debe alejar de la responsabilidad social empresarial el tema ambiental.

- *No stakeholders.* Más allá de la empresa y sus empleados (actualmente llamados colaboradores), la actividad productiva comúnmente no alcanza a reconocer a otras partes interesadas que pueden aportar al mejoramiento de su actividad o que se ven directa o indirectamente influenciadas por su día a día. Un cliente satisfecho con su proveedor es un motor de desarrollo mutuo y conjunto, así como una empresa que genere el mismo producto de nuestra actividad es un amplio potencial de mejoramiento por *benchmarking*. En buena parte del microcosmos empresarial la competencia es eso: competencia y las

interrelaciones empresa – medio son mínimas, perdiendo así oportunidades de oro para la optimización de su actividad.

Como se menciona en Boada (2007), en países en desarrollo como Colombia, Perú o Ecuador (por mencionar solo algunos de Latinoamérica), el control de la población y/o la reducción del consumo como mecanismos de reducción en la carga ambiental de la actividad productiva y de servicios, causarían una reducción en el crecimiento económico; aún con tasas altas de desempleo, estos países en cuanto a bienes y servicios tiene cifradas sus esperanzas en el aumento del mercado ya sea en consumo y/o en consumidores; de allí que el consumidor sea considerado una herramienta de éxito para la empresa, haciendo una gestión del servicio enfocada a satisfacerlo y lograr la buena publicidad que se deriva de ello.

La competencia puede volverse un factor de éxito y de crecimiento si se maneja inteligentemente, e incluso, antiguos enemigos comerciales en el mundo moderno se convierten en aliados incondicionales por que la situación del mercado actual así los ha obligado a ser. Si bien cada día se observan avances en el tema, es común que las pequeñas empresas aún vean con recelo a las alianzas estratégicas, o a los acuerdos de producción bajo esquemas de optimización técnica, económica o ambiental.

- **El gasto ambiental.** Los bienes naturales no tienen precio sino valor, y éste es incalculable si se observa el valor intrínseco o el beneficio potencial de cada uno en el proceso de vida en el planeta (Mantilla, 2006); por esto, la figura de los costos ambientales existe, sin embargo, cuando se habla de medidas de prevención ó mitigación de impactos ambientales negativos, para una parte del empresariado latinoamericano se habla en término de

gastos y no de costos o inversiones. Es un gasto hacer un sistema de tratamiento de aguas, colocar un sistema de control de emisiones ó aprovechar los excedentes industriales. Y solo cuando la normativa, cuando la casa matriz de la empresa ubicada en otra región geográfica del planeta, o algún factor externo hace obligatoria alguna actividad, la empresa toma la decisión de gastar esos recursos (económicos, humanos o de tiempo), ojalá mesurándolos al máximo para que no se vean mal en los informes financieros.

Cuando se conocen las relaciones que existen entre la pérdida de calidad de los recursos y los costos ambientales que se generan posteriormente para alcanzar nuevamente unas condiciones aceptables, es decir, cuando se internalizan los costos ambientales (bien porque la contabilidad ambiental lo requiere, bien porque la autoridad ambiental lo exige) las empresas empiezan a darse cuenta de la diferencia del gasto contra el costo, empiezan a entender que cada dólar que no se invierte para evitar problemáticas ambientales, serán dos o tres dólares que en el futuro (vía impuestos, vía tasas ó vía contribuciones para saneamiento básico o mejoramiento ambiental).

- **¿Para qué trabajo en el tema, si el medio no lo reconoce?**
Una visión del tema ambiental (que afortunadamente cada vez se hace menor en el medio) es que trabajar por la sostenibilidad dentro de una actividad productiva implica hacer cosas por altruismo (tal vez una visión heredada desde las épocas de los mecenas de la edad media); incluso algunos líderes empresariales consideran que los mercados verdes no existen en nuestras comunidades, o que el consumidor aún no está preparado para identificar a nuestro producto ambientalmente sostenible en medio de mar de productos, mientras que el panorama es diferente en otros países, donde las condiciones actuales están dadas para valorar esas adicionalidades (por su

capacidad adquisitiva, conocimiento, u otras condiciones). Es más, existen casos en donde a pesar de reconocer esos posibles mercados verdes, no se observa viable colocar los productos y servicios en ese entorno (desconocimiento de los procesos de exportación, normalización empresarial, etc.).

Para una empresa, dado que buena parte de sus insumos provienen de los recursos naturales, el precio de estos insumos refleja su disponibilidad o escasez, pero se asume que son inagotables o sustituibles (Boada, 2007); al hacer esta suposición se comete una grave omisión, pues los recursos naturales no responden a la curva de la oferta y la demanda, pero más grave aún, al ser una visión generalizada, la tendencia es a mantenerse con la visión del grueso del sector empresarial porque se corre el riesgo de internalizar algo que nadie más tiene en cuenta.

Frente a este tema se debe resaltar la existencia de los mercados verdes y la estrategia de responsabilidad ambiental como parte de la diferenciación e incluso, como ventaja competitiva para la empresa en un entorno comercial. Cuantos ejemplos existen de empresas que, a través de un sólido trabajo ambiental en sus procesos, en sus productos e incluso en su imagen, ha logrado reconocimiento del público y posicionamiento en la mente de los consumidores, quienes los prefieren por encima de los factores que puedan llegar a ofrecer los competidores. Haciendo las cosas bien, el medio las va a reconocer, pero más allá, por el simple hecho de trabajar en la reducción de su impacto ambiental negativo, o trabajar en la reducción de su huella de carbono, la empresa debe sumergirse en el trabajo ambiental, y los empleados de la empresa deben conocer cómo y por qué están haciendo sus actividades de una forma más amigable con el ambiente.

Las barreras, que son evidenciadas a través de la forma como la empresa desarrolla su actividad económica (no solamente con sus procesos ambientales, sino a nivel interno, en general), existen en las direcciones empresariales, pero así mismo, están haciendo parte (y estorbo) directamente en sus procesos, sus actividades y su estructura. Es por eso que se considera que se requiere un trabajo consistente a nivel personal, empresarial y social en donde elementos de economía ambiental y educación ambiental realcen la importancia del tema, y a través de un trabajo consciente, la empresa, los empresarios, los empleados y la sociedad en general pueden dejar atrás esas y otras barreras que han sido alimentadas por modelos económicos de desarrollo basados en el carbono y en la depredación ambiental, que han contribuido en las últimas décadas a ampliar la problemática del efecto invernadero y del calentamiento global.

2.6.4 Las barreras y su contexto en el mundo global

La Dra. Gro Harlem Brundtland, exministra Noruega y autora del informe con el que comenzamos este ensayo, en su paso por Colombia el año de 2010 (Foros El Espectador, 2010) lo mencionó amplia y decididamente: "Si no se toman medidas drásticas para reducir el impacto de los combustibles fósiles y las emisiones de gases de efecto invernadero, la vida humana y el futuro del planeta estarán en grave peligro". No se trata de hacer cosas imposibles, ya que "los ciudadanos pueden contribuir apoyando a sus líderes para que fortalezcan las políticas ambientales, viviendo de una manera más amable con el ambiente a través de pequeñas acciones", como ahorrar agua, luz y usar más el transporte público o la bicicleta que el carro.

Pero más allá, Brundtland mencionó que (El Espectador, 2011) "las empresas también tienen su cuota de responsabilidad, ya

que necesitan darse cuenta de que son parte de la solución e invertir en tecnologías que contribuyan a que haya una mayor producción, pero utilizando una menor cantidad de energía". Así mismo, reflexionó en su charla que uno de los principales obstáculos para avanzar en las negociaciones de cambio climático ha sido que los gobiernos deben asumir un mayor compromiso en representación de su sociedad, pero bajo un concepto de sostenibilidad integral y no solo de sostenibilidad económica de las actividades productivas.

Cómo el compromiso frente a una identificación de pros y los contras de la actividad productiva en el mundo, permitirá salir del círculo vicioso en el que está la sociedad. En el medio latinoamericano, hace unos años hubo un despertar al mundo globalizado y a las oportunidades que otros ya vieron hace más de una década de la mano de la globalización de la economía, sin embargo, la importancia del tema ambiental y de la implementación de éste en las actividades productivas se encuentra en un nivel inicial, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, seguramente porque la formación sobre las responsabilidades con el medio y con la internalización de los costos ambientales no fue (ó no ha sido) suficiente. Es claro que la transición hacia un modelo de vida más responsable y hacia unas empresas más sostenibles de forma integral, debe venir como una respuesta de fondo en la cual las nuevas generaciones de profesionales y de empresas deben estar inmersas en un proceso estratégico y de incremento de competitividad de la mano del tema ambiental.

Como dice Astrid Ulloa en el capítulo "pensando verde: el surgimiento y desarrollo de la conciencia ambiental global" (Palacio & Ulloa, 2002): "ya empezamos a acostumbrarnos a encontrar símbolos que indican reciclaje en todas partes y que implican nuevas relaciones con el uso de los recursos naturales. Los problemas de calentamiento de la tierra y la crisis ambiental global son discusiones que cada vez son más cotidianas en escuelas y hogares..." sin embargo "este

despertar de la conciencia ecológica se relaciona con el deterioro de diferentes ecosistemas y el agotamiento o extinción de los recursos naturales y especies, los cuales han transformado no solo procesos ecológicos, sino también prácticas culturales e intrincadas redes de simbolismos construidas alrededor de estos recursos". El proceso de conciencia ambiental comenzó, pero depende del direccionamiento que se le otorgue se podrá lograr un sector productivo que sepa en realidad sobre sostenibilidad y no solo está informado parcialmente de sus ventajas.

CONCLUSIONES

Menciona Boada (2007) que pocas empresas han comenzado ya a abrazar realmente la sostenibilidad como una estructura de trabajo que lleve al crecimiento incrementando el valor para los accionistas, dando más peso a la satisfacción de los otros actores empresariales, y protegiendo y aumentando la reputación de la marca; esta es la situación que se ha tratado de evidenciar a lo largo del documento y es la oportunidad de oro que se vislumbra para muchas empresas que viven en uno o varios de los paradigmas mencionados, pero que desean trabajar para salir de ellos.

Por todo lo anteriormente expuestose puede plantear que la educación es una de las herramientas para disminuir esas barreras, bien tomada como "el proceso de socialización de los individuos, ya que al educarse, una persona asimila y aprende conocimientos"(Diccionario Espasa de la lengua española, 2010); bien como una concienciación cultural y conductual, donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de generaciones anteriores; ó bien como unproceso de vida que involucra conocimientos, habilidades, así como con la esencia misma del ser: sus sentimientos, el sentido y el significado de la vida.

La educación, entonces, puede afectar directamente los resultados que las sociedades obtengan, derivados (como consecuencias) de los parámetros creados en la mente de los miembros de una sociedad; si quienes dirigen las sociedades, las empresas y los hogares poseen unos fundamentos comunes, es posible que la dirección de sus decisiones sea medianamente previsible; y por esto, si durante el proceso de formación de estos líderes hubo algunas falencias en temas específicos, con toda probabilidad sus acciones y decisiones estarán mediadas por esas carencias de contexto.

De esta forma, es tiempo que una verdadera visión de desarrollo sostenible sea la bandera de las organizaciones que quieren ser los modelos del siglo XXI y que las sociedades trabajen hacia un nuevo derrotero de desarrollo y prosperidad, pero no a cualquier costo, sino con sostenibilidad ambiental y social, con base en procesos de reconocimiento, de comprensión y de educación a nivel personal y empresarial. Si bien ser socialmente responsable es un prerequisite para competir y es una exigencia para el comercio internacional (Majluf&Conca, 2004), es necesario observar cómo las actividades empresariales se adaptan a estas nuevas exigencias, como una alternativa de mejora de competitividad y de diferenciación más allá de una cuestión de tendencias o moda.

Naturalmente, surgen unas observaciones que no son verdades, sino simples interpretaciones de las barreras expuestas y de las posibles estrategias tendientes a lograr una menor importancia de aquellas en la producción; dichas observaciones se presentan a continuación.

- El reconocimiento empresarial de las verdaderas dimensiones de la sostenibilidad, a todos los niveles y en diferentes instancias, es importante para que la implementación del tema ambiental sea efectiva en el sector productivo, en el sector servicios, inclusive en la vida cotidiana de los ciudadanos del común. Sin dicho

reconocimiento, algunas de las iniciativas, los planes y los proyectos no son viables, porque el factor social y cultural no está vinculado y por lo tanto, las conductas de las personas no permitirán que los procesos obtengan sus resultados.

- La sostenibilidad solo es posible si hay un proceso de sensibilización hacia los factores sociales y ambientales queden hacer parte de los análisis empresariales modernos.
- Se deben usar las herramientas pertinentes para brindar el conocimiento sobre el ambiente y las relaciones que hacen parte de él, de forma tal que el sector productivo identifique los elementos del ambiente como sistema complejo.
- Los empresarios latinoamericanos deben continuar cambiando su óptica de visión y notar que:
- El consumidor es una herramienta de éxito si se hace una gestión del servicio enfocada a satisfacerlo.
- La competencia puede volverse un factor de éxito y de crecimiento si se maneja inteligentemente.
- Existen relaciones entre la pérdida de calidad de los recursos y los costos ambientales que se generan posteriormente para alcanzar nuevamente unas condiciones aceptables.
- Se debe resaltar la existencia de los mercados verdes y la estrategia de responsabilidad ambiental como diferenciación e incluso, como ventaja competitiva para la empresa en un entorno comercial.

Como lo menciona Mantilla (2006), la sostenibilidad no es el resultado de una condición estática sino de cambios en el tiempo y por lo tanto se deben efectuar valoraciones y evaluaciones periódicas de la condición ambiental, con las

comparaciones respectivas, para identificar cambios que definan la sostenibilidad o no del medio natural del hombre; por lo anterior, se requiere de un trabajo consistente y continuo a nivel personal, empresarial y social en donde se realce la real situación e importancia de la cuestión ambiental en el entorno productivo en las Mi Pymes de estos países, con el fin de continuar el camino que ya viene siendo trazado por las grandes empresas alrededor de la sostenibilidad, el acceso a mercados verdes y el trabajo ambiental como parte esencial de la actividad productiva en el siglo XXI.

*Entonces, frente a la pregunta de **¿es necesaria la inclusión de la sostenibilidad en los sectores productivos?** la respuesta es sí. Y a través de esta ponencia se ha evidenciado que el trabajo a todo nivel es una herramienta poderosa que permitirá mejorar las condiciones de vida a través de un desarrollo real para el sector productivo, y para el sector servicios, y abrir nuevos mercados y nuevas posibilidades en un mundo globalizado.*

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, F.(2009).¿Sabes realmente qué es un paradigma?Apuntes. Argentina: El Cid Editor. p 7. Disponible en: <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaeansp/Doc?id=10327797&ppg=8>

Bustamante, M.(2006). Implementación de instrumentos de gestión ambiental por las empresas exportadoras de Chile.Facultad de Ciencias Empresariales Universidad de Talca Chile: B. Disponible en: <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaeansp/Doc?id=10316398&ppg=3>

Boada, A.(2007). Negocios y sostenibilidad más allá de la gestión ambiental. Colombia: Editorial Politécnico Grancolombiano. p 27. <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaeansp/Doc?id=10159962&ppg=27>

Borregaard, N. y J. Leal. (2000). Desafíos y propuestas para una implementación más efectiva de instrumentos económicos en la gestión ambiental de América latina y el Caribe el caso chileno, CEPAL, Disponible en: <http://www.rides.cl/pdf/publicaciones/Instrumentos%20economicos/.pdf>

Conca, P. (2004). La dimensión Ambiental: un nuevo argumento de diferenciación, competencia y neutralización de competidores, [Documento en Internet]. Disponible en: <http://www.aepa.cl/show.php?url=noticias.php&id=6>

Diccionario Espasa de la lengua Española, 2010.

El Espectador.com. Memorias de la charla de Dra. Brundtland.Recuperado el 18 de Marzo de 2011. Disponible en: <http://www.elespectador.com/impreso/cultura/vivir/articuloimpreso-231144-no-hay-tiempo-perder-gro-harlem>.

Foros el Espectador. (2010). No hay tiempo que perder.

Ivancevich, J.; et al. (1997). Gestión, Calidad y Competitividad, M c Graw Hill, España.

Llena, F. (2001). La responsabilidad social de la empresa, Medio Ambiente. Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion>

Larraín, J. (2001). Identidad chilena, LOM ediciones, Santiago, Disponible en: <http://www.mensaje.cl/2002/septiembre/seis.htm>

Majluf, N. (2004). Ética en la empresa, El Mercurio, B 13, 6 de Diciembre, Santiago, Chile.

Mantilla, E.(2006). Medición de la sostenibilidad ambiental. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.<http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaeanp/Doc?id=10154590&ppg=10>

Palacio, G. & Ulloa, A.(2002).Repensando la naturaleza: encuentros y desencuentros disciplinarios en torno a lo ambiental. Colombia.

Pérez,F. (2010).En búsqueda de la modernización de las sociedades latinoamericanas. INCAE Bussiness School.

Ramos, E. (2004). Modelo de gestión: responsabilidad social empresarial, Proyecto Fondef, (USEC), Chile.

Universidad de Sevilla. (2010).Triple bottom line.Facultad de comunicación. Disponible en: www.us.es

<http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/>

2.7

Semiformalidad en la dirección estratégica de gestión humana en la Pyme colombiana del sector turismo- importancia del marco jurídico laboral en la sostenibilidad empresarial

Omar Orlando Ovalle Mora

Resumen

En la investigación en desarrollo se define el concepto de semiformalidad como la inobservancia en el cumplimiento total de los requisitos legales laborales por parte de la Pyme; así como, el no tener plenamente desarrollada la Planeación estratégica de gestión humana en las mismas organizaciones. La presencia de la semiformalidad, se configura al no tener incorporados aquellos aspectos de gestión humana que, no por ser cotidianos, dejan de tener importancia particular en la gestión empresarial. Como es el caso de la necesidad del empleado de conocer cuáles son sus derechos y las obligaciones que implica prestar un servicio personal a un empleador, bajo su continuada dependencia y subordinación, a cambio de una remuneración.

La correspondencia entre el derecho laboral y la armonía empresarial es evidente para la sostenibilidad empresarial, considerando que el trabajo es fuente primordial de los ingresos económicos del trabajador, y en tal virtud, está

estrechamente vinculado a la entidad por esa relación contractual. De esa relación surgen derechos y obligaciones, que se encuentran reguladas por el Estado mediante leyes y decretos expedidos. Por tanto, todos (empleador y empleado) deben saber cuáles son los derechos que les asisten cuando prestan un servicio a través de un contrato de trabajo y cuáles son las obligaciones que le impone en esa relación con respecto a la persona a la cual se sirve.

El conocimiento de la normativa sustantiva laboral brinda al Director de Gestión Humana, la base necesaria para gestionar y promover el talento humano en la organización y actuar como asesor de los demás estamentos de la empresa, con miras a obtener los objetivos propuestos por la gerencia.

Derecho
Constitucional,
Derecho Laboral,
Gestión Humana,
empleado,
empleador,
sostenibilidad
empresarial,
semiformalidad,
pyme

Palabras clave

Introducción

El turismo continúa siendo considerado como uno de los fenómenos socio – económicos más importantes en las dos últimas décadas a nivel mundial, hasta el punto de convertirse en un indicador del nivel de vida de la sociedad a nivel global. El turismo se ha constituido en una importante fuente de ingreso de las economías de un número considerable de países. De hecho, se está promocionando la actividad para

crear riqueza mediante la creación de planes estratégicos de desarrollo turístico, con el lanzamiento de campañas masivas que promueven la captura de turistas y que aseguran que una importante porción de la población que se dedica al turismo continúe creciendo económicamente.

La República de Colombia no ha sido ajena a esta gran oportunidad de desarrollar destinos turísticos competitivos y ha venido desplegando programas de ámbito local que aprovechan su gran diversidad de atractivos culturales y naturales. Por ello, el gobierno nacional ha apoyado a este sector con acciones políticas en infraestructura, seguridad, ambiente, movilidad, alimentación, tecnología, formación, comercio, etc., para brindar el mejor servicio al turista tanto nacional como internacional.

La responsabilidad de la gerencia del turismo es clave pues debe estar cimentada en un conjunto de aspectos o factores que serán determinantes en los objetivos perseguidos, con la aplicación de diferentes estrategias de sostenibilidad empresarial (Palafox, 2005). Es evidente que para el logro de los objetivos económicos, profesionales, administrativos y los más importantes, los sociales, por enmarcar la razón de ser de estas empresas, es necesaria la cualificación y fortalecimiento profesional de quienes tienen la responsabilidad de coadyuvar al logro de esos objetivos organizacionales.

El líder emprendedor debe desempeñar una adecuada dirección de la empresa del sector turismo que ha de explicarse como eje fundamental en el establecimiento de criterios de prioridad y de selección de las políticas en gestión humana. Es por eso, que la consecución de la eficacia y la aplicación en equilibrio de las estrategias empresariales será posible si se tienen en cuenta un conjunto de postulados básicos considerados como eje fundamental para llegar a los objetivos trazados en un proceso de desarrollo y sostenibilidad empresarial (Goldstone, 2003).

La cualificación y fortalecimiento se debe llevar a cabo en todos los empleados que integran la organización. La Dirección Estratégica de Gestión Humana debe diseñar las políticas y prácticas para que tengan sentido con los objetivos de la compañía y equilibrar sus capacidades con las demandas de su entorno de negocio.

Para Mochón (2008), la formación profesional de los empleados de este tipo de organización es una excelente alternativa para el desarrollo de un turismo equilibrado como fundamento del dinamismo del sector turístico. Es ineludible que el proceso de preparación del capital humano es determinante para impulsar las políticas de turismo. Por ello, el riesgo es alto cuando las acciones de la estrategia turística, sin eficiente formación, impiden el logro de mejores resultados.

Para Fernández (2005), la distribución de competencias ha de ser una adecuada decisión, para ello se debe contar con suficiente capital humano, debidamente preparado para la aplicación de una política empresarial ambiciosa y eficaz. Ello significa, que en la búsqueda de la eficiencia se hace necesario, la distribución adecuada de competencias, con el objeto de intensificar la presencia de las acciones de estrategia turística en un mayor número de lugares.

Johnson, et al. (2006) pretenden demostrar la responsabilidad administrativa y social de los líderes empresariales en su gestión de logros, asegurando una más alta eficiencia y eficacia de las políticas que se adopten en las empresas sobre las personas, para facilitar el alcancen de los objetivos empresariales, basándose en un mejor conocimiento de la realidad y con sensibilidad social y sostenibilidad empresarial.

En la investigación se desarrollará de manera armónica tópicos jurídicos constituidos como fundamentales y legales dentro de los procesos estratégicos y operacionales de la empresa, orientados tanto al apoyo en la formulación eficaz

de planes y programas corporativos en el ámbito constitucional y laboral como a la toma de decisiones efectivas, en términos de beneficio empresarial de las personas que la integran, de los resultados administrativos, competitivos, productivos y de la sostenibilidad de la organización.

2.7.1 Fundamentos teóricos

2.7.1.1 Importancia de la Pyme en la sector turismo

Las pequeñas y medianas empresas han sido mencionadas como uno de los principales actores del crecimiento económico, así como de la generación de empleo de un país.

La estructura empresarial de Colombia está integrada en su gran mayoría por pequeñas y medianas empresas (Pymes) que constituyen la principal fuente de generación de empleo y tienen gran responsabilidad social en la disminución de los indicadores de pobreza, desempleo, subempleo y semiformalidad en el empleo para el caso de la presente investigación.

En este sentido, la República de Colombia refleja que su actividad económica está impulsada en Pymes. Si bien en el país no se encuentran datos consolidados y discriminados por alguna entidad pública o privada; existen estudios que señalan que la participación en cantidad de este tipo de empresas oscila en un 87% y un 90%; generan empleo nacional entre un 70% y el 81% y en cuanto a producción bruta en productos y servicio tienen una participación que está entre el 62% y el 65%. Estos datos demuestran la importancia de la sostenibilidad y permanencia en la vida jurídica de este tipo de empresas en el campo económico y social.

Teniendo en cuenta lo establecido en las leyes 905 de 2004 y 1111 de 2006, bajo los parámetros de cantidad de empleados y valor de los activos totales; las pymes se clasifican, así.

Tabla 41. Clasificación pymes

| CALSIFICACIÓN | NÚMERO DE EMPLEADOS | ACTIVOS TOTALES |
|-----------------|---------------------|----------------------------|
| Mediana empresa | Entre 51 y 200 | 100.000 a 610.00 UTV |
| Pequeña empresa | Entre 11 y 50 | 501 y menos de 5.000 SMLMV |
| Microempresa | No superior a 10 | Inferior a 5.000 SMLMV |

Fuente: Elaboración propia a partir de las leyes 905 de 2004 y 1111 de 2006.

2.7.1.2 Importancia del cumplimiento de la normatividad laboral

En la investigación en desarrollo se define el concepto de semiformalidad como la inobservancia en el cumplimiento total de los requisitos legales laborales por parte de la Pyme; así como, el no tener plenamente desarrollada la Planeación Estratégica de Gestión Humana en las mismas organizaciones. En este escenario las garantías básicas para el bienestar del empleado son precarias, o en la mayoría de los casos no existen. Como la afiliación a la protección social (pensión obligatoria, cesantías, plan obligatorio de salud, administradora de riesgos profesionales), un ingreso adecuado y estabilidad laboral (permanencia mínima en el empleo).

En consecuencia, la presencia de la semiformalidad en la Dirección Estratégica de Gestión Humana en la Pyme Colombiana del sector turismo, objeto de la presente investigación, no tienen incorporados aquellos aspectos de recursos humanos que, no por ser cotidianos, dejan de tener importancia particular en la gestión empresarial. Como es el caso de la necesidad del empleado de conocer cuáles son sus derechos y las obligaciones que implica prestar un servicio personal a un empleador, bajo su continuada dependencia y subordinación, a cambio de una remuneración.

El trabajo es fuente primordial de los ingresos económicos del trabajador, y en tal virtud, está vinculado a otras personas por esa relación contractual. De esa relación surgen derechos y obligaciones, los cuales son regulados por el Estado mediante leyes y decretos expedidos. Por tanto, todos (empleador y empleado) deben saber cuáles son sus derechos que les asisten cuando prestan un servicio a través de un contrato de trabajo y cuáles son sus obligaciones que le imponen en esa relación con respecto a la persona a la cual se sirve. (Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación laboral, Sentencia C-016 de 1998).

2.7.1.3 Importancia de gestión humana en la organización

Las Pymes en el desarrollo de su objeto social, relacionado con la prestación de servicios, ejecutan una gran cantidad de recursos y, consecuentemente, recoge una porción significativa del empleo formal e informal de la economía colombiana. Como se indicó anteriormente, este tipo de empresa sigue padeciendo de una precariedad en cuanto a la calidad del empleo y la sostenibilidad en el tiempo del mismo, en ella persisten los problemas de una inadecuada dirección de las personas en cuanto a la informalidad y el escaso nivel de cumplimiento de las normas constitucionales y laborales que regulan la inserción de las personas en las organizaciones.

Según Chiavenato (2009), al direccionar las personas se busca optimizar la manera en que realizan sus actividades laborales encaminadas a la consecución de los objetivos organizacionales y, por qué no, personales, como principales actores en la empresa. Esta labor exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad en su desarrollo, lo cual, demanda generación y aplicación de recursos y conocimientos para mantener la perspectiva de los empleados que trabajan por un fin determinado.

Pérez, R. (2009), señala que sin temor a equívocos, la dirección de las personas debe tener especial atención en la planificación del tiempo de trabajo socialmente necesario, la formación interna necesaria (competencias laborales) y la colaboración entre los empleados, o trabajo colaborativo, respecto de procesos y proyectos empresariales. Ocurre entonces que uno de los problemas transversales e institucionales álgidos identificados es la formación del talento humano.

Para Ovalle (2010), en la práctica empresarial, aunque se presenten situaciones funcionales, la Dirección de Gestión Humana no podrá tratarse al margen sin brindarle la importancia que requiere. Para gestionar las personas se deben adelantar programas de formación para los empresarios en temas gerenciales y legales que les permitan conocer las nuevas tendencias internacionales en materia de gestión del talento humano.

2.7.2 Marco jurídico laboral para la gestión humana

De acuerdo con Ovalle & Rodríguez (2010), la correspondencia entre el derecho y la armonía empresarial es evidente en la organización. En esa interrelación, el derecho soporta los fundamentos de la empresa en su estructura y a través de su poder legal en todas las actuaciones, entra a solucionar las fallas que se presenten en el interior o exterior del mercado, de tal modo que la regulación busca alcanzar el óptimo equilibrio a través de la aplicación de las normas que regulan el caso particular presentado. Los directores generales y, especialmente, los directores de gestión humana, deben tener los conocimientos necesarios que les permitan trabajar con normas jurídicas de contenido empresarial de forma eficiente, utilizando el derecho como una herramienta para obtener los resultados empresariales establecidos en sus planes de acción.

Dada la importancia que reviste la normatividad constitucional y laboral en la empresa, se desarrollan los temas legales laborales estrechamente ligados con la investigación, con el fin de que el desarrollo sea de alta utilidad y practicidad, en razón a que el derecho empresarial es vital para una interacción empresarial competitiva.

En el ámbito del Derecho Laboral, el avance normativo que han tenido las relaciones contractuales debe observarse con la mayor diligencia y cuidado, en la medida en que sólo a partir de un análisis y defensa pueden ser realmente protegidos los intereses tanto de los trabajadores como de los empleadores.

Desde este punto de vista, a continuación se describirá brevemente algunos conceptos sobre los cuales se basará el marco jurídico laboral de esta investigación:

2.7.2.1 Breve reseña histórica Constitucional

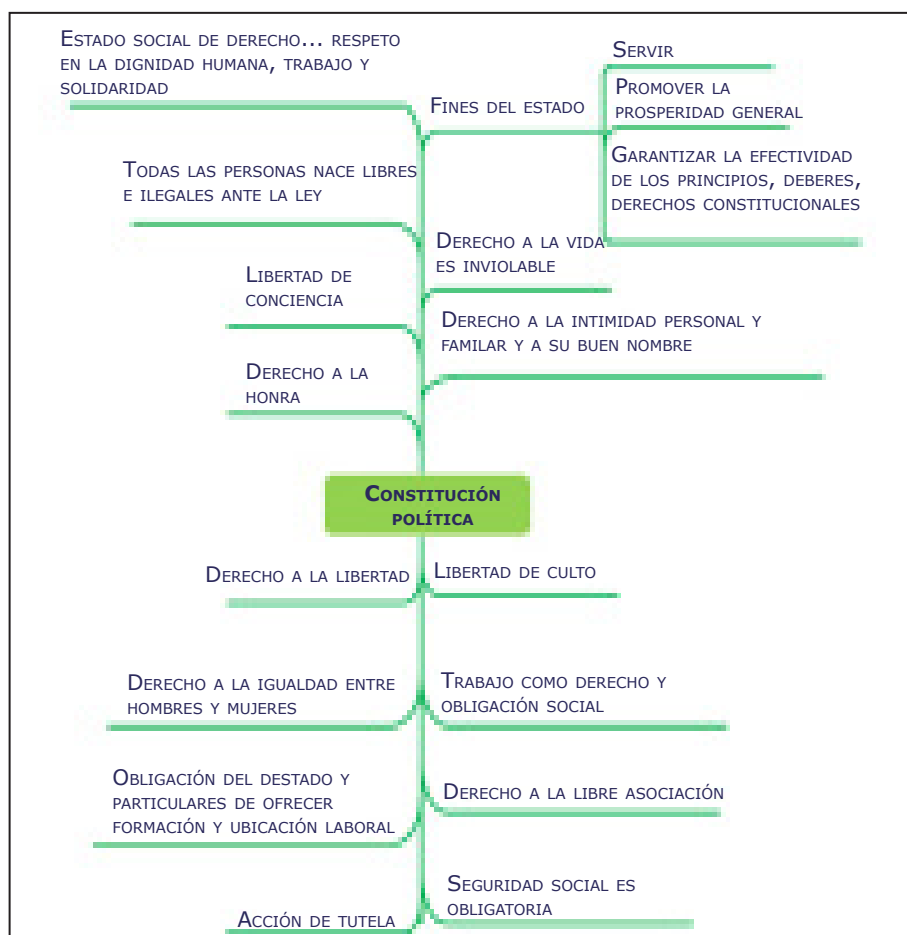
Los cambios políticos y jurídicos presentados a partir de la promulgación de la Constitución Política de 1991, han ido comprobando la forma en la cual el derecho responde a la realidad cambiante de nuestro Estado Colombiano y cómo la comunidad en general debe distinguir los mecanismos y herramientas que el derecho tiene para generar efectos reales en la defensa de sus intereses individuales y colectivos.

Según Rodríguez & Ovalle (2011) el estudio y aplicación de los referentes constitucionales son esenciales en la actividad empresarial, especialmente en lo relacionado con la atención a los derechos y deberes del empleador y de los empleados. Conocer las normas constitucionales que regulan la actividad laboral en la empresa es uno de los deberes que deben asumir las personas que dirigen este proceso o función de recursos humanos al interior de la organización. Es común ver en las empresas que la mayoría de las personas carecen de un conocimiento mínimo en el campo de la reglamentación constitucional, lo cual puede afectar significativamente la sostenibilidad empresarial.

Al respecto, Tarazona (2007) manifiesta que es útil conocer la fórmula política del estado social de derecho, en aras de

buscarel cambio de conducta empresarial de los colombianos y evaluar la defensa que desde lo constitucional se debe llevar a cabo para tener un país y un sistema empresarial mucho más democráticos. El nacimiento de una nueva cultura constitucional nos lleva a considerar que la persona humana y su dignidad es el elemento central del nuevo estado de derecho, razón por la cual el régimen constitucional de derechos y garantías, como máxima expresión jurídica de la dignidad humana, contribuye a darle el rango constitucional a la defensa de las personas.

Figura 50. Normas constitucionales inherentes a la relación laboral



Fuente. Elaboración propia del autor.

Por otra parte, Bonilla e Iturralde (2005) señalan que la Constitución Política establece principios orientados hacia la intervención social demócrata del Estado, para que éste preste servicios de intervención que influyan positivamente en la vida social de los ciudadanos. En este sentido, la acción del Estado por medio de sus decisiones técnicas, administrativas, económicas y judiciales estará orientada a contribuir al ejercicio de los postulados constitucionales en todos los ámbitos de la acción pública y privada.

El ser humano es el fundamento del derecho y de todo el orden jurídico y, a su vez, constituye la razón de ser de la actividad jurídica; dentro de ese amplio escenario se encuentra al Derecho Laboral, que tal como reza el Artículo 1° de la codificación del trabajo, tiene por objeto lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

El Derecho Laboral requiere, entonces, estar acorde a los cambios que presenta el sector empresarial y, por lo tanto, no puede ni debe quedarse en los inicios de mitad del siglo pasado, cuando por primera vez vio la luz el Código Sustantivo del Trabajo, corriendo en ese entonces el año de 1950.

2.7.2.2 Breve reseña histórica del derecho laboral

Las leyes que regulan las relaciones de trabajo tuvieron sus inicios en el año de 1852. A partir de esa época surgieron algunas leyes sociales que, a la postre, constituyeron el fundamento de lo que hoy se conoce como Código Sustantivo del Trabajo (CST).

Los decretos y leyes expedidos por cada gobierno y por cada cuerpo legislativo son el producto de las luchas incansables de los trabajadores colombianos, quienes han venido reclamando condiciones favorables en cuanto a derechos, protecciones y garantías sociales.

El Derecho Laboral forma parte estructural del desarrollo profesional de los directores de gestión humana pues les permite conocer sus derechos y obligaciones tanto con la empresa como con la totalidad de los empleados que laboran en ella. Desarrolla normas para la convivencia en sociedad, señalando los derechos y deberes que debemos respetar en todas nuestras actuaciones en primera instancia con personas naturales y, segunda, con las personas jurídicas señaladas en la ley colombiana.

Isaza (2002) define el Derecho Laboral como la norma que tiene por objeto principal la reglamentación de las relaciones jurídicas entre empresarios y empleados, y de unos y otros con el Estado, en lo concerniente al trabajo subordinado y en cuanto tenga relación con las profesiones y la manera de prestar los servicios y, consecuentemente, con lo relacionado a las condiciones jurídicas mediatas e inmediatas de la actividad laboral dependiente. Esencialmente, el Derecho Laboral es un conjunto de normas y principios que regula las relaciones entre empleados y empleador, entre empleado-sentre sí, con el objeto de proteger a toda persona que preste un servicio a otro y permitirle vivir en condiciones dignas.

Dada la necesidad e importancia de conocer cuáles son los derechos y las obligaciones que implican la prestación de un servicio personal aun empleador, se deben desarrollar y analizar las especificidades de la normatividad laboral en los aspectos a fines con la relación laboral contractual individual, en razón a que de esa relación surgen derechos y obligaciones reguladas por el Estado mediante leyes, decretos, resoluciones y demás normas y conceptos que deben ser conocidos por todos los colombianos.

En el ámbito del Derecho Laboral, el avance normativo que han tenido las relaciones contractuales se debe observar con la mayor diligencia y cuidado en la medida en que sólo a partir de su análisis y defensa puedan ser realmente protegidos los intereses tanto de los trabajadores como de los empleadores.

López (2006) manifiesta que el derecho al trabajo es entonces un valor del ser humano, del individuo con la característica de ser un valor fundamental. Por ello, la Constitución Política de Colombia confirma el principio de que Colombia es un Estado Social de Derecho, principio que indica que la Constitución actual es la constitución del derecho al trabajo. Puede por ello afirmarse, que la ocupación laboral constituye el fundamento esencial de la subsistencia común, confirmándose, además, que el derecho al trabajo aglutina, impulsa y resuelve las manifestaciones, confrontaciones y diferencias entre el sistema capital y la fuerza que lo compone, el hombre.

Cabe notar que la jurisprudencia de la Corte Constitucional y de la Corte Suprema de Justicia se ha convertido en un instrumento muy importante para la defensa de los derechos y con mayor potencial en la búsqueda de un orden más justo para todos. La aplicación correcta de estos mecanismos legales, permitirán gestionar o administrar eficazmente el talento humano de las empresas, dentro de un marco de equilibrio económico y justicia social, minimizando riesgos en cuanto al personal de la organización se refiere.

El conocimiento de la normativa sustantiva laboral brinda al director de gestión humana, la base necesaria para lograr gestionar y promover el talento humano en la organización y actuar como asesor de los demás estamentos de la empresa, con miras a obtener los objetivos propuestos por la gerencia.

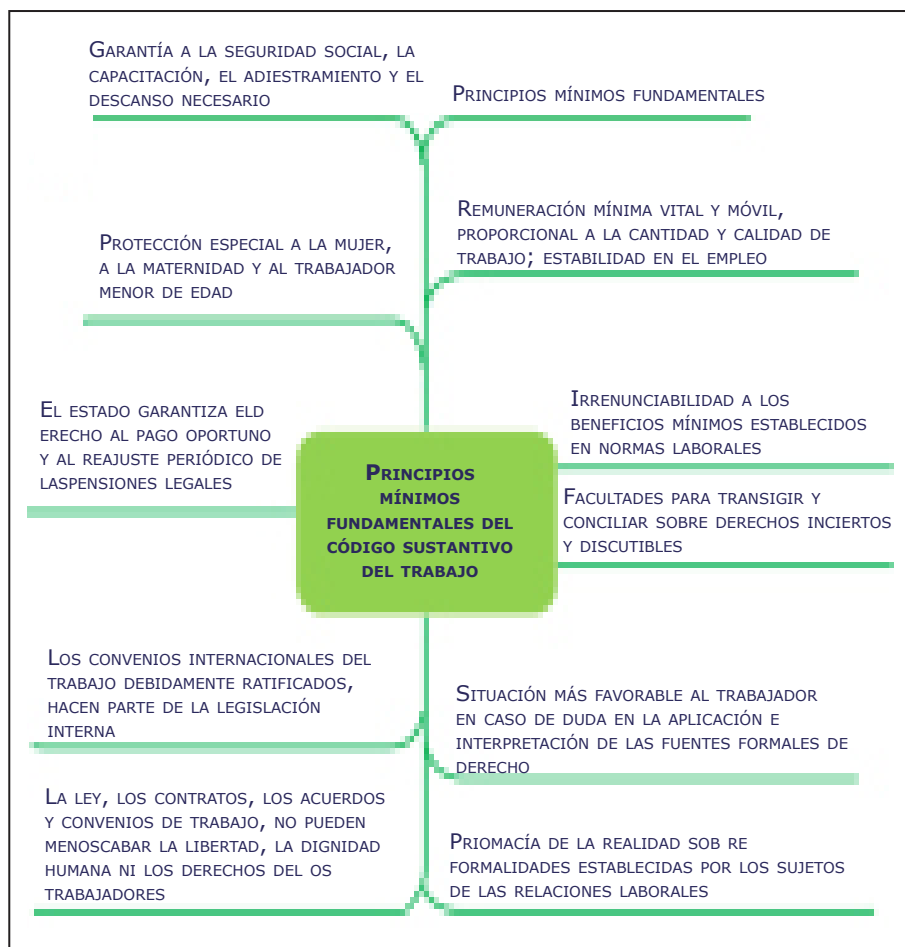
Como la legislación laboral procura ir al ritmo de los cambios del país, en sus 61 años de existencia, ha experimentado actualizaciones que pretenden adecuarse a las nuevas exigencias que demanda la realidad nacional, que no es ajena al escenario mundial. Y es por ello que las personas que tienen la oportunidad de participar en la administración y desarrollo del talento humano deben estar debidamente informadas de los cambios en la legislación, en la jurisprudencia y doctrina; so pena de exponerse a incurrir en violaciones de los derechos del trabajador que generarán el peor escenario, deman-

das laborales que afectarán los intereses económicos de las organizaciones empresariales. Además del anterior, pueden generar la destrucción de un adecuado clima laboral, o, peor aún, caer en el viaje sin regreso comúnmente denominado la empresa de la administración y salarios del terror.

2.7.3 Aspectos que regula el Código Sustantivo de Trabajo

La Constitución Política de Colombia, mediante el artículo 53, desarrolla el tema sobre el Código Sustantivo del Trabajo, señalando los principios mínimos fundamentales que se deben tener en cuenta en la ley por medio de la cual se expida el estatuto del trabajo. En la figura siguiente se describen los principios:

Figura 51. Principios mínimos fundamentales laborales



Fuente. Elaboración propia del autor.

La legislación laboral se aplica a todos los habitantes del territorio de la República de Colombia, sin considerar su nacionalidad colombiana o de otra nación. Lo anterior tiene como fundamento constitucional lo señalado en el artículo 4º de la Constitución Política de Colombia, “es deber de todos los nacionales y extranjeros en Colombia acatar la Constitución y las leyes, y respetar y obedecer las autoridades”.

El Código Sustantivo del Trabajo (CST) reglamenta las relaciones laborales de los empleados particulares con sus empleadores - empresas privadas y personas naturales. Igualmente, reglamenta las relaciones laborales colectivas entre empleadores y sindicatos oficiales y particulares.

El CST consta de tres grandes componentes en el campo del Derecho Laboral y Social:

- Derecho individual del trabajo.
- Derecho colectivo del trabajo.
- Sistema de seguridad social integral.

2.7.3.1 Derecho individual del trabajo

El derecho individual del trabajo reglamenta los derechos y obligaciones entre empleados y empleadores, así como los derechos y obligaciones que les asisten a éstos con relación a sus empleados.

López (2006) defiende la doctrina de que el derecho individual del trabajo tiene como objeto resolver, tratar o reformar: a) los distintos problemas de orden social, políticos y económicos que se generan en el seno de la organización; b) problemas de relación como la convivencia entre los integrantes de las diferentes organizaciones, que se agudizan por la manera de ser de las personas; c) busca resolver problemas por medio de la implementación de sistemas sociales, basados en el principio rector de justicia social, parte, además, de que cada trabajo tiende hacia un producto o servicio y cada necesidad hacia su satisfacción, situaciones en las cuales se sustenta la vida económica.

Para Obando (2007), el funcionamiento del Derecho Laboral inicia con la prestación del servicio personal, que se presume legal en tanto no se pruebe lo contrario. Demostrada

la prestación del servicio es inculcable la relación laboral. Demostrando el hecho del trabajo, la persona puede exigir jurídicamente los derechos establecidos en la normatividad laboral, entre ellos, el salario, las prestaciones sociales y las indemnizaciones a que haya lugar. Los principios constitucionales y legales, que protegen el trabajo priman en la relación laboral y deben aplicarse cuando el trabajo, efectivamente, se haya realizado y consiguientemente se pruebe la existencia del vínculo del trabajo.

2.7.3.2 Derecho colectivo del trabajo

Está integrado por los derechos y obligaciones que nacen entre empleadores y empleados organizados en sindicatos o asociaciones profesionales. Los sindicatos pueden presentar a sus empleadores pliegos de peticiones orientados a obtener mejores condiciones de trabajo, prebendas o garantías para cada uno de sus afiliados, o aumentos salariales, según sea el caso. Los sindicatos nacen a la vida jurídica una vez obtiene la personería jurídica, previo cumplimiento de requisitos legales el Estado a través del Ministerio de Trabajo por acto administrativo les oficializa el reconocimiento oficial.

2.7.3.3 Sistema de Seguridad Social Integral

El Sistema de Seguridad Social Integral fue creado mediante la Ley 100 de 1993, ha venido actualizándose mediante decretos reglamentarios. Este sistema tiene por objeto los derechos irrenunciables de la persona y la sociedad; fija los criterios para asegurar una calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las eventualidades que la afectan. El sistema constituye las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos económicos destinados a garantizar el cubrimiento de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios.

La seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio que se presta bajo los criterios de dirección, universalidad y

solidaridad; por ello se garantiza a todos los habitantes el derecho irrenunciable. El Sistema de Seguridad Social Integral está conformado por un conjunto de instituciones públicas y privadas, por normas y procedimientos y por los regímenes generales establecidos para las pensiones, la salud, los riesgos profesionales y demás servicios complementarios sociales.

Obando (2007), dice que el conocimiento del ordenamiento jurídico laboral compone principios de derecho público, que el Estado atribuye para su eficacia y cumplimiento. Así mismo, las disposiciones legales desarrollan los lineamientos legales que imponen un orden de equidad en las relaciones laborales y, determina el carácter legal de la relación jurídica del trabajo bajo la eficacia de los principios legales orientadores. Es así que, al ser de carácter social el trabajo, debe desarrollarse dentro de los parámetros de equidad y justicia, con el fin de que eviten la aplicación de la desigualdad en desmejoras al trabajador.

2.7.3.4 Tipos de contratación y sus modalidades de contratación

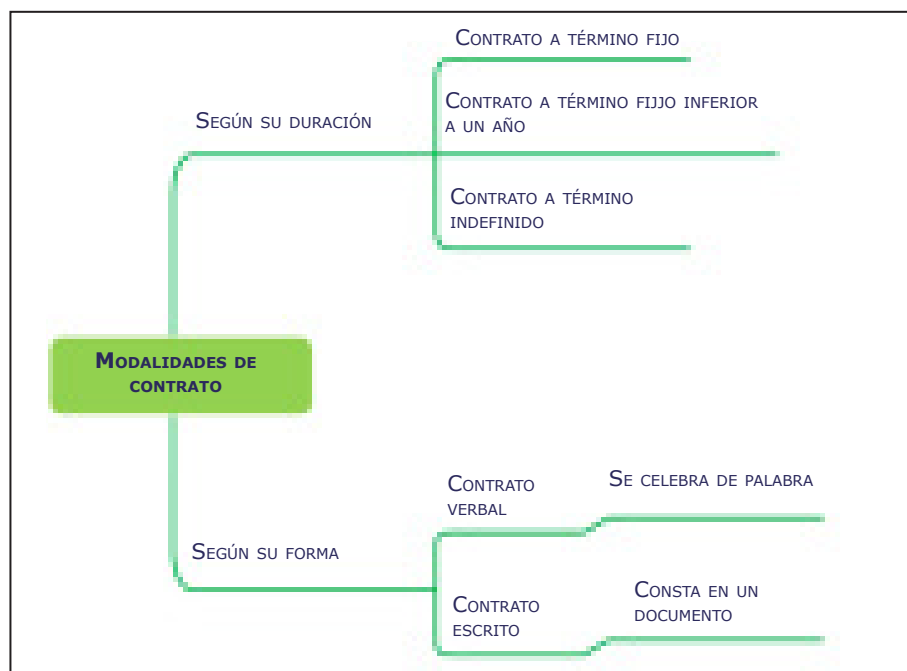
Para el Director de Gestión Humana es de vital importancia tener los conocimientos precisos en materia de Derecho Laboral, para distinguir las modalidades de los contratos; diferenciar entre suspensión y terminación del contrato; para elaborar cualquier clase de contrato e, incluir en él las cláusulas más convenientes para las partes; conocer qué formas de terminación del contrato y cuáles son las causas justas para dar por terminada una relación contractual laboral, bien sea por parte del empleador como por parte del empleado.

Precisaremos el significado de contrato de trabajo tomando la definición de contrato de trabajo que desarrolla nuestra legislación laboral en su artículo 22.

- Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.
- Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, empleador, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.

De la definición se puede señalar que es completa, estableciendo con claridad los términos de persona natural y de persona jurídica. Igualmente, de la lectura juiciosa de la definición de contrato de trabajo podemos concluir que nace del acuerdo de la voluntad del empleado y el empleador y que, para que exista y tenga plena validez, es esencial e indispensable que contenga los siguientes tres elementos:

Figura 52. Modalidades del contrato laboral



Fuente. Elaboración propia del autor.

Dentro de la modalidad escrita también se puede presentar el contrato realidad. Este contrato tiene ocasión cuando los empleadores disfrazan el contrato de trabajo con otra clase de contratación. El propósito de elaborar otro tipo de contratación diferente al laboral está orientado a evadir el reconocimiento y pago de las prestaciones sociales en favor de los empleados, previstas en el Código Sustantivo del Trabajo. Esta evasión se presenta cuando se celebran contratos como: Prestación de Servicios, Corretaje, Agencia Comercial y *Outsourcing*.

En muchas de estas contrataciones a los empleados no les reconocen un salario, sino que se fijan honorarios y propinas. Se les asigna un espacio físico de trabajo con sus implementos, se fija una jornada de trabajo y se les asignan una serie de responsabilidades como a cualquier empleado. Por lo tanto, éstos empleados tienen derecho a todas las prestaciones sociales, en razón que se configuran los requisitos esenciales para que exista un contrato de trabajo.

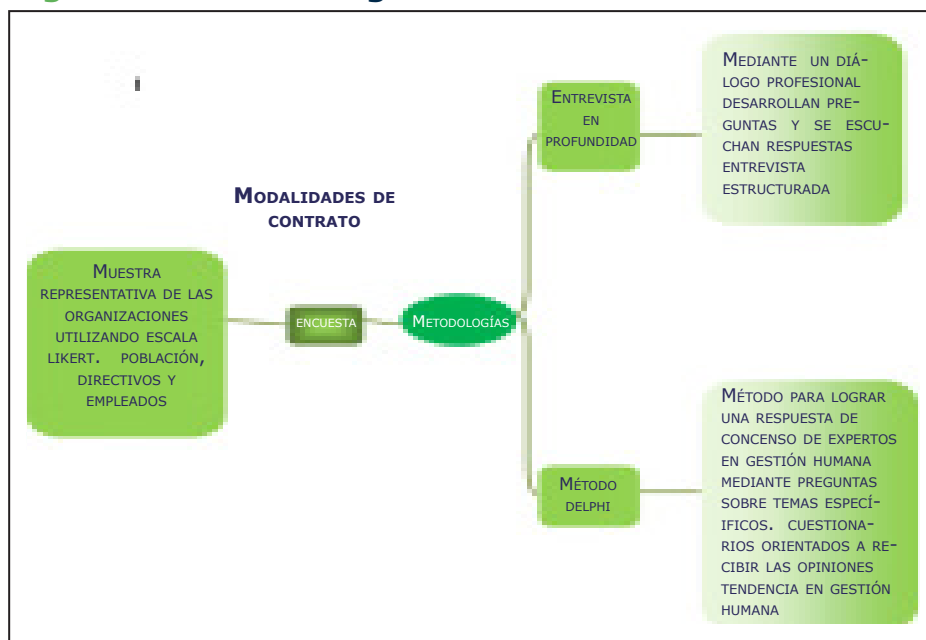
Para la configuración del contrato de trabajo se necesita demostrar la actividad personal del empleado y, en lo que referido a la continuada subordinación, elemento particular y diferenciador de toda relación de carácter laboral, no es necesaria su acreditación cuando se encuentra evidenciada la prestación personal del servicio, haciendo uso de la presunción legal prevista en el artículo 24 del CST, que establece: "Se presume que toda relación de trabajo personal está regida por un contrato de trabajo". (Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación Laboral, Sentencia del 5 de agosto de 2009).

2.7.4 Metodología para el desarrollo de la investigación

En la investigación en desarrollo se utilizarán componentes del método deductivo explicativo, partiendo de unas premisas generales para conseguir deducir premisas particulares (Lafuente & Poza, 2011). Para llegar a ello se inició con la exploración de información en fuentes primarias y secundarias, con el fin de poder definir la idea de investigación. En un segundo evento se formularon los objetivos de la investigación y las limitaciones de la misma.

En el desarrollo de la investigación se emplearán diferentes metodologías para la recolección de la información. Considerando que las variables de interés de la investigación son cualitativas posibles de agrupar y que es indispensable identificar los elementos propios de las Pymes, se utilizarán:

Figura 53. Metodologías



Fuente: Elaboración propia del autor

2.7.4.1 Encuestas

Se aplicarán en las pymes seleccionadas como muestra representativa de las organizaciones a estudiar; utilizando para su cuantificación una escala Likert. En las investigaciones generalmente se consiguen los datos a partir de una muestra de componentes y no sobre la totalidad de la población en la cual se proyecta utilizar los resultados. La encuesta comprenderá las fases de definición de objetivos, diseño del plan de muestreo y trabajo de campo.

El conjunto de la población del presente estudio serán los directivos y empleados de las Pymes seleccionadas. Se aplicará una encuesta que se denominará, La dirección estratégica de gestión humana, que se diseñará específicamente para este estudio y estructurada como se dijo anteriormente según el criterio de la escala Likert.

El procedimiento a aplicar para el desarrollo de la presente investigación será el siguiente.

Se inicia con una sensibilización a los directivos de las empresas con el fin de presentar el proyecto a desarrollar, los beneficios que incorpora para las perspectivas para la empresa.

Concluida la presentación se inicia con el trabajo de campo en cada organización para recopilación de la información; para este levantamiento se utilizará la encuesta estructurada para el tema de investigación.

2.7.4.2 Entrevistas en profundidad

Esta técnica es de alta importancia para obtener información, mediante un diálogo profesional con uno o varios integrantes de las organizaciones objeto de estudio. Este proceso de comunicación exige fundamentalmente una conversación en la que se desarrollan preguntas y se escuchan respuestas. Se empleará la entrevista estructurada en la que el entrevista-

dor lleva un esquema general y flexible de preguntas con un orden, contenido y formulación de las preguntas.

2.7.4.3 Método Delphi

Listone & Turoff (1975) señalan que es un método utilizado para lograr una respuesta de consenso de un grupo de expertos en gestión humana que son consultados independientemente, animará el debate independientemente de las personas. Para la obtención de las opiniones del grupo de expertos, se realizará una serie de preguntas sobre temas específicos de la investigación, con el objetivo de conseguir una respuesta consensuada sustancialmente válida y fuerte que sirva para la toma de decisiones de planeación en corto, mediano y largo plazo.

Las preguntas se formularán con la elaboración de cuestionarios orientados a recibir las opiniones sobre temas de tendencia en gestión humana. El resultado útil dependerá del trato adecuado de sus limitaciones, tales como selección sesgada de expertos, número reducido de expertos y el hecho de que si los problemas se sitúan a largo plazo la respuesta puede tender a ser negativa. Se parte de la premisa de que la opinión de los expertos es mucha más correcta que de quienes no lo son.

De acuerdo con Hernández, et al. (2010), se tiene previsto que ésta técnica no es lineal, sino interactiva o recurrente; se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva del participante en una ambiente natural y en relación con el contexto. Es recomendable cuando el tema ha sido poco investigado o no se ha realizado investigación al respecto en un grupo social específico.

2.7.5 Análisis de la temática de investigación

El mundo está evolucionando y la administración con él, lo que significa que igualmente cambia la forma de direccionar, administrar y gestionar las personas. Por ejemplo, hoy se habla de administrar por proyectos, de trabajar como socios estratégicos, de formar equipos autodirigidos, de empoderar o facultar a la gente en su trabajo, de administrar la calidad total en la empresa, de seleccionar, capacitar, evaluar y compensar por competencias a los empleados.

Direccionar a las personas y sus competencias humanas constituye hoy una prioridad y acción estratégica para la sostenibilidad empresarial. Es una acción de alta impacto que se encarga de mantener la estructura organizacional en plena era del conocimiento, en la cual el cambio, la competitividad, la innovación, la imprevisibilidad y la transición constituyen los principales desafíos y acciones de la empresa.

Hablar de Dirección Estratégica de Gestión Humana es hablar de las personas que prestan servicios intelectuales (de mente, de inteligencia) y materiales (de vitalidad, de acción física de proacción) a la organización a la cual están vinculadas contractualmente.

Una de las áreas o unidades de negocio de las empresas que más ha presentado cambios e innovaciones en los años recientes es la de dirección de las personas. Son tan variados y significativos que hasta el nombre de la unidad se ha visto expuesta a esos cambios. Tanto en el ámbito de aspectos tangibles como intangibles.

Estas transformaciones han generado nuevas oportunidades a las organizaciones empresariales al incorporarles ventajas competitivas para alcanzar el éxito y la sostenibilidad

empresarial. La dirección estratégica de las personas ha conducido a la generación de capital intelectual que constituye, más que cualquier otro factor, la importancia esencial del componente humano en plena época de la era de la información.

La globalización de la economía, el avance tecnológico, el impacto del cambio organizacional, los cambios del orden jurídico y la intensa corriente en busca de la calidad y la productividad en las organizaciones, supone una prueba fehaciente de que la diferencia y la principal ventaja competitiva de las organizaciones emana de las personas que la integran en su ejercicio empresarial.

Lo anterior nos indica que son las personas las que crean, desarrollan y posicionan el statu quo de la empresa, las que generan, apropian y fortalecen la innovación y desarrollo organizacional. Por ello, se debe promover prácticas de buen gobierno corporativo, donde sea posible la Dirección Estratégica de Gestión Humana.

Las personas son las que producen, venden, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, administran y dirigen los negocios de la empresa. Lo que reiteradamente coloca de manifiesto la necesidad de que el direccionamiento estratégico e idóneo de las personas esté alineado con las políticas y directrices de la organización.

Cuanto mayor sea la estructuración de la Dirección Estratégica de Gestión Humana fundamentada en la planeación estratégica de la empresa, más elevada será la competencia de los empleados en la realización de sus tareas laborales. Para ello se deben tener en cuenta variables como:

- ✓ Estructura organizacional.
- ✓ Planeación estratégica organizacional.

- ✓ Conocimiento de la dirección de las personas.
- ✓ Conocimiento de las condiciones contractuales de trabajo.
- ✓ Motivación del empleado frente a sus obligaciones.
- ✓ Atracción, desarrollo y retención de empleados (perfiles, selección, formación, gestión del desempeño, compensación, plan de carrera, salud ocupacional, relaciones laborales, planes de retiro).

La Dirección Estratégica de Gestión Humana como columna vertebral y motor de la vida organizacional solicita ser adoptado por la Pyme, en razón a que su implementación es fundamental para llevar a cabo mejoras en la competitividad y consecuentemente para bajar los indicadores de liquidación de empresas.

Los problemas que afrontan las empresas tienen origen en la inadecuada Dirección Estratégica de Gestión Humana incluido el legal, cuyo génesis sin lugar a dudas estriba desde la parte contractual pasando por los demás subprocesos hasta la desvinculación del empleado. La historia colombiana está llena de ejemplos que nos enseñan cómo empresas con gran futuro terminaron en liquidación o en intervención para liquidación por culpa o por causa de improvisaciones en la gestión y control de la persona.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bonilla, D. & Iturralde, M. (2005). *Hacia un nuevo derecho constitucional*. Primera edición. Bogotá. Universidad de los Andes.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera edición. México. Mc Graw Hill.

Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación Laboral. (1998). Sentencia C-016 de 1998. Recuperado en junio de 2011. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/cc_sc_nf/1998/c-016_1998.html#1.

Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación Laboral. (2009). Sentencia del 5 de agosto de 2009. Radicación No. 36549. Recuperado en junio de 2011. Disponible en: <http://190.24.134.121/webcsj/Documentos/VicepresidenciaCorte/2009/AGOSTO%20.pdf>.

Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid. Prentice Hall.

Goldstone, P. (2003). *Turismo: más allá del ocio y del negocio*. Barcelona: RHM, S.A.

Gómez, S. (2007). *Legislación laboral: teoría y práctica*. Sexta edición. Bogotá: Mc Graw Hill.

Hernández, R., et al. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. México. Mc Graw Hill.

Isaza, G. (2002). *Derecho laboral aplicado*. Sexta edición. Bogotá: Leyer.

Johnson, G., et al. (2006). Dirección estratégica. Séptima edición. Madrid: Pearson.

Lafuente C.&Poza, C. (2011). Metodología de la investigación. Documento guía. Madrid: Nebrija.

López, A. (2006). Elementos del derecho del trabajo. Tercera edición. Bogotá. Librería Ediciones el Profesional.

Mochón, F. (2008). Economía y turismo. Segunda Edición. Madrid: Mc Graw – Hill.

Obando, J. (2007). Derecho laboral. Bogotá: Ediciones Doctrina y Ley.

Ovalle, O. (2010). Proceso estratégico de la gestión humana. Guía de estudio. Bogotá. Universidad EAN.

Ovalle, O.,&Rodríguez, A. (2010). Marco jurídico de la gestión humana. Guía de Estudio. Bogotá. Universidad EAN.

Palafox, A. (2005). Turismo: teoría y praxis. México. Editorial PlazayValdés.com

Pérez, R. (Comp.) (2009). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Bogotá. Universidad EAN.

Rodríguez A.,& Ovalle, O. (2011). Derecho integral de empresa. Guía de estudio. Bogotá. Universidad EAN.

Tarazona, J. (2007). El imperio de la constitución y del precedente constitucional. Bogotá. Ediciones Doctrina y Ley Ltda.

2.8

La responsabilidad social empresarial una realidad en las prácticas de las Mipymes del *Cluster* de moda de Bogotá

Oscar Enrique Gómez Rodríguez
Luis Fernando Moreno Garzón
Andrea Rodríguez Sánchez
Antonio Jure Cid
Algemiرو Vergara Chinchilla

Palabras clave

Responsabilidad
social empresarial,
clúster moda
Bogotá, calidad
de vida, moral
y ética
empresarial

Introducción

Existe una creencia fuertemente generalizada donde se parte de la idea bajo la cual el gran empresario es quien puede y hace responsabilidad social; esta forma de pensar ha generado que en la práctica éste se convierta en el referente de partida cuando se trata de establecer características tipo a partir de las cuales se pueda establecer hasta que punto, una empresa es socialmente responsable o no. Especialmente cuando se utilizan métodos que se adecuan a la gran empresa sin tener presente las características de las pequeñas y medianas en cuanto a condicionamientos y dinámicas sociales, económicas y políticas.

La anterior forma particular de abordar el tema de la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) y su estudio en las Mipymes bogotanas, nos ha motivado a establecer una mirada a partir de la cual buscamos resaltar el papel de las/los micro, pequeños y medianos empresarios como posibles generadores y realizadores de prácticas socialmente responsables. Para lo cual tuvimos en cuenta dos aspectos axiológicos: aspectos ético culturales y los morales, estos últimos con la posibilidad de direccionar una dinámica, movimiento e incluso cambio a los primeros.

Así las cosas, en el presente artículo el lector encontrará unas reflexiones soportadas en un juicioso recorrido metódico que nos sirvió para establecer las prácticas de los empresarios en torno a la RSE , teniendo en cuenta la manera como su trayectoria empresarial influye en acciones socialmente responsables o no y, el sentido que les dan a dichas prácticas. Nuestro centro será entonces, mostrar el método seguido junto a algunos resultados obtenidos durante la realización de la experiencia. Tuvimos como insumo la posibilidad de realizar una serie de talleres en Responsabilidad Social Empresarial, orientados a las Mipymes del Clúster de la Moda

de Bogotá que articularon tres actores: Estado, empresarios y la academia.

2.8.1 Pautas teóricas del ejercicio realizado

En términos teóricos tuvimos en cuenta perspectivas del desarrollo sostenible argumentadas por autores como Amartya Sen, Bernardo Kliksberg, Víctor Guedéz, y reflexiones de Bohórquez y Gómez, como de nuestra autoría, en las que además de precisar los conceptos básicos para la elaboración del método, fueron el fundamento de análisis del presente artículo. Consideramos entonces que el concepto de Desarrollo Sostenible se convierte en la categoría articuladora de la Responsabilidad Social y Ambiental, dado que en éste convergen elementos sustanciales relacionados con la sostenibilidad, la calidad de vida y el bienestar de los ciudadanos.

Para aproximarnos al concepto de desarrollo sostenible se hizo fundamental al decir de Bohórquez y Gómez (2009), hacerlo mediante la denominada justicia intergeneracional, lo que exige a su vez perfilar el contenido sustantivo tanto del desarrollo humano, como de la sostenibilidad ecológica, el cual hace parte de la prescripción básica de la definición del informe Brundtland, cuando considera que “el bienestar de las generaciones futuras dependerá de mantener un crecimiento económico ininterrumpido que estimule la capacidad de invención humana y la eficiencia tecnológica, lo que resolverá, por añadidura, los problemas ambientales”.

Sobre el mismo tema el premio Nobel de Economía 1998 Amartya Sen considera que “existe progreso si en definitiva crece el grado de libertad, la cual corresponde en generar las opciones efectivas para que cada ser humano pueda desenvolver sus potencialidades”; para lo que propone un enfoque alternativo a las concepciones del bienestar en el que expande esta noción para abarcar un espectro más

amplio de cuestiones, desde el cual transforma su enfoque en desarrollo como libertad. Cabe resaltar que el corazón de este enfoque es su transformadora manera de concebir al desarrollo. En sus propias palabras, "...el desarrollo puede entenderse como un proceso de expansión de las libertades reales de las que disfrutaban los individuos." Es decir que el desarrollo no debe medirse con otro indicador que no sea el aumento de las libertades de los individuos". Para Sen "El papel instrumental de la libertad se refiere a la forma en que contribuyen los diferentes tipos de derechos y oportunidades a expandir la libertad del hombre en general y, por lo tanto, a fomentar el desarrollo. (...)".

Esta mirada de desarrollo, al decir de Gómez & Moreno (2009) "se relaciona con una visión integral de la sociedad y del desarrollo, que entiende el crecimiento económico y la productividad sólo en la medida que se encuentren directa y proporcionalmente asociados con la mejora de la calidad de vida de la gente y la vigencia de organizaciones comprometidas con las libertades y los derechos de las personas".

En adición a lo expuesto, el economista argentino Bernardo Kliksberg destaca el valor fundamental de la ética y la moral en las políticas de desarrollo y su vínculo con las diferentes esferas y ámbitos (economía, ambiente, cultura, social y político institucional), sugiriéndose la idea del equilibrio entre estas distintas dimensiones del desarrollo y la indisolubilidad entre ética y desarrollo".

En consecuencia, según este autor "para saber si una sociedad progresa, se deben incluir junto a indicadores económicos usuales, aspectos que tienen que ver con el desarrollo social, el desarrollo medio ambiental, el acceso a la cultura, las libertades, y la construcción de ciudadanía". Esto demandará la construcción de políticas públicas que identifiquen las necesidades de los ciudadanos que las apoye y las modifique cuando sea necesario y, un

empresariado conformado por dirigentes éticos y morales con un compromiso social efectivo.

Para ello el Estado deberá tener una visión integral de crecimiento económico y la productividad de tal manera que en su calidad de agente, se garanticen los derechos básicos de los ciudadanos, resultado de su capacidad de generar diálogo para obtener consensos entre los sectores empresariales y la sociedad civil, tratando de encontrar soluciones válidas entorno de los problemas más apremiantes. Así mismo, tendrá que asegurar tanto la garantía en sus actos administrativos como el respeto de las normas vigentes (Kliksberg, 1998).

De otra parte, el papel de la sociedad será el de un agente dinamizador de Responsabilidad Social Empresarial, en la medida que ejerza presión para que sus derechos sean escuchados, consensuados y elevados a nivel de política pública; así mismo hacer veeduría para su cumplimiento. El rol de la empresa desde la perspectiva de agencia al decir de Gómez & Moreno (2010) "esta ligada a las decisiones de sus prácticas de gestión en relación con los Stakeholders (también llamados grupos de interés) y a la forma como afectan a la estructura política, social y económica del país".

Este rol del empresariado desde la perspectiva de agencia, nos centra en la capacidad que tiene el empresario de influir sobre la estructura económica y social de su entorno, y nos hace volver al debate planteado por Giddens, A (1979) sobre "la tensión existente entre la parte y el todo, entre el poder del primero de incidir en el segundo, en definitiva una tensión entre la agencia y la estructura, sobre la manera en que proceden las sociedades".

En esta dirección la empresa es corresponsable, "en la medida que el Estado no puede resolverlo todo, así se encuentre obligado a que todo se resuelva. Ello implica que

la empresa no está obligada a solventar el problema de toda la sociedad, pero si está obligada a solventar aquellas situaciones que nadie mejor que ella pudiese hacerlo" (Guédez, 2010).

En consecuencia, el empresario latinoamericano debe gestionar de manera sostenida tanto al interior como al exterior de su organización los "buenos tratos con sus empleados, respeto a los clientes y el medio ambiente; vinculado a la ciudad donde desarrolla sus actividades, y que ayuda a sus ciudadanos –y empleados– a vivir dignamente." (Kliksberg, 2008).

Bajo este enfoque, que no es otro que la RSE, se espera que el sector empresarial empiece a pensar no sólo en sus ganancias sino en sus aportes concretos a la sociedad en la que está inmensa. "Es otra manera de entender el problema de carácter sistémico de la crisis actual y su relación con el tema de la Responsabilidad Social Empresarial, la cual no se daría sólo para inculcar valores éticos en las organizaciones, sino que su impulso debe responder a la necesidad de modificar los sistemas de gestión (macros y micros) que causan daño a la economía y a la sociedad" (Kliksberg, 2010).

Centrados en esta mirada consideramos que la Responsabilidad Social Empresarial en especial con relación al sector de las Mi Pymes, es una expresión de manifestaciones cotidianas éticas y morales en ámbitos organizativos, sociales y ambientales, tanto internos como externos a la empresa; situación que señala la tensión existente entre un desarrollo basado en el crecimiento económico y el beneficio endógeno en términos de lucro, con otro tipo de desarrollo, el sostenible, cuyo sustento es la corresponsabilidad social, los derechos humanos y el mantenimiento del medio ambiente.

De esta manera, la RSE genera una tensión entre las voluntades presentes en los organismos empresariales en torno a la posibilidad de realizar acciones socialmente responsables,

con los requerimientos que la tradicional sociedad de consumo sugiere, en la que el precio se convierte en factor determinante de la producción de bienes y servicios.

Teniendo presente que la base de la responsabilidad social son los aspectos axiológicos y por tanto culturales, hemos considerado que la elaboración de normas y la realización de capacitaciones sobre el tema de la responsabilidad social empresarial deben ir acompañadas del conocimiento respecto a la manera como los empresarios han construido históricamente su vida como empresarios, a través de sus representaciones sociales. Estas últimas creemos nos proporcionan pistas acerca de cómo los empresarios conciben y llevan a cabo sus prácticas éticas y morales en el proceso productivo, así mismo, evidenciar la forma como existen políticas del Estado y de sus grupos de interés que los condicionan de alguna manera hacia acciones de irresponsabilidad social y ambiental.

Frente a lo expuesto, se podría afirmar que la verdadera Responsabilidad Social genera: compromiso, lealtad, principios, sensibilidad, reconocimiento, imparcialidad y otros ingredientes que al combinarlos, en su justa medida, respondan a lo esperado y requerido para el desarrollo social.

2.8.2 Camino abordado en el proceso de intervención realizado

Recurrimos a la técnica del taller participativo que concentra tres enfoques epistemológicos: la Fenomenología, la Etnografía y la Investigación Acción Participativa, a partir de los cuales indagamos las representaciones sociales desde la trayectoria de vida de los empresarios. Éstas suponen incidir de manera suficiente sobre sus acciones socialmente responsables o no. Profundicemos entonces en la metodología propuesta:

2.8.3 Taller de aprendizaje colaborativo para el *Cluster* de moda de Bogotá

2.8.3.1 Momentos del proceso

Recurrimos entonces a una mirada fenomenológica que nos permitió buscar esencias en sus prácticas de tal manera que pudimos desde un contacto desprevenido con el ahora (libre de prejuicios y deducciones aprendidas en la experiencia de vida como académicos y en algunos casos como empresarios), abordar la realidad de forma distinta. En dicha dirección se buscó describir las experiencias vivenciadas por los actores que hacen parte del clúster de moda de Bogotá, tomando distancia de nuestros prejuicios sobre el clúster.

Para abordarlo teóricamente, retomamos lo planteado por Schütz (1974), al establecer el tiempo espacio Biológico (referidos a la edad y el género) que nos permiten identificar la manera en que el cambio generacional y los elementos de género inciden en las representaciones y percepciones de los integrantes del clúster de moda de Bogotá; tiempo espacio interno (referido a la construcción personal de la realidad) que nos permite abordar la forma en que los sujetos indistintamente como lo perciban otros, construyen su realidad de actores del clúster de moda, y tiempo espacio social (referido a la concepción generalizada pública que se tiene de la realidad) que nos permite ingresar a la manera en que la sociedad bogotana concibe la realidad, indistintamente de cómo la concibe el empresario perteneciente al clúster estudiado.

Aunado a ello, identificamos dimensiones de la personalidad de los sujetos, retomando lo planteado por Mead (1964), al establecer una diferenciación entre el Yo (inherente a valores morales) que nos permite identificar las pautas a partir de las cuales los actores que hacen parte del clúster reaccionan ante otros; el Mi (inherente a los valores éticos)

que nos permite identificar la serie de actitudes organizadas de otros que el actor del clúster adopta, como si, proviniesen de él; y el otro generalizado (grupos que inciden de manera directa en el comportamiento) que nos permite identificar los grupos que inciden en representaciones y percepciones que se tiene sobre las prácticas y el evento estudiado.

2.8.3.2 Momento inicial: diálogo de saberes

En esta parte del proceso, los participantes pudieron identificarse o no, con lo encontrado en sus pares (empresarios del clúster de moda de Bogotá), desde el material ya sistematizado de los empresarios en estudios previos; como también, de los talleres sobre responsabilidad social empresarial realizados en el 2010 con 110 empresarios que hacen parte del proceso adelantado por la Secretaría de Desarrollo Económico del Distrito con el clúster de moda de Bogotá, profundizando de esta manera los conocimientos sobre su quehacer como empresarios, a partir de ideas, opiniones y experiencias concretas de sus pares.

En el presente documento la palabra diálogo se entiende como una conversación motivada por la búsqueda de entendimiento y orientada a la construcción de ciertos acuerdos que permitan emprender acciones y pongan límites a las diferencias. Así, un buen diálogo, tal como lo entendemos nosotros, ofrece a quienes participan la oportunidad de:

- Escuchar y ser escuchados, de modo que quienes hablan pueden ser oídos.
- Hablar y dejar que te hablen de manera respetuosa.
- Desarrollar y profundizar el entendimiento común.
- Conocer la perspectiva de los otros y reflexionar sobre sus propios puntos de vista.

Por estas consideraciones establecemos la diferencia entre el debate y el diálogo, entendiendo que mientras el primero intenta probar que el otro está equivocado, se trata de ganar y se escucha para encontrar principalmente la falla y el error argumentativo en el otro; en el segundo lo que prima es entender que el otro puede tener piezas fundamentales para la solución de problemas compartidos, así la escucha se convierte en una posibilidad para entender el lugar desde donde nos habla el otro, y buscar el valor de las perspectivas ajenas. Desde el diálogo se pretende generar un ambiente de confianza y respeto en donde se comparten ideas y experiencias para crear y desarrollar nuevos conocimientos.

2.8.3.3 Momento del diálogo generativo

-La responsabilidad social no es una obligación, pero que toca-toca.-

Es el espacio donde prima el diálogo de saberes para el proceso de cognición social y a partir del cual se construye una nueva realidad respecto a la práctica productiva empresarial. En ésta se involucra ahora de manera distinta el rol de la sociedad civil, del empresario, del tercer sector y el Estado. Y donde se pretende que los participantes adopten un nuevo imaginario: "la responsabilidad social no es una obligación, pero de toca, toca".

Con la finalidad de movilizar el aprendizaje colaborativo y con ello generar una comunidad imaginada del clúster, los espacios de diálogo tomaron como base metodológica la conversación bajo un enfoque generativo: un proceso sensorial informal, para hablar recreando los patrones del pasado y entrar a generar nuevas opciones. En síntesis se trata de propiciar un aprendizaje colaborativo con el apoyo del diálogo generativo, que es el tipo de conversación que deseamos crear: es ver la idea que emerge del centro y no pertenece a ningún participante en particular. Implica oír

con empatía y oír conectado con la capacidad de creación de futuros posibles.

Desde este enfoque de diálogo pasamos a un nuevo plano del contrato social, en el que la base no es la desconfianza y el individualismo mercantil, sino una reconfiguración de ideas entre las que emergen: la cooperación; un consumo de modo crítico como controlador de la oferta en el mercado de bienes, lugar donde se queda corta la sola relación: calidad- precio; el daño del medio ambiente; la exclusión y discriminación de género y étnica, junto a elementos de trabajo infantil y procesos de enajenación en el trabajo, entre otros.

Se entiende de esta forma más claramente que la producción de utilidades, no es directamente proporcional a la producción de bienestar para todos, y que la generación de ganancias no es directamente proporcional al bienestar público social.

De otro lado, los talleres demuestran a sus participantes que la existencia de asimetría de información en los negocios como una práctica generalizada, implica que exista desde la RSE, la posibilidad de nuevos lazos que permitan retomar la confianza en las negociaciones. Además ésta une las supuestas separaciones realizadas entre: la economía, el ejercicio de la política y la intervención estatal.

2.8.4 Análisis de la información y resultados

Encontramos en los relatos a partir de los cuales se realizó un diálogo de saberes que existen prácticas desde las cuales afirmamos nuestro planteamiento inicial en que los micro y pequeños empresarios, son muestra de acciones socialmente responsables, que canalizadas, pueden generar una sinergia importante en términos de beneficio social sostenible y

corresponsable. Damos cuenta entonces de expresiones en las que éstos crean un tipo de relación con su entorno y al interior de la empresa que denominamos un, *gana gana*, donde gana el empresario, el entorno social y quiénes hacen parte de una relación en la cadena de valor.

Valga señalar que la permanencia de la sostenibilidad en el tiempo de este tipo de prácticas escapa muchas veces a los intereses de los involucrados de manera directa, es decir, el que un micro o pequeño empresario realice prácticas como las que veremos más adelante, se hacen sostenibles únicamente en la medida que la sociedad ingrese en un tipo de relación ética corresponsable, donde el apoyo a éstos esfuerzos redunde por ejemplo, en la compra de los productos elaborados bajo las prácticas en mención. También obedece a dinámicas más macro estructurales donde la capacidad adquisitiva establece una tensión entre el deseo moral o el imperativo ético y las posibilidades económicas de los integrantes de una sociedad, veamos:

“Cuando entregamos un excelente producto a nuestros clientes, de esa forma estamos cumpliendo una función social también, pero pienso que la parte más importante es con nuestros trabajadores, con nuestros empleados, para mí es importante poderle brindar a una persona cabeza de familia, a una madre soltera, la posibilidad de un empleo, porque sé que con ello puede sacar su familia adelante”. (Taller de responsabilidad social, Plaza de Artesanos, Bogotá 24 de Junio de 2011).

“Empleo en mi empresa mujeres cabeza de familia y mujeres afectadas por la violencia del país; fíjese es una persona que es incapacitada y así no tenga pedidos le sigo pagando su salario” (Taller de responsabilidad social, Plaza de Artesanos, Bogotá 15 de Junio de 2011).

También, una disposición a realizar acciones de tipo colectivo, en torno a prácticas socialmente responsables

que canalizadas y articuladas con el clúster, el Estado y la academia, pueden impulsar las dinámicas de las que venimos hablando,

“Nosotros como grupo deberíamos juntar todas las experiencias de responsabilidad social que hemos escuchado en este taller, ello nos permitiría tener una marca con un sello ambiental... esto nos daría un plus ante la sociedad...”.(Taller de responsabilidad social, Plaza de Artesanos, Bogotá 7 de Junio de 2011).

“La responsabilidad social era algo tan alejado... es una realidad que vivimos todos... pero con los comentarios de otros nos damos cuenta que si lo hacemos juntos y aprendemos unos de otros estas pequeñas cosas, haremos cosas grandes”... “vamos hacer cosas donde la unión hace la fuerza”... “Es importante mostrar que tenemos responsabilidad social en cosas prácticas, buscando identidad como red”... “De este taller me llevó cosas que hacemos y no reconocemos como responsabilidad social y sin embargo, están ahí...”(Taller de responsabilidad social, Plaza de Artesanos, Bogotá 2 de mayo de 2011)

Ahora bien, el hecho de ser micro y pequeños empresarios no impide la compra de insumos certificados y por tanto, contribuir con ciertas garantías de calidad para el consumidor. Consecuentemente los micros y pequeños empresarios son un factor potencial para la sostenibilidad en cuanto a la demanda de insumos que cuidan el bienestar social de las personas.

“Compro telas hechas de algodón orgánico hecho en el Perú para confeccionar ropa para bebé, con ello garantizo que mis prendas son realmente anti alérgicas”... “En el calzado, cuando no se usan pegantes adictivos se beneficia el medio ambiente y los empleados” “Los desperdicios que generamos son utilizados para diseñar prototipos de productos nuevos”. (Taller de responsabilidad social, Plaza de Artesanos, Bogotá 18 de Julio de 2011)

Por último, señalamos prácticas en torno a comportamientos morales encauzados hacia el que llamamos voluntariado en prácticas socialmente responsables, donde se expresa una clara tendencia afín a actividades socialmente responsables. Que a nuestro modo de ver, son una veta para las políticas públicas que al respecto se podrían generar.

“Dicto clases de inclusión laboral a niñas y jóvenes con problemas de prostitución y hurtos, para que vean otra forma de vivir” (taller de responsabilidad social, Plaza Artesanos, Bogotá 30 de Mayo 2011).

CONCLUSIONES

A manera de conclusión vemos que existen comportamientos que señalan posibles pautas en las prácticas productivas de las/los Mi pyme empresarios, acordes a los fines que establece la responsabilidad social empresarial. Los cuales creemos, son un insumo para posibles políticas públicas en torno al desarrollo sostenible y corresponsable del clúster estudiado. Que existe la posibilidad de establecer sinergias productivas desde la base de éstos empresarios por la disposición encontrada en los relatos mostrados en este estudio. Y que el vínculo entre los empresarios, el Estado y la academia, muestra un camino que promete mejores condiciones de vida para todos.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

Bohm, D. (2001), Sobre el Diálogo. Ed. Kairos. 1996
Wenger, Etienne Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad. Paidós.

Bohórquez, M. & Gómez J. (2009). Competitividad y responsabilidad social de pymes en Bogotá: investigaciones y estudios - Bogotá: Fundación Universitaria Los Libertadores. p. 203

Clúster de la Moda de Bogotá. Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá. Recuperado en Julio de 2011. Disponible en <http://www.clusterdemoda.com>

Galindo, C.(1998) Etnografía. El oficio de la mirada y el sentido. Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. Educación, Prentice Hall, Addison Wesley. Mexico: Pearson.

Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: action, structure and contradiction in social analysis*. Los Ángeles: University of California Press.

Gómez, O.& Moreno, L. (2010). Asociatividad: algunas percepciones, representaciones y prácticas observadas en el sector calzado y la marroquinería de la ciudad de Bogotá. Bases conceptuales para establecer Indicadores de gestión y asociatividad; un aporte a la competitividad de las Pyme desde el desarrollo Sostenible. Bogotá: Fundación Universitaria los Libertadores, Javegraf.

Gómez, O.& Moreno, L. (2009). Percepciones y prácticas de responsabilidad social empresarial de la pymes exportadoras de calzado en cuero de Bogotá, en términos de competitividad. Competitividad y responsabilidad social

de pymes en Bogotá: investigaciones y estudios. Bogotá: Fundación Universitaria los Libertadores, Javegraf.

Guédez, V. (2002). La ética gerencial. Editorial Planeta. Caracas, Venezuela.

Iranzo, J. (2002). La responsabilidad social de la empresa. En el volumen colectivo La responsabilidad social del empresario. Aportaciones a la doctrina social de la Iglesia. Acción Social Empresarial. Madrid. España.

Hurtado, J.(2000). Metodología de la investigación holística. Caracas: Sypal.

Husserl, E. (1993). Ideas: una introducción a la fenomenología pura.Fondo de Cultura Económica de España, S.L.2.

Kliksberg, B. (2010).Síntesis del Foro inaugural programa iberoamericano de formación de formadores en RSE. Documento inédito utilizado en el III Programa de Formación de Formadores en RSE. Buenos Aires: Red UNIRSE.

Kliksberg, B. (2009). Ética Empresarial: ¿Moda o demanda imparable? Washington: Fundación Carolina. Documento inédito utilizado en el III Programa de formación de formadores en RSE. Buenos Aires. RedUNIRSE

Kliksberg, B. (2009). Una agenda renovada de responsabilidad empresarial para América Latina en la era de la crisis. Red UNIRSE. Documento inédito utilizado en el III Programa de Formación de Formadores en RSE. Buenos Aires. RedUNIRSE

Ley 905 de 2004 las PYMES. Recuperado el 1 de agosto 2011. Disponible en:<http://businesscol.com/empresarial/pymes/>

Mead, H. 19649, *SeletedWriting*.Editado por Andrew K. Reck. Bobbs-Merrill. The Liberal ArtsPress.

Naciones Unidas. (1987). Informe socioeconómico de la comisión Brundland. Disponible en: <http://www.un.org/spanish/climatechange/2007highlevel/brundtland.shtml>: Naciones Unidas.

Oviedo G.(2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría de la Gestalt. Revista de Estudios Sociales No. 18, agosto de 2004. P 89-96.

Sánchez, M. (2005). Fortalecimiento micro empresarial mediante la asociatividad de las unidades productivas y sus posibilidades de integración en la cadena productiva. Colombia Investigación Bolivariana.

Sen, A. (2000). El desarrollo como libertad. Madrid. Planeta Editores .

Schutz, A. (1974). El problema de la realidad social. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Salazar, M. (2006). La investigación, acción participativa: inicios y desarrollos. Madrid. Editorial Popular, S.A. Colección: Proa.

2.9

Diagnóstico técnico y económico de las formas de aprovechamiento de los residuos pos consumo de llantas en Bogotá, Colombia

William G. Ángel Moreno
Lukas Ramírez Moreno
Martin Danilo Gómez Sánchez
Sebastián Mora Sabogal
José Alejandro Martínez
Elizabeth León Velásquez

Resumen

En busca de reducir el impacto nivel ambiental, social y económico que generan los residuos de las llantas, se revisan tres tecnologías como la pirólisis, el coprocesamiento y la trituración mecánica; de las cuales se evaluará la viabilidad económica de su implementación, así como los impactos que cada una de estas puede llegar a generar teniendo en cuenta criterios como, frecuencia, importancia y reversibilidad, para luego diagnosticar que tecnología puede llegar a ser la más viable desde el punto de vista económico, técnico y medioambiental.

Los resultados de este proyecto serán socializados y distribuidos entre los distintos actores participantes con el fin de que sean aplicados para el mejoramiento en la disposición final

del residuo y en el crecimiento económico de cada uno de los productos además de trazar una clara línea de análisis multivariable.

Pirólisis,
coprocesamiento,
trituration
mecánica,
frecuencia,
importancia,
reversibilidad

Palabras clave

Actualmente en la ciudad de Bogotá no existe un programa adecuado para la disposición final de llantas usadas, las cuales generan diferentes problemáticas en ámbitos sociales, ambientales y económicos. En consecuencia a esto desde el año de 1997 se han generado una serie de elementos normativos que están encaminados a reducir los impactos y prevenir afectaciones al medio ambiente, tanto a nivel nacional y local, sin embargo, la situación persiste y por ello es necesario generar estrategias para dar correcto manejo a los residuos de las llantas. Existen diversas alternativas de manejo, aprovechamiento y valorización de las llantas usadas, de las cuales y de forma conjunta, se han seleccionado tres sobre las cuales se analizará el nivel de control de la problemática que pueden hacer, verificando que se mitiguen los impactos generados y permitiendo que estos sean reintegrados a la cadena productiva generando en ellos un valor agregado.

Para conocer los impactos generados al medio ambiente y que costo económico podría llegar a tener la implementación de cada una de las tecnologías dispuestas para transformar los residuos de las llantas, se evaluará cada una de las alternativas de manejo propuestas por el Comité de llantas

usadas de la Asociación Nacional de Industriales, ANDI, a saber, trituración mecánica, pirólisis y coprocesamiento, teniendo en cuenta los aspectos e impactos ambientales generados, bajo criterios como naturaleza, frecuencia, importancia y reversibilidad, para luego dar un diagnóstico de cual tecnología podría llegar a ser la más viable desde el punto de vista económico, técnico y medioambiental.

De otro lado, el análisis técnico y ambiental se complementará con un análisis económico que será desarrollado en el marco de un proyecto de grado de la carrera de economía, en donde se analizarán de manera global los costos generales de inversión y operación, así como los subproductos obtenidos a partir de cada una de las tecnologías propuestas en este estudio; de esta forma, y con el fin de tener un panorama claro de los aspectos ambientales, técnicos y económicos de las tecnologías, todos los factores estudiados serán tenidos en cuenta a la hora de elaborar las conclusiones sobre la pertinencia de cada alternativa para el aprovechamiento del residuo.

De esta forma, desde el mes de Agosto VESTIGIUM Engineering Group inició el desarrollo del estudio de viabilidad técnica y económica de la implementación de cada una de las tecnologías propuestas; a continuación se presenta un resumen ejecutivo de los principales aspectos encontrados durante el trabajo:

- La primera tecnología de análisis es el proceso de tratamiento mecánico de las llantas, que consiste en la trituración y molienda del residuo, tiene por objetivo la obtención de polvo de caucho de diferentes dimensiones; con este polvo se fabrican productos para canchas sintéticas, complemento asfáltico, reductores de velocidad, pastillas de frenos, tapetes, entre otros y pueden ser incluidos al mercado. Al usar la metodología expuesta anteriormente para el estudio de aspectos e impactos ambientales de cada uno de los procesos que

se llevan a cabo en la trituración del residuo (trituración, molienda, tamizado, pulverizado y refinación). Se concluye que el sistema de trituración en los procesos de molienda, tamizado y refinación existe problemas de generación de ruido y material particulado lo que constituye un impacto ambiental significativo.

- La segunda tecnología de estudio es la pirólisis, la cual consiste en la degradación térmica de una sustancia en ausencia de oxígeno o en una cantidad mínima del mismo, este proceso se lleva a cabo normalmente a temperaturas que están entre los 400 °C y 800 °C para que luego, a estas temperaturas transformar los residuos a productos como gases, líquidos y cenizas solidas, conocidas como coque de pirólisis, estos productos pueden ser utilizados como combustibles directamente o en tratamiento posterior. En cuanto a la obtención de cada uno de los productos depende de la temperatura que le sea aplicada a los residuos durante una determinada cantidad de tiempo y de la composición de los mismos. Para obtener el calor requerido por la pirólisis es necesario el uso de combustibles tradicionales como: gas natural, petróleo, entre otros, o mediante el uso de grandes cantidades de electricidad para así crear plasmas de altas temperaturas.
- La tercera tecnología es el coprocesamiento, esta se lleva a cabo con la integración de algunos residuos de la industria, entre ellos el de la llanta, compatibles con materias primas para la elaboración de cemento; el proceso se da por oxidación térmica que oscila entre los 1000 – 2000 °C en un horno rotatorio, el cual integra todos los materiales dando como resultado el producto del cemento; en Colombia esta tecnología solo es aplicada por una empresa (Holcim Colombia SA). La ventaja de la tecnología es que el proceso permite tener un continuo ahorro energético, reduce el impacto atmosférico que se genera por oxidación térmica, la desventaja es la generación de CO₂, SO₂, NO (contaminación atmosférica), generación de

escoria (contaminación de suelos), generación de sílice (contaminación pública) presentados en el proceso de oxidación térmica, en cuanto a la alimentación del horno se genera sólidos disueltos que conlleva a un impacto ambiental hídrico.

En este momento, el grupo *VESTIGIUM Engineering Group* se encuentra desarrollando el análisis de las alternativas, desde el punto de vista económico tendremos en cuenta la inversión inicial (costos de estudio e investigaciones), insumos y recursos (servicios públicos) y operación (salarios), para así determinar que tecnología tiene más ventajas a nivel económico. De esta forma se realizara una propuesta que muestre los beneficios económicos y medioambientales de los productos pos consumo de las llantas, obtenidos en cada proceso estudiado (trituration mecánica, coprocesamiento y pirólisis).

En este proyecto que culminará para la primera semana de diciembre del presente año se cuenta con la participación y acompañamiento de la ANDI. Los resultados de este proyecto serán socializados y distribuidos entre los distintos actores participantes con el fin de que sean aplicados para el mejoramiento en la disposición final del residuo y en el crecimiento económico de cada uno de los productos además de trazar una clara línea de análisis multivariable (económico, técnico y ambiental) que podrá consolidarse a futuro como una metodología propia de selección de alternativas para el aprovechamiento y valorización de residuos en Colombia.

3.

ENTORNO

**BALANCE: FAMILIA
Y TRABAJO**

3.1

La familia Un Stakeholder que amerita una especial responsabilidad empresarial

Jorge Gustavo Munévar Mora

Introducción

En esta ponencia se considerará el papel y el valor de la unidad familiar en la economía, lo mismo que en la gestión, la innovación, el emprendimiento y la empleabilidad; lo anterior, con el objeto de dar claridad y tomar conciencia sobre la urgente necesidad de apoyar, desde las organizaciones empresariales, la consolidación y el desarrollo integral de la familia como un factor fundamental de la sostenibilidad corporativa. Por lo tanto, para el planteamiento de este artículo la empresa existe por la familia y para la familia, dentro de los postulados de una actividad socialmente responsable.

Con el fin de establecer acuerdos y un marco para el desarrollo de la propuesta se revisarán los conceptos de familia, empresa, responsabilidad social empresarial y stakeholders. En Colombia, la Constitución Política, en su artículo 42 define: “La familia es el núcleo fundamental de la sociedad. Se constituye por vínculos naturales o jurídicos, por la decisión libre de un hombre y una mujer de contraer matrimonio o por la voluntad responsable de conformarla. El Estado y la sociedad garantizan la protección integral de la familia. La ley podrá determinar el patrimonio familiar inalienable

e inembargable. La honra, la dignidad y la intimidad de la familia son inviolables...”

Desde la mirada de la sociología, la familia es una institución social que aglutina a los individuos en grupos cooperativos encargados de tener y cuidar a los niños. Estas unidades sociales se basan en el parentesco, un vínculo social basado en la sangre, el matrimonio o la adopción, que agrupa a los individuos en familia.

Para los economistas la familia es un agente económico que consume, ahorra e invierte y ofrece servicios de trabajo. Para Gary Stanley Becker, economista y premio nobel, la familia es una fábrica de bienes domésticos (comida, alojamiento) producidos con tiempo y bienes de mercado.

En la Declaración Universal de los Derechos Humanos, se concibe “la familia como el elemento natural y fundamental de la sociedad, con derecho a la protección tanto por parte de la sociedad como por parte del Estado”. También se expresa: “Los hombres y las mujeres, a partir de la edad núbil, tienen derecho, sin restricción alguna por motivos de raza, nacionalidad o religión, a casarse y fundar una familia; y disfrutarán de iguales derechos en cuanto al matrimonio, durante el matrimonio y en caso de disolución del matrimonio”. “Sólo mediante libre y pleno consentimiento de los futuros esposos podrá contraerse el matrimonio”

No se pretende excluir, en este texto, otras formas de vida familiar dependientes de factores sociales, culturales, económicos, afectivos y aún tecnológicos; se trata más bien de ligar los diferentes tipos de familia con el tipo de sociedad en la que se desarrollan. Por ejemplo las familias extensas propias de las sociedades tradicionales, una creciente presencia de familias monoparentales en las sociedades industrializadas y las familias homoparentales, evidentes en las sociedades actuales con legislaciones que reconocen el matrimonio homosexual.

Pero la familia continúa transformándose y hoy es cada vez más frecuente el modelo monoparental, los matrimonios sin hijos, las uniones entre miembros de un mismo sexo, los matrimonios interculturales, interreligiosos e interraciales, el incremento en la edad para casarse, el divorcio, la entrada de la mujer al mundo laboral, hombres desempleados desempeñando los oficios de la casa, etc.

Con la introducción de la pareja en el mundo laboral, ideal de la nueva familia, vienen también algunos condicionantes para la familia: la mujer está lejos del hogar y por consiguiente de las tareas domésticas, también de los hijos y el tiempo que se dedica la pareja mutuamente es menor. Estas nuevas situaciones motivan al hombre a compartir los quehaceres del hogar, la crianza de los hijos, además de atender eficientemente sus obligaciones laborales.

Al concepto de familia, en un sentido más amplio, caben además de la familia nuclear (pareja e hijos), una variada gama de estructuras sociales, tales como: la familia extensa (parentela), los que comen en una misma mesa o reciben ingresos de una misma fuente (familia económica), aún se ha llamado familia a todo tipo de organizaciones (familia espiritual, empresarial, etc.).

Para este trabajo haremos énfasis en la familia desde su versión nuclear, conformada por el vínculo matrimonial natural o jurídico, que establece un hombre y una mujer y que generalmente trae como consecuencia los hijos. Los hijos pertenecen a esa familia de manera temporal y sujeta, es decir hasta cuando conformen su propia familia o cuando adquieran autonomía, independizándose.

Para continuar con la línea conductora del escrito se revisará someramente la definición de empresa, bien se trate de organizaciones que ofrezcan bienes, servicios o ambos, se tienen en cuenta tópicos tan importantes como: ser una unidad económico- social; hacer uso de los

factores productivos, estar integrada por personas, tener a su disposición elementos materiales y tecnológicos; todo lo anterior dentro de una estructura organizativa y con el fin de cumplir un objetivo que se plantea de acuerdo al sistema o tipo de economía de mercado donde se halle inmersa.

Cuando se toca el factor humano podemos ver a la empresa, como la creación del empresario, capaz de involucrar y apropiarse de medios y recursos con un fin determinado. Se puede entender hasta aquí un sistema de intercambio en el que se persigue un beneficio a través de la distribución en el mercado de bienes y/o servicios.

Ligado al concepto de empresa se concibe desde hace algunos años, la noción de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Esta ha retado a las empresas a extender la comprensión de su actividad y de sus fines, en un entorno de desarrollo sostenible preservando los recursos ambientales, respetando la diversidad, promoviendo la cultura, trabajando en la reducción de las desigualdades sociales, y estableciendo relaciones éticas con los stakeholders.

Si bien los stakeholders o partes interesadas son aquellos grupos de actores que afectan o se afectan por la actividad de la organización. Dicha afectación se manifiesta en términos de intereses o expectativas comunes o complementarias, como de impactos negativos recíprocos. Identificar a las partes interesadas: al interior de la empresa (empleados, gerentes, propietarios, socios) y al exterior de la misma (proveedores, sociedad, gobierno, acreedores, clientes), es dentro del ámbito de la RSE, el principal enfoque estratégico.

Cada organización debe realizar el trabajo de identificar las partes interesadas, una de ellas, la familia, que nunca podrá ignorarse. Cada ser humano, dentro o fuera de la empresa, pertenece, participa, actúa, protege y provee para una familia. La familia, es pues, un stakeholder y como tal, amerita ser blanco de los programas que adelante la empresa en el marco de la RSE.

Los principios de la RSE: respeto por la dignidad humana, solidaridad, participación, desarrollo humano integral, entre otros, se enmarcan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH) de tal manera que, Derechos humanos y RSE son temas que se enfocan en el desarrollo y el bienestar de la persona; en la DUDH se establecen los objetivos y el marco de acción de la RSE. Así las cosas, es relevante hacer una revisión del tema desde este enfoque. La Organización Internacional del Trabajo (OIT), define la RSE como el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

Por su parte el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), define la Responsabilidad Social Empresarial como el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos –DUDH-, la Declaración de Responsabilidades y Deberes Humanos –DRDH- y siguiendo este mismo hilo conductor la Declaración Universal de los Derechos Humanos Emergentes –DUDHE-, aprobada en el Forum de las Culturas, Monterrey 2007; fundamentan el tema de RSE.

La primera (DUDH) está dada con fundamento en: la consideración de que la libertad, la justicia, la paz y la igualdad de todos los seres humanos es un derecho inalienable; en la comprensión acerca de las graves consecuencias que a todo nivel trae el desconocimiento de los derechos del hombre; en el entendimiento de la necesidad de establecer mecanismos

de protección de dichos derechos que garanticen la libertad de palabra y la libertad de creencia; en la determinación de los pueblos de las Naciones Unidas, para promover el progreso social, elevar el nivel de vida dentro de un concepto más amplio de libertad, en el acuerdo sobre respeto universal de estos derechos y libertades fundamentales del hombre.

La segunda (DRDH), fue expedida cincuenta años después de la adopción de la DUDH, en el contexto de la existencia de graves violaciones a los derechos humanos y de las libertades fundamentales que ofenden la conciencia de la humanidad.

El preámbulo de esta importante declaración reafirma que, el respeto por la dignidad y la igualdad de derechos de todos los seres humanos consagrados en la Declaración Universal de Derechos Humanos constituye la base inalienable de la paz, la democracia, la seguridad humana, la libertad, la justicia y el desarrollo en el mundo, y también reitera la importancia universal, el alcance mundial y la indivisibilidad de los derechos reconocidos a partir de la Declaración de 1948. El preámbulo resume la razón de esta innovadora declaración: la consciencia de que el disfrute efectivo y la puesta en práctica de los derechos humanos y de las libertades fundamentales están vinculados de manera inextricable a la asunción de los deberes y responsabilidades implícitos en tales derechos.

En la tercera (DUDHE), como elemento transformador, se incluye a la sociedad civil, como interlocutor ante los estados y las organizaciones de carácter institucional; como elemento básico al momento de afrontar los retos que plantea un mundo globalizado y cambiante.

Esta declaración plantea un catálogo de derechos en el marco de unos valores y principios; valores inherentes al hombre, su desarrollo y su proyección en la sociedad y

principios sobre los cuáles descansa la interpretación de cada uno de los derechos allí consignados, tales como:

- Principio de la seguridad humana.
- Principio de la no discriminación.
- Principio de la inclusión social.
- Principio de la coherencia.
- Principio de la horizontalidad.
- Principio de la interdependencia y de la multiculturalidad.
- Principio de la participación política, de género, de la exigibilidad y
- Principio de la responsabilidad solidaria.

El catálogo de derechos tiene como contenido transversal la democracia y en seis títulos se agrupa más de cuarenta derechos emergentes.

- Derecho a la democracia igualitaria.
- Derecho a la democracia plural.
- Derecho a la democracia paritaria.
- Derecho a la democracia participativa.
- Derecho a la democracia solidaria.
- Derecho a la democracia garantista.

Algunos de los derechos que se establecen son: el derecho al agua, al saneamiento ambiental, el derecho al medio

ambiente, derechos relacionados con la bioética, el derecho a una renta básica, entre otros.

Hasta aquí se ha establecido la importancia que representa para el empresario una visión dinámica e integral de la sociedad donde se desarrolla la empresa; visión que abarca los campos social, político, económico y ambiental; una comprensión de la manera como el crecimiento económico y los procesos productivos no sólo están ligados al beneficio representado en la utilidad, sino que se encuentran asociados, a la mejora en la calidad de vida de las partes interesadas (stakeholder), al cuidado del medio ambiente y al respeto de los derechos y libertades fundamentales del ser humano.

A partir de la revisión de estos conceptos y el establecimiento de un marco general para el desarrollo de RSE se pretende plantear que la importancia de trascender al individuo y entender, reconocer y apoyar su entorno familiar es responsabilidad de la organización; y que visibilizar a la familia de origen (padre, madre, hijos) como factor principal de influencia en el comportamiento ético del trabajador en la empresa, y a la familia nuclear (esposa/o e hijos) como agente motivador y generador de estabilidad emocional; permite comprender una dinámica de beneficio mutuo.

Construir un puente entre empresa y familia como parte interesada, nos lleva a tocar el tema de capital humano; en una sociedad basada en el conocimiento este se constituye en el mayor tesoro; al decir el doctor Becker, el capital humano, son todas aquellas habilidades y cualidades que la persona posee al nacer, que va acumulando durante la vida y que contribuye a que realice su trabajo de manera más eficiente, aumentando su productividad. Es justamente en este postulado donde familia y economía se enlazan; ya que la inversión más importante en la formación de capital humano la realizan las familias de una manera altruista por sus hijos, con el fin de brindarles mejores oportunidades en la sociedad.

El tema del altruismo de los padres, mencionado, encuentra una mejor ilustración cuando el doctor Becker profundizando en el tema de la familia, habla del matrimonio como una ganancia en la medida que la sinergia hombre mujer hace que se obtenga un mayor beneficio que el que cada uno de ellos conseguiría permaneciendo solteros. Un elemento de esa ganancia son los hijos. Una de las razones de la vida en pareja es el deseo de tener hijos. Becker, desde la perspectiva económica, analiza a los hijos como un bien durable para sus padres, si bien es cierto que en la edad núbil no son productivos, en el futuro si lo harán. Pero con esta propuesta, no se podría afirmar que esto aseguraría una retribución para los padres, pues cuando entran en la etapa productiva generalmente conforman su propia familia y destinan sus recursos a la manutención y consolidación del nuevo núcleo familiar; por lo tanto, los mayores beneficiados son las empresas y la sociedad en general.

Continúa Becker: "este capital humano es importante porque, el funcionamiento de la economía actual se basa en la creación, difusión y utilización del conocimiento. Sin embargo, tal vez lo más interesante de posteriores estudios es que parte fundamental de ese conocimiento se difunde principalmente por medio de las familias (valores, costumbres, etc.) y luego por los centros de educación y los puestos de trabajo (otros más técnicos). La familia no sólo es la principal institución económica de cualquier país, también es la responsable del estado de la sociedad donde se desenvuelve".

Refiriéndose al tema específico de la influencia de la familia afirmó: "ninguna discusión del capital humano puede omitir la influencia de las familias en el conocimiento, las destrezas, la salud, los valores y los hábitos de sus hijos. Los padres afectan los logros académicos, la estabilidad matrimonial, la tendencia a fumar o llegar a tiempo al trabajo, y muchas otras dimensiones de la vida de sus hijos".

La economía aborda el "estudio de la manera como las sociedades utilizan los recursos escasos para producir mercancías valiosas y distribuirlas entre los diferentes individuos". Las familias potencializan la economía a partir de la formación de capital humano, bien para el emprendimiento o la empleabilidad; formación que va más allá de lo intelectual y se sitúa, como ya lo hemos dicho, en el plano de la persona.

Dos postulados de Becker permiten marcar de manera clara el enlace familia economía.

- La familia realiza una gran inversión en capital humano. Esta inversión la efectúan los padres en sus hijos en áreas como la salud o la educación, por ejemplo. La inversión es grande y, desde la perspectiva económica, el beneficio que a ellos les produce es muy bajo. Nadie más la haría sino los padres, ni aun el gobierno. De hecho, esta inversión implica una renuncia a otros bienes materiales (coches, viajes, etc.). En palabras de Becker, los padres realizan todo eso porque son altruistas y le dan un valor superior a ese altruismo que a cualquier otro bien.
- La sociedad no crece ni se desarrolla si no invierte en capital humano. Si no hubieran papás interesados en el bienestar de sus hijos, no se hubiera dado un desarrollo económico como el que sucedió en Estados Unidos cuando, a mediados del siglo pasado (XIX), muchos padres enviaron a sus hijos a universidades en lugar de ponerlos a trabajar desde jóvenes. Esto posibilitó el que ese país se desarrollase, con base en capital humano formado.

La importancia de la familia como principal inversionista en la formación de capital humano y como actor en el crecimiento y desarrollo de las sociedades, es un concepto que se encuentra en la Constitución Política de Colombia, artículo 67, donde se predica con claridad que: el Estado, la sociedad (y esta incluye a las organizaciones empresariales)

y la familia son las responsables de la educación, de los menores en nuestra sociedad (creación de capital humano). Se constituye como un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura. Nótese que todos son recursos valiosos en las organizaciones empresariales.

En el artículo 68, se otorga el derecho a los padres de familia, para escoger el tipo de educación que deban recibir sus hijos menores. Se reitera, con esta decisión del legislador, la influencia decisiva de la familia en el desarrollo del talento humano que posteriormente hará parte de las organizaciones y beneficiará a la sociedad.

En esta interacción: familia, sociedad y economía, pueden describirse otros círculos en los cuales las familias perciben sus ingresos de la fuerza de trabajo que colocan al servicio de las empresas, estos ingresos los gastan en bienes y servicios que adquieren en el mercado, pero como hemos visto hasta aquí, la familia invierte prioritariamente en sus hijos con el fin de formar capital humano que posteriormente saldrá al mercado laboral.

Este círculo puede romperse cuando las familias perciben solamente ingresos para su supervivencia, cuando las familias no tienen hijos, cuando la oferta educativa es baja o de mala calidad, o cuando la familia se desintegra.

La conexión familia, economía, empresa y sociedad queda brevemente ilustrada al igual que el sentido de las políticas constitucionales de Colombia, cuando se reconoce la responsabilidad de la familia en el proceso formativo y educativo de los hijos con el apoyo del Estado y la sociedad.

Veamos ahora, como influye la familia en la construcción del capital humano: en palabras de Friedmann, politólogo, "un factor socializante" básico que condiciona la adopción

por parte del individuo de los valores predominantes en la sociedad, es sin duda, la familia..., por lo tanto, el trabajo de Friedmann aborda aspectos tales como la estructura familiar predominante, las relaciones de autoridad, las prácticas educativas y, especialmente, las relaciones con las estructuras más globales de la sociedad.

Para los sociólogos las funciones de la familia se enmarcan en la regulación de la actividad sexual, la reproducción, la socialización de los hijos, la económica vista como la responsabilidad de proveer para satisfacer las necesidades de sus miembros; algunas de estas funciones han sido en parte asumidas o interferidas por el Estado o por otras instituciones que ofrecen servicios u orientación en asuntos tales como: la salud, el control de la natalidad, el aborto, la educación, el contenido de los medios masivos de comunicación, programas de apoyo para los tercera edad, etc.,

Si bien es cierto que además de la familia existen otros factores que determinan la vida de los individuos, tales como la escuela, los grupos pares, los amigos, el barrio donde crece, los clubes sociales, los centros juveniles, la T.V., el internet, las redes sociales, etc.; es innegable que la familia desempeña un papel primario y fundamental en la conducta humana.

Aun cuando existen debates acerca de la importancia de la familia como agente socializador, la mayoría de los estudiosos del tema concuerdan en que la familia es la primera y más importante influencia en el proceso de socialización del niño. No es el único actor, pero si el primero y por lo tanto el referente para el niño. En el proceso que se inicia en el núcleo familiar juegan la afectividad y la continuidad, como factores determinantes.

En el proceso de socialización, la familia, desarrolla diferentes mecanismos, dependientes de la interacción del niño con sus padres, de las relaciones afectivas, de los modelos, del sistema de recompensas y castigos, del trato diferencial

dependiente del género y de los filtros que se manifiestan en las decisiones de los padres sobre el entorno familiar, los amigos, la escuela, los regalos, etc.

Frente a la fragilidad e indefensión de un niño, son los padres quienes ofrecen el cuidado y ejercen la responsabilidad de formar. El aprendizaje social por medio de la imitación y la comunicación identifica y determina los roles, las costumbres, las formas de pensar y construir, lo mismo que la interiorización de las normas, los principios y los valores paternos.

De esta manera se estructuran los rasgos básicos de la personalidad del individuo, que luego se irán modificando o estableciendo de acuerdo a la influencia que otros agentes ejerzan en él. Así se crea un buen o mal trabajador, un buen gestor o emprendedor empresarial o un empleado valioso para la empresa y la sociedad. A partir de los valores como la honestidad, el respeto, la lealtad, la bondad, la espiritualidad y el altruismo, la tolerancia, la conciencia social, la integridad, la justicia y la equidad entre otros. (Valores promovidos por la Universidad EAN).

La influencia de la familia de origen, en los valores, principios, creencias religiosas, patrones culturales y de comportamiento, hará del individuo una persona que se desempeñe en el mundo laboral acorde a los más altos ideales empresariales o por el contrario una persona cuyos comportamientos contradicen la misión, visión y valores de la organización donde se desempeña.

Paralelamente la familia del trabajador/a, su esposa/o y sus hijos, pueden constituirse en el mayor factor motivador y de estabilidad, si la organización y el trabajador logran generar en ellos un sentido de pertenencia, reconocimiento y agradecimiento por el bienestar que para ellos genera la empresa.

Puede afirmarse entonces, que es en la familia mayormente, donde se aprenden y desarrollan, los patrones éticos y morales con los cuales el individuo actuará en el contexto social y organizacional, bien sea para el emprendimiento o para la empleabilidad. En la dinámica económica, las organizaciones empresariales reciben, a través de sus colaboradores o de sus gestores, los aciertos o desaciertos que se dieron al interior de la familia y de su entorno social, económico y político.

También es posible afirmar que parte de la riqueza de un país está representada en su fuerza productiva, en la presencia de individuos jóvenes que dinamicen la economía. Desde este punto de vista se entiende una afirmación lapidaria del Nobel: un país sin personas no contará con el capital humano ni con la mano de obra necesaria para seguir generando riqueza. Sólo con familias numerosas se puede resolver el problema de la pobreza en el mundo.

No resulta sorprendente, que desde este enfoque, el divorcio sea visto por Becker como un problema económico, que resta a la productividad; provocando serios daños a los miembros de la pareja, a los hijos, a la sociedad y aún al Estado, en lo referente a la asignación de recursos para la atención integral del problema.

La perspectiva del individuo como un ser social está claramente establecida, lo que resulta útil para las organizaciones empresariales es comprender al individuo como parte de una familia y en consecuencia entender a la familia como parte interesada en las gestiones de RSE, desarrolladas por la organización. Esta es la manera como las compañías realizan inversiones de doble vía; ayudan a familias que invierten en capital humano, potencialmente generador de riqueza para la organización y para la sociedad. Como resultado aumenta la competitividad y se consolida la sostenibilidad corporativa.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

Guía técnica colombiana GTC 180.

Ortíz, S.(2009).La ética de los negocios y el emprendimiento empresarial: en Ética y responsabilidad social en el marco de las organizaciones. Bogotá:Universidad EAN.

Guía de recursos sobre responsabilidad social de la Empresa –RSE-. Organización Internacional del Trabajo, noviembre 11 de 2007.

Declaración Universal de los derechos Humanos. 1948.

Declaración de Responsabilidades y Deberes Humanos. 1998.

Constitución Política de Colombia 1991.

Macionis, J.&Plummer, K.(1999). Sociología. Madrid: Prentice Samuelson& Nordhaus. (1999).Economía. Décimosexta edición.Madrid: Mc Graw Hill.

Friedmann, R. (1997).Socialización y educación política de los niños y adolescentes en RFA y en los Estados Unidos: en Niñez y Democracia. Colombia: Ariel y UNICEF.

Dawson. R.(1977). Political Socialization. Boston.

CRISSIEN, C. et al. (2010). Principios, valores y cultura eanista. Universidad EAN. Bogotá D.C.

Gutierrez, V. (1975). Familia y cultura en Colombia. Instituto Colombiano de Cultura. Bogotá.B.B.C. N° 3.

Becker, G. (1981). *A treatise on the family*, Harvard University Press, Massachussetts.

<http://www.cemefi.org/esr>

Becker, G. Human Capital. The Concise Encyclopedia of Economics. Disponible en: <http://www.econlib.org/library/Enc/HumanCapital.html>.

2.1

The family - work conflict: A GSS/NOS approach

Carlos Largacha-Martínez

Abstract

The family work conflict (FWC) is studied in this paper based on the Conservation of Resources Theory (COR) (Hobfoll, 1989). Three concepts were addressed in order to study the FWC: family resources, work resources, and organizational distress. A previous organizational research showed the importance of controlling gender, age, and SES, elements taken into account to write this paper. Based on the GSS and NOS mixed database of 1991, results support the idea of the correlation in the number of children being less than 12 years old and FWC. Likewise, relations between managers and workers and FWC show the highest significance in the model ($p < .0005$). In accordance with COR, the age of respondent and marital status are negatively correlated with FWC, supporting the idea that the more resources a person has, the less the conflict he/she has when facing stressful situations.

Introduction

Smith's laissez-faire concept is the ideology of the capitalist society, and furthermore, the ideology of rational organizations in the United States. Free market has shown the benefits for the survival of the capitalist state, and the economic welfare of developed countries is going through one of the best eras since the Industrial Revolution took place. Profitability, for its own sake, has embedded the human being in an assimilation process, which converted the Homo sapiens into a Homo economicus. Descartes cogito, ergo sum, a famous proverb which should still be read as bill, ergo sum. This rationalization is an example of how the bureaucratized society embedded in everyday life (Ritzer, 1993), which is directing the entire population to a dehumanized level, unbalancing the efficient benefits of a rational society in comparison with the human being's *raison d'être*. Open organizational environment has led organizations to a milieu, in which competitiveness reaches success. This competitive capitalistic environment has been translated into a dehumanized institution (Ritzer, 1993,) and into a more time-demanding system for working people that want to be upgraded within their internal labor market (Parcel, 1999).

Similarly, the survival of society depends on its self-reproduction. Without people, the group so-called society would not exist. In almost all cultures, the goal of self-reproduction is left to role of the family. Family, in this paper, means a social institution in which the goals of human reproduction, maturation, and the nurturing socialization of children are fulfilled (Stark, 1997).

Our current society would not exist without organizations and families. This particular characteristic shows a contradiction within society. If capitalist societies are sustained by a portion of corporate profits—which means that organizations ought to exist—and the family self-reproduction's goal ought to be

maintained, how can subjects within those social institutions have to cope with such demands? Those subjects are human beings that have to deal with that controversy every day. This paper highlights the so-called FAMILY-WORK CONFLICT (FWC) as an important element which interferes in the well being of the whole society. Since each social institution poses demand on subjects, the Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989) will be used as a theoretical framework that provides a proactive way to deal with these issues.

As an example of what is currently happening to workers, there is a recent study that evidences the multiple demands posed on subjects. The blaming factor is focused on stress, said Doctor Bernardo García-Granda, psychiatrist of Kendall Medical Center and Mercy Hospital. He states that the demands of society related with the pressures at work, school, family, couple's problems, and illnesses, adults' demands and also children who waste time hours of dream in order to fulfill all their obligations (The New Herald, 2000).

Using the NOS/GSS to study the FWC is something that, to my own extent, has been done only few times. Therefore, the results shown in this paper could be helpful for former papers that have studied the work family conflict from different perspectives, such as conflict and strain (Grandey & Cropanzano, 1998), this conflict in courts and maternity policies (Guthrie, Roth, 1999), beneficial utility and organizational attachment (Thompson, Beauvais, Lyness, 1998), job-to-home spillover (Kmec, 1999), and family roles (Kalleberg, et. al., 1996).

Clearly shown in this paper and due to the limitations of the GSS, the Family-Work Conflict could be treated similarly as the Work-Family Conflict is, knowing about past research studies which have shown structural differences (Thompson et. al., 1999; Kmec, 1999). Therefore, much future research is needed.

3.2.1 The Research Problem

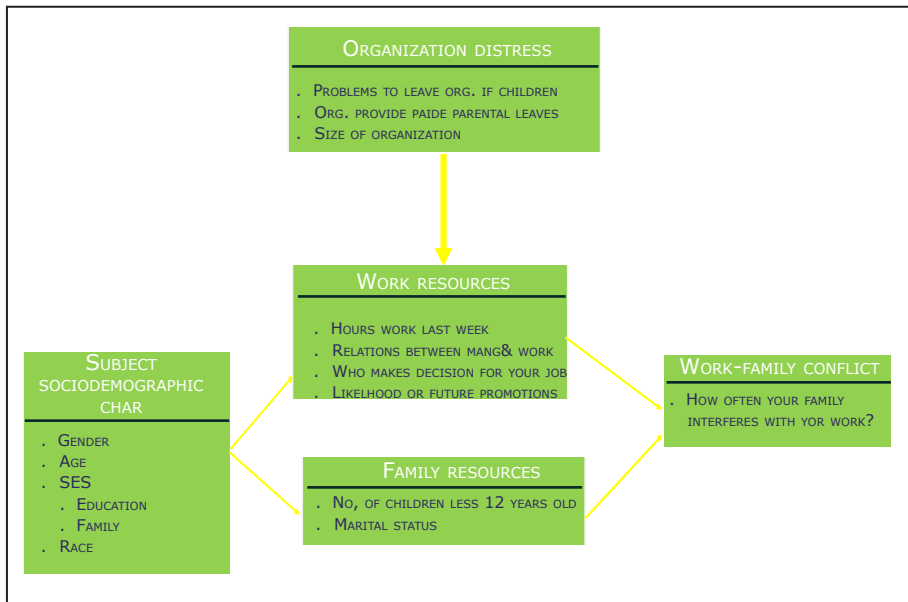
3.2.1.1 Theoretical Approaches

When conflicts appear, meaning a higher demand than the stock of resources, a stressful situation appears. Hobfoll (1989) defines stressor as an emotional, psychological, or physical distress caused by some stimuli. Since the GSS has an important source of cases analyzed, searching for those stressors will be important to determine the weight of each one of them. Likewise, since the GSS is a randomized sample, the resulting problem that the FWC could be handled differently by people based on their personality types (Hobfoll, 1989) would be overcome.

Work and Family demands could be overcome by some supplies obtained from people. These suppliers are called resources, to an extent that each person has his/her own particular resources. For Hobfoll (1989), resources "are defined as those objects, personal characteristics, conditions, or energies that are valued by the individual or that serve as a means for the attainment of these objects, personal characteristics, conditions, or energies." Within the COR framework, people have their particular resources, and during their lifetime, they seek to achieve more and to distribute their resources rationally according to their needs or demands (Grandey & Cropanzano, 1999).

The conflict or stress that results from the re-distribution of resources within each individual's demands is part of the COR model (Grandey & Cropanzano, 1999) and will be a specific topic described in this paper. Psychological stress is produced by the loss of resources or lack of them (Hobfoll, 1989). COR is better suited to the analysis of FWC than to the Role Theory which finally has some limitations (Grandey & Cropanzano, 1999).

Figura 54. Conceptual model



How often does your family interfere with your work? Based on this GSS National Survey question, this paper will analyze some family resources (i.e. children less than 12 years old and marital status) and work resources (i.e. hours worked last week, organizational pressure related with children, future promotion, job control), controlling some variables that will also act as resources (i.e. age, SES, size of organization, race, and gender). It is important to point out that what is stressful for one person could not be the same for another (Hobfoll, 1989), but as the GSS is a big random sample, its results are generalized.

3.2.1.2 Description of the Variables & Hypotheses

The interrelation of all the variables of the model can be seen in the Conceptual Model given (Fig. 1). Five principal concepts are used in this model: family resources, work resources, organization distress, subject socio-demographic characteristics, and family-work conflict. For the purpose of

this paper, the construct work will be used in relation with the personal characteristics and self-evaluations of his/her conditions, while the construct organization meaning the company where the person works and has posed some environmental conditions over workers. Family was already defined and subject characteristics will act as control variables. Finally, Family-Work Conflict is the dependent variable of the whole model.

3.2.1.3 Dependent Variable

Jobvshme how often your family interfered with yo

| | FREQUENCY | PERCENT | VALID PERCENT | CUMULATIVE PERCENT |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 FREQUENTLY | 22 | 4.6 | 4.6 | 4.6 |
| 2 SOMETIMES | 81 | 16.9 | 16.9 | 21.5 |
| 3 SELDOM | 156 | 32.6 | 32.6 | 54.1 |
| 4 NEVER | 220 | 45.9 | 45.9 | 100 |
| TOTAL | 479 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Family-work **Conflict**: the dependent variable has an interval self-evaluating characteristic. Subjects could answer the GSS question: How often does your family interfere with your work (JOBVSHME)? having four possible answers:

DV_2 job home (reverse code)

| | FREQUENCY | PERCENT | VALID PERCENT | CUMULATIVE PERCENT |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1.00 | 220 | 45.9 | 45.9 | 45.9 |
| 2.00 | 156 | 32.6 | 32.6 | 78.5 |
| 3.00 | 81 | 16.9 | 16.9 | 95.4 |
| 4.00 | 22 | 4.6 | 4.6 | 100.0 |
| TOTAL | 479 | 100.0 | 100.0 | |

The variable JOBVSHME has inverted labels since the more the conflict there is, the lower the answer it could have. A reverse coded variable was created DV_2, so the regression would have positive correlation when the more the conflict there is, the more the independent variable.

3.2.1.4 Independent Variables. Why are they included?

For Family Resources

Number of Children being less than 12 years of age(BABPRET1):

The field of child development, as the term suggests, is dominated by theories that describe the orderly progression of the child (physically and mentally), through a series of sequentially linked stages or phases. Freud established five stages, Sullivan eight, Piaget six, Kohlberg six, and Erikson established eight stages, although these phases continue developing till adulthood (Kagan & Lamb, 1987). In addition, researchers who examine the life histories of children who have succeeded, despite many challenges in their lives, have consistently found that these children have had at least one stable, supportive relationship with an adult (usually a parent, other relatives, or a teacher) beginning early in life (Werner & Amith, 1982). Concomitantly, Douglas (1996) found that more than 85% of parents' stated beliefs of children socialization could be grouped in less than 5 categories.

Therefore, it is clear that for children the first life years are important and demanding from parents' resources. In the GSS survey, there are two variables that help use children as a resource demanding family topic: babies, that are the number of children that the household has with less than 6 years of age, and PRETEENS for children between 6 years and 12 years of age. For the purpose of this research, the "first years" in child socialization would be less than 12 years, being in accordance with Kallerberg et. al. (1996) that also used 12 year olds children to measure family roles. The variable

BABPRET1 is the result of adding BABIES and preteens. Although Grandey and Cropanzano (1999) did not explain the age of children at home, they found a positive correlation ($r = .45$) between children at home and family-work conflict, and also a significant β weight. For work-family conflict, the Pearson coefficient was $r = .09$.

Hyp. 1a. The more the number of children less than 12 years old a household has, the more the family-work conflict.

The next hypothesis was included after the whole model was run, thanks to a revision of Dr. McBrier; therefore, the results will not appear in tables and figures, but they will be fully presented. As pregnancy is treated as a disability, and gender-neutral policies are prohibited by Court (Guthrie & Roth, 1999), women having children should have more FWC than men do.

Hyp. 1b. The more the number of children less than 12 years old a household has, the more the family-work conflict for women and the less for men.

Marital Status(MARITAL2): Marital status is an example of a family resource that is valued and sought, and also “the COR model views married status as a resource” (Grandey and Cropanzano, 1999). Grandey and Cropanzano (1999) found a negative correlation between marital status and work-family conflict, and also a significant β weight, supporting the idea of marital status as a resource. The GSS has 5 possible answers to this question: married, widowed, separated, divorce, and never married. For the aim of this paper, MARITAL was recoded into a three interval-resource variable (MARITAL2), when widowed, separated, and divorce were grouped into one only answer, expecting that a separated spouse has more resources than a never married one.

Hyp 1c. The more the resources a person has with his/her marital status, the less family-work conflict he/she has.

For Work Resources

Number of hours worked last week(HRS1): Balancing responsibilities through assigning personal resources to each responsibility is the key issue to a non-conflict relationship between work and family. The time that a person spends working, if too high in respect with his/her family responsibilities, it would be detrimental for the family; therefore, the number of hours worked last week is a good indicator of the resources applied to work. Commitment to work in managerial positions is measured in time in the office, so in those positions, the FWC will be higher (Parcel, 1999; Grandey & Cropanzano, 1998; Thompson, Beauvais, Lyness, 1998). This variable is a better indicator of work attendance than "the number of hours worked in average", at least for the GSS frequencies encountered. Thompson, Beauvais, and Lyness (1999) found that "number of hours worked per week was ... significant related to work-to-family conflict" ($\beta = .203, p < .01$).

Hyp 2a. The more the hours a person worked last week, the more the family-work conflict he/she has.

Relation between managers and workers (UNMANREL): Within the Organizational Environment theory, this topic is described frequently in commitment research (Kallerberg et. al., 1996), achievement (Kanter, 1977), motivation (Herzberg, 1966; Scott, 1998), alienation (Ritzer, 1992), and a good or bad relation; consequently, the relation between managers and workers should be a good measure. In addition, this relation will affect productivity, creativity, and diminish any job tension existing in the environment (Thompson, Beauvais, and Lyness, 1999). The interval self-evaluative variable was measured in the GSS as:

UNMANREL RETATIONS BETWEEN MANAGEMENT AND WORKERS

| | FREQUENCY | PERCENT | VALID PERCENT | CUMULATIVE PERCENT |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| VALID 1 VERY | 159 | 33,2 | 33,2 | 32,2 |
| 2 QUITE GOOD | 155 | 32,4 | 32,4 | 65,6 |
| 3 NEITHER GOOD NOR BAD | 117 | 22,4 | 22,4 | 90,0 |
| 4 QUITE BAD | 30 | 6,3 | 6,3 | 86,2 |
| 5 VERY BAD | 18 | 3,8 | 3,8 | 100,0 |
| TOTAL | 479 | 100,0 | 100,0 | |

Hyp. 2b. The worse the relationship between managers and workers, the more the family-work conflict those workers have.

How likely is it that you will be promoted in the next five years (FUTPROMO): Kanter's (1977) remarkable argument about the importance of opportunities at work is the theoretical sustinment of this variable. She shows how opportunities and promotion are perceived as almost the same for workers (Kanter, 1977). In fact, within the COR model, opportunities for promotion could be analyzed as a psychological resource for respondents. Baron, Davis-Blake, and Bielby (1986) found that the relation between the size of the establishment and the presence of an internal labor market was positive. For this reason, it is important to measure the likely promotion, controlling size. On the other hand, Herzberg (1966) found a contrary effect, stating that an advancement was only marked as representative of job feelings in 10% out of 10 studies in 17 communities. Additionally, an increase in opportunities—companies with FILM's—lead to a decrease in stressors, or to an increase in motivators (Kanter, 1977); as a consequence, less FWC is expected. The interval self-evaluative variable was measured in the GSS as:

FUTPROMO HOW LIKELY YOU WILL BE PROMOTED NEXT FIVE

| | FREQUENCY | PERCENT | VALID PERCENT | CUMULATIVE PERCENT |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 VERY LIKELY | 108 | 22.5 | 22.5 | 22.5 |
| 2 LIKELY | 85 | 17.7 | 17.7 | 40.3 |
| 3 NOT VERY LIKELY | 126 | 26.3 | 26.3 | 66.6 |
| 4 NEVER LIKELY AT ALL | 160 | 33.4 | 33.4 | 100.0 |
| TOTAL | 479 | 100.0 | 100.0 | |

Hyp. 2c. The more the likelihood of a self-reported future promotion, the less the family-work conflict he/she has.

Who makes decisions in your job? (JOBCONTROL): A good example of the destructiveness in the alienation experienced by workers in their job is the assembly line, that can be seen in "the high rates of absenteeism, tardiness, and turnover among employees" (Ritzer, 1992). "Sometimes I felt just like a robot", stated a worker (Ritzer, 1992). Herzberg (1966) found that supervision was marked as representative of negative job feelings, and as the second more important topic in his remarkable study, summarizing 10 studies of 17 communities. The interval self-evaluative variable was measured in the GSS as:

Hyp. 2d. The less the autonomy a person has in his/her work, the more the family-work conflict he/she has.

JOBCTRL WHO MAKES DECISION FOR YOUR JOB

| | FREQUENCY | PERCENT | VALID PERCENT | CUMULATIVE PERCENT |
|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 OTHER DECIDE WHAT AND HOW I DO | 44 | 9.2 | 9.2 | 9.2 |
| 2 OTHER DECIDE WHAT BUT NOT HOW | 113 | 23.6 | 23.6 | 32.8 |
| 3 I DECIDE SOME WHAT AND HOW I DO | 186 | 38.8 | 38.8 | 71.6 |
| 4 I AM MY OWN BOS | 136 | 28.4 | 28.4 | 100.0 |
| TOTAL | 479 | 100.0 | 100.0 | |

An Organization Distress

A problem in the organization as workers leave it when there are troubles with young children (V196): This variable does not need a theoretical approach; it is simply a matter of everyday life. If a parent receives a call saying that his/her child had a problem, or if the child will be awarded in his/her school and the parent wants to be present, what is the reaction of the organization to that absenteeism? Supposedly, this controversy for the parents of “at-the-same-time” demands will increase the family-work conflict. This variable is part of the NOS survey made to the employer, thus the answer is according with the organizational perspective. Organizations answers are the following:

Hyp. 3a. The more the problematic situation for the employer as the employee leaves the organization because of some problem with employees having young children, the more the family-work conflict he/she has.

V196 Q.57 PROBLEM OF EMPLYS W/YOUNG CHILDREN

| | FREQUENCY | PERCENT | VALID PERCENT | CUMULATIVE PERCENT |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 A GREAT PROBLEM | 38 | 7.9 | 7.9 | 7.9 |
| 2 SOMEWHAT OF A PROBLEM | 221 | 46.1 | 46.1 | 54.1 |
| 3 NO PROBLEM AT ALL | 220 | 45.9 | 45.9 | 100.0 |
| TOTAL | 479 | 100.0 | 100.0 | |

Organizations provide paid parental leaves (V206): The topic of the benefits in an organization is something that deserves discussion. Because of the “humanization” process in which organizations went through the last decades, parental leaves are part of a family-culture organizational environment (Thompson et. al, 1999), but “managerial approval was required before parental leaves could be taken” (Parcel,

1999). On the other hand, the Family and Medical Leave Act (FMLA) of 1993 guarantees the worker unpaid leaves until 12 weeks with reinstatement (Guthrie & Roth, 1999).

The above mentioned item is clearly one cause for family-work conflict. If the couple has a newly born and low SES, they will not have a feasible option for leaving the organization for 12 weeks. Likewise, if a worker wants to be promoted, and his/her child needs some attention, whatever the case is, he/she will think twice before leaving the organization. More work-family culture organizations should lead to job satisfaction; therefore less FWC should be present (Thompson et al, 1999). Organizations answers are the following:

Hyp. 3b. If the company paid parental leaves, the less the family-work conflict that he/she has.

V203 Q.59a ORG PROVIDE PAID PARENTAL LEAVES

| | FREQUENCY | PERCENT | VALID PERCENT | CUMULATIVE PERCENT |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 Yes | 140 | 29.2 | 29.2 | 29.2 |
| 2 No | 339 | 70.8 | 70.8 | 100.0 |
| TOTAL | 479 | 100.0 | 100.0 | |

3.2.2 Study Design & Methods

3.2.2.1 Data, Population, Unit of Analysis, and Collection Methods

Approaching the Model

The National Organization Survey (NOS) and General Social Survey (GSS) of 1991 are all U.S. business establishments, having cross sectional sample database. The NOS made in 1991 has 727 cases. When they matched the NOS with the

GSS, questions were asked through telephone to the same interviewees of the NOS. Since through telephone an interview has to be shorter, the researchers decided to exclude some questions of the "normal" GSS questionnaire. They did it randomly (see Codebook of GSS). Consequently, when they asked the question "How often does your family interfere with your work?" they got 244 system missing values, related to 244 NOS interviewees to whom that question was not formulated. Because of that situation, the GSS/NOS database was narrowed to 483 cases, after deleting those system-missing cases. After that, other 5 cases had answers from NA and NAP. Those answers were recoded to the mean. Since the question has an interval structure, the 5 cases were recoded above the mean, even if the arithmetic procedure did not have an exact answer. Finally, 479 cases were obtained as the final database to make this research. Some descriptive statistics showed that the means of some variables of the final database (N=479) and the means of the initial one (N=727) are extremely similar, supporting the idea that the randomly "de-selecting" process maintains generalizability to the final sample.

After clearing up the database, the other 14 variables of the model presented no system missing values, and the NA/NAP answers were recoded to the next possible answer above the mean of each case. The unit of analysis of the GSS is the employee, who was the same that answered the NOS sample of the organization, and in this fact the excellence of this sample resides.

Socio Demographic Characteristics & Control Variables

This model worked with the following control variables: Age, Race, Education, Family Income in 1991, Gender and size of the organization. Although these variables were thought as control variables, it is clear to the reader they worked as important independent variables within the Conservation of

Resources Theory (Hobfoll, 1989). Experience meaning "more age" should act as a resource, and the same for being white or nonwhite, being female or male, as well as the family income. Specific considerations of some of these variables are explained below.

Race (RACE1): The Codebook of the GSS 1991 explained numerically the outcomes in the answer of race, but the data base has only three possibilities: White, black, and others. Since black and others had small numbers, they were recoded as one answer and labeled as "Nonwhites".

Gender: Since past research shows how family roles are different for women and men (Kanter, 1977; Kallerberg, 1996; Kmec, 1999), the results will take into account these social characteristic overall in relation with number of children less than 12 years of age.

Family Income (INCOME91): Since less than 50% of companies have the probability to pay maternal leaves, and organizations are not under legal obligation to pay the 12 legal weeks of pregnancy, (Guthrie & Roth, 1999), families with low income should have more FWC and stress.

Logarithmic size of the organization (LOGSIZE): There are different ways to measure the size of an organization. For the purpose of this paper, Kallerberg et. al. (1996) talked about the logarithmic representing the full time employees of the organization, which is "usually taken as the indicator of size". In addition, the part time employees were added and the natural logarithm of the final number was computed. The logarithmic number is used because the skewness is usually reduced by this method (Kallerberg et. al, 1996). Size and formalization are correlated (Kallerberg et. al, 1996) and formalized organizations are more likely to offer paid maternity leaves to employees (Guthrie & Roth, 1999). As a matter of fact, family-work conflict and size should be negatively correlated.

Statistical Techniques

Quantitative analysis of secondary data was made with the GSS/NOS database of 1991. This database has the characteristic of being national cross-sectional sample of 727 cases. The first step was to filter cases of randomly non-questioned topics from the dependent variable. The next steps were: variables recoding, skewness reduction, correlation and colinearity analysis, and 'above the mean' recoding NA/NAP answers.

Since the dependent variable (JOBVSHME) has an interval structure, linear regression was made, getting t values and p probabilities. Analysis of standardized β 's was also made. The unit of analysis is the employee for the GSS and the organization for the NOS; both are the same person.

Paper Limitations

Some variables that would be important, as the ones related with attitudes to work (WORKHARD) and to family values (FELUHOM) could not be used, because the randomly de-selecting process diminished these variables too much, and statistically, it was impossible to use them.

3.2.3 Results and Discussion

| | N | MINIMUN | MAXIMUN | MEAN | STD. DEVIATION |
|--------------------|-----|---------|---------|--------|----------------|
| AGE | 479 | 19 | 80 | 40.08 | 11.92 |
| BABPRET_1 | 479 | .00 | 9.00 | 7286 | 1.3199 |
| Dv_2 | 479 | 1.00 | 4.00 | 1.8017 | .8800 |
| EDUC | 479 | 4 | 20 | 13.59 | 2.75 |
| FUTPROMO | 479 | 1 | 4 | 2.71 | 1.15 |
| Hrs1 | 479 | 3 | 89 | 40.46 | 14.44 |
| INCOME91 | 479 | 1 | 21 | 15.22 | 4.36 |
| JOBCTRL | 479 | 1 | 4 | 2.86 | .93 |
| LOGSIZE | 479 | .00 | 10.72 | 4.1918 | 2.4637 |
| MARITAL2 | 479 | 1.00 | 3.00 | 1.6409 | .8134 |
| RACE1 | 479 | 1.00 | 2.00 | 1.1253 | .3314 |
| SEX | 479 | 1 | 2 | 1.49 | .50 |
| UNMANREL | 479 | 1 | 5 | 2.15 | 1.07 |
| V196 | 479 | 1 | 3 | 2.38 | .63 |
| V203 | 479 | 1 | 2 | 1.71 | .46 |
| VALID N (LISTWISE) | 479 | | | | |

In order to present the results of this paper, the first step is to show the means of the variables. they are shown in the table below:

A list with the descriptive statistics with all the names of the variables can be found in the appendix. The R^2 of the model is 0.12. The next table shows the final results.

| MODEL | UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS | | STANDARDIZED COEFFICIENTS | † | SIG. |
|--------------|--------------------------------|-----------|------------------------------|---------|------|
| | B | STD.ERROR | BETA | | |
| 1 (CONSTANT) | 1.622 | .477 | | 3.402 | .001 |
| AGE | -.124e-02 | .004 | -.167 | -3.490 | .001 |
| BABPRET 1 | .101 | .031 | .151 | 3.302 | .001 |
| EDUC | 2.724e-02 | .016 | .085 | 1.755 | .080 |
| FUTPROMO | -.5.23e-02 | .036 | -.069 | -1.453 | .147 |
| Hrs1 | -.1.19e-03 | .003 | -.020 | -.424 | .672 |
| INCOME91 | -.3.27e-03 | .010 | -.16 | -.321 | .748 |
| JOBCTRL | 3.686e-02 | .047 | .039 | .789 | .430 |
| LOGSIZE | -.6.05e-03 | .018 | -.017 | -.329 | .742 |
| MARITAL2 | -.120 | .054 | -.111 | -.228 | .026 |
| RACE1 | -.165 | .119 | -.062 | -1.391 | .165 |
| SEX | .173e-02 | .081 | .046 | 1.005 | .316 |
| UNMANREL | .137 | .038 | .166 | 3.616 | .000 |
| V196 | .116 | .065 | .083 | 1.773 | .077 |
| V203 | 4.734-02 | .088 | .024 | . 5 3 8 | |

3.2.3.1 For Family Resources

Both hypotheses were supported (Hyp. 1a, 1c). When a family has children under 12 years old, with a probability of $p < .001$, the hypothesis was supported and more family work conflict appeared. In terms of the marital status, the Conservation of Resources Model (Hobfoll, 1989), which states that being married would act as a resource for coping with stressful events was also supported. This means that if a person is married, he/she will have more resources, psychological and physical ones, coping with demands from the family; as a result, the less FWC would be present. With a probability of $p < .026$, the hypothesis was supported.

In terms of the weight of gender in relation with FWC and number of children, the linear regression supports the

Hypothesis 1.b. (see appendix), showing that FWC is significant for female and not for men.

3.2.3.2 For Work Resources

Hypothesis 2a was rejected. This result deserves discussion, because the GSS has two similar questions on this topic. One question asks about the average hours work per week, but the results are statistically bad in terms of missing values. This should show that people do not work a fix amount of hours per week; in fact, when they answer the number of hours worked last week, it could happen that for some strange reasons they had to work more or less than the "average", focusing the answers and the real relation on the dependent variable of this model.

Hypothesis 2b was supported with a probability of $p < .0005$. It is interesting to see that this variable has the highest standardized beta of the model ($\beta = .17$), showing the importance of the "environment" in the organizations in terms of the well-being of employees. This well-being was measured related with the family-work conflict and supported the idea that if a person works in an organization with an uncomfortable management environment, his/her relations with the family will be conflictive.

The self-reported answer about the likelihood of future promotions is not correlated with the FWC. Hypothesis 2c was rejected, although it had a non significant $t = -1.453$, the relation in the model is negative, showing that the more the likelihood of having a future promotion, the more the family-work conflict. (see Appendix to note coding answers). This is similar to the results of highest school achievements, that the more the school results, the more the FWC; as a result and for future research, the highest the hierarchical position, the FWC should be higher.

The last hypothesis (Hyp. 2d) for work resources was rejected (JOBCTRL). The relation between managers and workers is positively correlated with FWC. It could be argued that job control appears to be unrelated with FWC because if an employee has a good relation with his/her "boss" and a low job-control, there should be no causal for a family-work conflict. Saying, the low job-control is not related with stressful situations, and consequently no conflict should arise from subject's family. For future research, it would be interesting to control working attitudes (i.e. to work hard), and the relation with job-control.

3.2.3.3 For Organizational Distress

Hypothesis a was not supported, but this variable deserves discussion. This research supports the idea of FWC because of the existence of children in the household younger than 12 years of age. Additionally, and part of the cause of that correlation, is that children are time demanding, and parents with children would have to leave their organizations sometimes because of their problems with young children.

The question made to the employers was inquiring this topic, but the results showed a negative correlation (see Appendix for coding this question), meaning that the more the problematic situation in companies, the less the FWC, resulting that is totally contrary to the hypothesis. The significance for this relation when research only shows one direction is $t > 1.65$ (McBrier, not published). For this variable, the probability was .077 ($p < .077$), but since the direction was inverted, the hypothesis was rejected. Deeper analysis to the question of the GSS and the way it was made is highly needed.

Hypothesis 3b was rejected. If the organizations provide parental leaves, it is supposed that the FWC will decrease, but that hypothesis is not supported. As stated above, one explanation could be the existence of those benefits, but the "impossibility" to take advantage of them, because of the

“working-hard-culture” of the organization. Future research is needed to deepen in the analysis of the type of organization, culture of organization and workers, and hierarchical position of workers with FWC.

3.2.3.4 For Control Variables

Supposedly, experience (more AGE) is a resource that people have to cope with daily demands, and family is not the exception. The older the subject, the lower the FWC. Neither RACE nor GENDER act as resources for coping with FWC. Surprisingly but very significant, family income (INCOME91) is not correlated with FWC, showing that the conflict is not a problem of money. That is to say, money cannot solve the problems of a conflictive family-work relationship. Family income is not a stressor in the FWC, which could mean that FWC is focused more on the social-psychological part of the subject than on the external part. Concomitantly, race is not correlated with FWC.

The size of the organization was not correlated with FWC. Kallergberg, et. al. (1996) showed that size and administrative pressure are negatively correlated with an unbalanced situation—meaning that either small or large organizations are administratively stressful —. This could explain why size and FWC are not correlated. Future research has to deal with formalization, and the organization sector.

Finally, higher education (EDUC) leads to higher position in the hierarchy of companies, which leads to higher FWC. From a Human Capital perspective, this is understandable. People invest more in themselves with the purpose of getting better jobs, leading to more conflictive family-work relationships.

CONCLUSION & POLICY IMPLICATIONS

Conservation of Resources supports the idea that marital status acts as a resource in contrast with the Role Theory. Although this result is important for family-culture organizations, future research is needed in order to analyze which way marital status acts as a resource; is it in a psychological (i.e. self-esteem, happiness) way or in a physical resource (i.e. double income, split duties, split household expenses) way?

This paper also supports that the younger the children, the higher their time-demanding status. Therefore, US laws should change their “gender-neutral” position for another one showing more connection with reality. When controlling gender, results support the idea that FWC and number of children less than 12 years old is female oriented. These results and the well-known different process of socialization experienced by female and male—in addition of some biological differences—should be taken into account for future laws. Independent from gender, how is US supposed to have babies raised in this country?

Either considering the FWC or the WFC, it is amazing the importance of the relation between managers and workers, and the spillover that in-between conflicts generate. For this reason, one of the best investments for a company should be the improvement of their internal quality environment, because a worker with an uncomfortable working climate with his manager and having serious family conflicts is definitely less productive. Every day developed societies are working to build up a better world, but sometimes they forget the most important fact: the well-being of people. To my concern, there is no law which protects workers from an uncomfortable relationship with the manager, and I have no information of a union strike made for this reason. If problems are caused at work and in the family, isn't it worthy to have some policies that regulate those problems? In what way?

To sum up, the Family-Work conflict is an important topic for the well-being of society. Theoretical approaches should be broadened in order to take into account not only "inside" organizational analysis, but rather more integral research which must be done more frequently. Societies are extremely complex, and only with a group of flexible sociologists, the ontological world, that started with Comte and everyone is expecting, could be reached.

REFERENCES

Baron, J. (1986). The Structure of Opportunity: How Promotion Ladders Vary within and among Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Pp.248-273

Douglas, P. (1996). Directions in Research and Implications for Practice. Teaching Parenting and Basic Skills to Parents: What We Know. Purdue University.

Grandey, A.& Cropanzano, R. (1999). The Conservation of Resources Model Applied to Work-Family Conflict and Strain. *Journal of Vocational Behavior*.

GSS/NOS Codebook. 1996.

Guthrie, D.& Roth, L.(1999). The State, Courts, and Maternity Policies in U.S. Organizations: Specifying Institutional Mechanisms. *American Sociological Review*, Vol. 64 (February: 41-63).

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Men*. The World Publishing Company.

Hobfoll, S. (1989). Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*. Vol 44, No. 3, pp. 513-524.

Kagan, J. & Lamb, S.(1987). The Emerge of Morality In Young Children. University of Chicago Press.

Kalleberg, A. et al. (1991). National Organizations Survey (NOS).2nd release. Champaign, IL: University of Illinois, Survey Research Laboratory.1993. Ann Arbor, MI: Interuniversity Consortium for Political and Social Research.1994.

Kalleberg, A. (1996).Organizations in America. Analyzing their Structures and Human Resource Practices. Based on the National Organizations Study. SAGE Publications Inc.

Kanter, R.(1977).Men and Women of the Corporation.Basic Books.

Kmec, J. (1999).Multiple Aspects of Work-Family Conflict. Sociological Focus. Vol. 32 No. 3.

New Herald(2000).The. Special Report. Abihaggle, Gabriela.

Parcel, T. (1999).Work and Family in the 21st Century. Work and Occupations. Vol. 26 No. 2. pp. 264-274.

Ritzer, G. (1992).The McDonalization of Society. Pine Forge Press.

Scott, W. (1998). Organizations. Prentice Hall. Fourth Edition.

Stark, R. (1997). Sociology. Wadsworth Publishing Company. ITP. Seventh Edition.

Thompson, C. et al.(1999).When Work-Family Benefits are not Enough: The influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict.Journal of Vocational Behavior. pp392-415,

Werner, E. & Amith. (1982).Vulnerable but not Invincible: A longitudinal Study of Resilient Children and Youth.New York: Adams, Bannister, Cox.

3.3

Community- based interventions: A new model of organizations

John W. Murphy
Karen A. Callaghan
Jung Min Choi

Introduction

Since the 1960s social interventions were expected to be guided by a new philosophy. In general, these programs should be community-based. The traditional top-down, bureaucratic model should be replaced by a perspective that is more sensitive to the needs of communities (Vega and Murphy, 1990). Community members, accordingly, should participate fully in the planning, execution, and evaluation of any intervention. Through this participation, the quality of social services is thought to improve (Shediach-Rizkallah and Bone, 1998).

As might be imagined, this shift in philosophy has had significant impact on every aspect of service delivery. And the design of social service organizations is no exception. Until recently, however, the conceptualization of these programs had not changed significantly.

In many ways these original service centers resembled a typical business, although the community-based philosophy was in effect. The organizational chart, for example, was hierarchical with the emphasis placed on the span of control.

The various departments, furthermore, reflected professional identities and the accompanying rigid division of labor. Therefore, a lot of time was spent on self-examination and organizational maintenance. The focus of management, for example, pertained mostly to coordinating the various components of increasingly complex organizations.

During the 1980s, many of these initial service providers were eclipsed by non-governmental organizations (NGOs). In fact, these institutions still direct the implementation of most social interventions. Although there is a debate over the model that should be followed, NGOs tend to be large and are not necessarily tied closely to the communities they serve. As a result, inappropriate services are often delivered in unreliable ways. In order to correct these problems, many of these organizations devote significant resources trying to reintegrate their target populations into the planning process (Max - Neef, 1991).

But another trend is also visible. As a way of invigorating the philosophy of community-based interventions, a new form of service delivery has emerged. These organizations are very different from NGOs and earlier service centers, and thus their operation is not readily understood and appreciated by many critics. Specifically, due to their novel form, these strategies do not fit neatly into the traditional models of organizations, and accordingly their design and impact are difficult to judge correctly (Lund, 2010).

Nonetheless, consistent with the emphasis that has been recently placed on service-learning and volunteerism, these new modalities of planning and implementing interventions will not likely disappear. And because these organizations are unique, based on their commitment to community-based service delivery, special training may be necessary for those who want to pursue these strategies. The goal of this paper, therefore, is to discuss some key issues that will have to be addressed by this education.

3.3.1 A New Philosophy

With respect to standard philosophical designations, traditional service delivery has been mostly Cartesian in nature. And consistent with the subjective-objective dichotomy popularized by Descartes, community-based strategies assumed originally a specific form. The location of a service center, for example, was presumed to be an objective space. In this regard, a community was associated with a unique geographic area, specific social or demographic indicators, or local history. The general idea is that a community can be identified with objective or empirical features.

As a result of this portrayal, those who design and implement interventions were described as confronting communities. In other words, essential to this process are the identification and collection of reliable data about these places and their inhabitants. Through the use of a variety of methodologies—both direct and indirect—objective data were gathered about these communities. And on the basis of these empirical indices, service plans were generated and implemented.

The assumption is that these objective characteristics—related, for example, to age, education, or the quality of housing—would supply some insight into the needs of a community. This belief, however, proved to be false. Without some conceptual framework, this information had very little use (Blalock, 1984). Additionally, the interpretive schemes that were often introduced to supply this necessary backdrop were predicted on psychological or sociological theories that had tangential relevance to the situation in question. The delivery of services, in reality, was a product of guesswork and thus had minimal impact.

In order to improve services, not to mention save money, communities were invited to participate more closely in this planning process. At least initially, the hope was that this

involvement might lead to the collection of better data about the needs and aspirations of a community. But gradually an entirely new model of planning was envisioned that might produce broader changes related to improving health and the role that everyday persons could play in designing social service programs (Whyte, 1991).

In terms of theory, this community-based approach rejected the dualism that was promoted by Descartes and widely accepted by most practitioners. Constructionism, accordingly, was introduced as a replacement (Harris, 2010). Although defined in many ways, the principal theme of this philosophy is that persons, and thus communities, participate actively in constructing their realities. As opposed to the Cartesian viewpoint, the resulting world is not objective but interpreted in a myriad of ways. In short, through language and other expressive means, persons are involved intimately in providing their lives with meaning and the social world with normative expectations.

This meaning, accordingly, is vital to the delivery of relevant social services. Different from the dualist perspective, how persons conceptualize reality is central to understanding their norms and the appropriateness of any intervention. So-called subjectivity, in other words, is not an impediment but facilitates the discovery of valid knowledge (Berger and Luckmann, 1966). For this reason, the focus of community-based programs is the introduction of this interpretive dimension into the core of the planning process. How communities construct their respective realities, accordingly, becomes the primary referent for formulating and assessing interventions.

Communities, therefore, are no longer simply places or composites of empirical traits. From this new perspective, a community constitutes an existential world, or "cosmovisión," that should be consulted during every phase of planning, if proper services are going to be developed. And instead of trying to gather data, the emphasis should be on creating

dialogue with and receiving guidance from the persons who are members of this group; novel metaphors, in this sense, are needed to describe the process whereby information is accumulated that stress communication. Communities have the ability, in this regard, to place any data in the proper conceptual context, thereby improving the likelihood that the needs and service expectations of a community are interpreted correctly.

3.3.2 Community-based Organizations

This change in philosophy affects how service organizations are perceived, particularly their relationship to those who receive care. Discussions of such programs focus mostly on the community, rather than the structural or logistical facets of these organizations (Lune, 2010). Job descriptions and the support apparatuses, for example, are seldom mentioned. And why should they receive attention? After all, these organizations do not become effective due to procedural or managerial refinements, but the strength of their connection to a community.

Any gain in effectiveness, simply stated, is the result of becoming increasingly integrated into a community. Rather than dominating the service environment, similar to the market in the world of business, improvements occur when a community-based organization becomes less visible. The general principle is that these organizations look outward, with any self-reflection devoted to eliminating barriers to further immersion in a community. And as might be expected, this emerging orientation has been accompanied by several changes in organizational style.

- The vast majority of the persons involved in community-based organizations are volunteers. These persons are extremely motivated and devoted to achieving particular goals; they want to engage and change the world. Volunteers, nonetheless, need a lot of maintenance. For

example, they must be encouraged to work together and periodically reinvigorated. Basically, becoming a volunteer requires an enormous sacrifice that must be rewarded in some way.

On the other hand, however, volunteers must not be treated as if they are merely employees. In this sense, traditional managerial strategies are unacceptable. Volunteers must benefit directly from their participation in projects, but the usual reward structure is unavailable. Successful projects, therefore, must search for novel ways for these persons to be fulfilled in their work. All the while, however, the point must be stressed that community-based initiatives are collective endeavors, although strong personal motives are clearly operative.

- The hallmark of community-based projects is that they are thoroughly participatory. The primary idea is to build a program from the ground-up through the exercise of human praxis, or creativity activity. As a result, the conditions must be established whereby all of the participants can express themselves and make proposals, while collaborating as a unified group.

In addition to giving a project valuable guidance, this participation can serve to inspire volunteers. Through this involvement, they begin to feel like valuable members of a team. But in community-based organizations, new barriers may arise that stifle this process. Many volunteers, for example, are not professionals and may be reluctant to speak during meetings. Care must be taken, nonetheless, to insure that guidance or support does not become a mode of control. When this prospect occurs, the message is that participation is qualified, thereby diminishing the efforts of some persons. Stimulating participation, accordingly, is not simply a psychological or individual matter but has a collective side (Kanter, 1983).

- The usual division of labor is not necessarily operative in community-based organizations. Those who work on these projects are expected to be flexible, complete a variety of tasks, and learn new skills rapidly. Practically every day novel challenges arise that require creative responses, in order to facilitate an intervention. In these organizations, a list of standard or basic tasks does not necessarily exist.

Volunteers, in fact, often bring a variety of different skills to a project. The key issue, however, is that these persons should not be pigeonholed because of their prior experiences. Therefore, their participation should be accompanied by an opportunity to grow and acquire new capabilities. Particularly important is that this process of growth should not be compromised by the need to solve an immediate problem. Such realism is tempting but very restrictive. In many ways, the division of labor is an outmoded concept in these organizations (Burrell, 1997).

- Community-based organizations require a new version of leadership. Traditionally, leadership is thought to be a rare characteristic. In these grass-roots projects, on the other hand, the assumption is that anyone can become a leader if relevant knowledge and opportunities are available. All persons are thought to be capable of remaking themselves. In fact, various persons may lead at different times, depending on the task that must be completed.

In this sense, pre-defined roles do not exist in real community-based projects. An inner circle of leaders, accordingly, should not be encouraged to develop. Rather, all persons should be included in any program of skill development and allowed to test their abilities. The resulting expansion of leadership should be viewed as an asset, instead of obscuring the goals or jeopardizing the effectiveness of a program.

3.3.3 Beyond Decentralization

In the literature on complex organizations, community-based projects would be considered de-centered. But the character of these organizations extends far beyond this designation. After all, these projects have never been centralized in the usual manner, even at their worst. Simply stated, community-based programs are not substantiated by traditional managerial structures and principles.

What keeps these projects going, instead, is an on-going dialogue that unites diverse persons to achieve a particular end. As a result, the standard metaphors and analogies fail to depict adequately the operation of these organizations. Community-based projects do not resemble machines, organizations, systems, or sports teams. As should be noted, these portrayals do not reveal the elusive and democratic nature of these organizations.

But these community-based programs are not insubstantial or disorganized. Indeed, the extreme discipline of the participants enables a lot of work to be accomplished by a relatively small number of persons. Without the usual parameters or hierarchies, these organizations maintain a sense of order and purpose (Kanter, 2001). Persons engage one another, often reinvent themselves, and sometimes change direction, in order to complete a task in a timely and effective manner.

New imagery is thus needed to convey how these organizations function. Weick (2001) may have come the closest to describing adequately their operation. He has written that organizations such as these are loosely coupled. What he means is that these projects are bound together by moral commitments, ideals, and other principles that provide persons with a loose framework to work together. And because these bonds do not correspond to any of the usual organizational factors, these projects appear to outsiders to be fleeting and questionable.

Nonetheless, without these obtrusive anchors supported by Cartesianism these projects survive and even prosper. Persons can, in effect, unite to form a community and achieve specific aims. But because leadership and the division of labor are treated by most observers as almost mythical, and thus inescapable, such organizations are dismissed regularly as short-lived and ineffective. In terms of constructionism, however, at the root of all organizations is a human rather than an objective or structural bond. Community-based organizations simply make this point obvious.

CONCLUSION

In addition to improving interventions, a political message is conveyed by this shift in philosophy. Specifically, social change does not necessarily occur only when large organizations, such as NGOs, initiate a policy or program of action (Barber, 1984). Through community-based initiatives, volunteers can unite and become a potent force. In reality, in a post-Cartesian world there is no other source of organizations or social change.

Community-based organizations, accordingly, are not substantial in the usual sense of this term. They are neither imposing nor self-contained. If designed properly, these projects slip seamlessly into a community. In a manner of speaking, they fade away but join various forces together to create an appropriate intervention.

poses challenges to those who want to undertake community-based projects. Issues such as leadership and coordination must be rethought, along with the training of practitioners. But in the end, this new philosophy can transform everyone involved in designing and instituting social services. But perhaps most important, communities can acquire the abilities necessary for them to define themselves and become self-directed. And in the absence of these traits, sustaining projects over the long-term is very difficult.

REFERENCES

Barber, B. (1984). *Strong Democracy*. Berkeley: University of California Press.

Blalock, H. (1984). *Conceptualization and Measurement in the Social Sciences*.

Beverly Hills: Sage.

Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. Garden City, NY: Doubleday.

Burrell, G. (1997). *Pandemonium*. Thousand Oaks: Sage.

Harris, S. (2010). *What is Constructionism?* Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.

Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters*. NY: Simon and Schuster.(2001). *Evolve!* Boston: Harvard University Press.

Lune, H. (2010). *Understanding Organizations*. Cambridge, UK: Polity Press.

Neef, M. & Manfred, A. (1991). *Human Scale Development*. NY: The Apex Press. Shediak-Rizkallah, M. & Bone, E. (1998). *Planning for the Sustainability of Community-based*

Health Programs: Conceptual Frameworks and Future Directions for Research,

Practice, and Policy. Health Education Research, 13(1)pp. 87-108.

Vega, W. & Murphy, J. (1990). *Culture and the Restructuring of Community Mental Health*. Westport, CT: Greenwood.

Weick, K. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell.

3.4

La políticas de conciliación empresa-familia, más allá de una cuestión de gestión humana

Gerardo Augusto De La Hoz Pinzón

*“Dostoievski entendió, hace más de un siglo, que la dificultad de nuestra liberación procede de nuestro amor a las cadenas. Amamos las cadenas, los amos, las seguridades porque nos evitan la angustia de la razón”.
Zuleta, Elogio de la Dificultad. 2005.*

Introduction

Las políticas de conciliación trabajo – familia hacen referencia a la manera en que un individuo asume la forma en la cual reparte su tiempo entre dos dimensiones básicas: el tiempo dedicado a la familia y el tiempo consagrado al trabajo. Se ha denominado conciliación, pues de ésta dualidad usualmente emergen conflictos y con ello, efectos indeseados a nivel de individuo y de organización, por tanto, en este escrito se mostrarán algunos elementos considerados en la literatura sobre las políticas empleadas para conciliar el tiempo empresa – familia, una aproximación a la realidad de estas políticas en el país y por último algunas reflexiones sobre el tema.

3.4.1 El contexto de las políticas de conciliación

El tema de las políticas de conciliación trabajo – familia está cobrando fuerza en el contexto mundial, en especial por las implicaciones que emergen cuando existe un desbalance en el tiempo que un individuo debe dedicar a su familia y a su trabajo. La evidencia empírica y a priori es que el desequilibrio en la relación y proporción del tiempo destinado a la empresa y/o a la familia usualmente conlleva un conflicto que desencadena una serie de consecuencias que impactan la productividad del individuo sujeto a dicho conflicto, esto debido a las siguientes causas: estrés (Allen et al., 2000), insatisfacción laboral (Bruck, Allen y Spector, 2002), baja productividad y falta de compromiso (Kossek y Ozeki, 1999), falta de compromiso afectivo: retrasos, ausentismo (Hammer, Bauer y Gradey, 2003), entre otras.

Estas consecuencias indeseables, tanto para la empresa como para el individuo, han generado que diversos autores empleen diferentes modelos para determinar los impactos observables en el desbalance de la interacción del tiempo dedicado a familia y el tiempo dedicado al trabajo, siendo estos: segmentación, desbordamiento, compensación, instrumental y conflicto (Otálora, 2007) y un modelo multinivel propuesto por Poelmans & Sahibzada (2004), que en últimas buscan mostrar el impacto percibido por los trabajadores a nivel laboral (productivo) y personal (aspectos familiares) y las situaciones o consecuencias que emergen de dicho desajuste.

Sin embargo, más allá de los hallazgos de dichos modelos, el conflicto inherente en el tiempo que debe ser repartido entre la empresa y la familia se da desde una visión parcial y sesgada en el ámbito organizacional, pues su interés se ciñe a considerar el impacto que este desajuste tiene sobre la productividad de las organizaciones y si acaso, las consecuencias para la sociedad, dejando de lado el principal aspecto que debería ser analizado y es el cómo la relación

laboral ha sobrepasado los límites de la relación contractual y ha desplazado el individuo hacia el *homo economicus*, debido a que cada vez el trabajo se convierte en el centro o eje de la vida del hombre y la humanidad del individuo o sus dimensiones no laborales, son desplazadas, relegadas y absorbidas por la extensión tácita de las actividades laborales a los tiempos y espacios en los cuales el individuo debería satisfacer sus necesidades existenciales y axiológicas, entre ellas, como mínimo, el tiempo natural dedicado a la familia y el ocio.

3.4.2 El conflicto en el manejo del tiempo familia - trabajo y su origen

La naturaleza del conflicto entre el tiempo destinado al trabajo y a la familia es antigua y quizás se remonte a la formalización de la relación salarial entre los individuos y en la ruptura que se da entre las personas que poseen los medios productivos y las personas que solamente poseen para su subsistencia su fuerza de trabajo o mano de obra. Es con el advenimiento de la revolución industrial donde surge la relación salarial, en la cual un individuo alquila su mano de obra a otro, en unas condiciones establecidas para esta transacción, teniendo una limitación en espacio y tiempo, pues el individuo debe realizar unas actividades predeterminadas o prestablecidas en una jornada de tiempo definida. Así, la relación salarial, es una relación de tipo contractual en la cual un individuo subordina a otro su capacidad para realizar unas tareas planteadas, en unos tiempos definidos, a cambio de un ingreso o salario.

Autores como Heilbroner y Milberg (1999), Aktouf (2001) y Chanlat (2002), narran que las jornadas laborales en las fábricas durante la revolución industrial rondaban entre las 16 y 20 horas y que en la actualidad están normadas por la legislación en cada país. Así, la variable tiempo se constituyó como el elemento o unidad de transacción en el mercado

laboral y con la formalización de ésta relación salarial se configura lo que Aktouf (2001) ha llamado la contradicción interna de la administración en la cual “el empleador se empeña en querer la ganancia más elevada, bajando al mínimo sus costos, entre ellos los salarios; mientras que el empleado se empeña en tener el salario más alto posible”.

En lo planteado por Aktouf (2001) se hace evidente que la relación salarial siempre ha estado marcada por la percepción de inequidad, tanto del lado de la empresa, como del lado del trabajador, sin embargo, la naturaleza del trabajo involucra la separación entre dos dimensiones básicas del ser humano, el individuo en el trabajo y el individuo fuera del trabajo. Se podría asumir que si bien la relación salarial determina el tiempo que el individuo debe dedicar a sus actividades laborales o productivas, al culminar la jornada laboral cesa su actividad productiva formal y por tanto, este tiempo debe ser empleado por el hombre para satisfacer las necesidades propias de su condición, tales como las planteadas por Manfred Max-Neef en su libro desarrollo a escala humana. Para Max-Neef (1996), las necesidades de un individuo obedecen a una taxonomía que puede representarse en una matriz con dos categorías, las existenciales y las axiológicas. En las necesidades existenciales el individuo debe tener espacio para ser, tener, hacer y estar; mientras que en el campo de las necesidades axiológicas debe satisfacer la subsistencia, la protección, el afecto, el entendimiento, la participación, el ocio, la creación, la identidad y la libertad.

La propuesta de Max-Neef más que ser una taxonomía universal de necesidades, refleja la multidimensionalidad del individuo y con ello, que el ser no solamente nace y se hace para trabajar, sino que para su adecuado bienestar requiere de otras actividades y espacios, por tanto, es fundamental mantener la relación de tiempo en el trabajo en unos límites que le permitan al individuo desarrollar sus otras dimensiones, pues el desplazamiento del tiempo y la atención específica a alguna dimensión, necesariamente conllevará a un descuido

o disminución en otros campos, lo cual redundará en un desajuste y posterior conflicto.

Si el individuo debe manejar su tiempo entre el trabajo y su vida, es decir, las actividades que debe realizar o desea realizar para su bienestar, el que privilegie mayor tiempo al trabajo que a dichas actividades, entre ellas la familia, debe estar mediado por algunas circunstancias que él perciba como de mayor valor, bienestar o necesidad para su decisión. Es en este sentido en donde el contexto económico, organizacional y cultural juega influencia en dicha decisión.

En mercados laborales con altos niveles de desempleo la relación salarial se extrapola a otros espacios y tiempos y sobrepasa el límite de la relación salarial (jornada laboral), pues el individuo percibe que si no desarrolla el total de las actividades que debe realizar coloca en amenaza su trabajo, fuente de ingresos y con ello, impacta negativamente su bienestar y el de las personas que dependen de él. En esta percepción que tiene que ver con lo planteado por Aktouf, donde el empleador desea mayor cantidad de trabajo por bajos costos, entre ellos el salario, el empleador puede abusar de las actividades planteadas para un trabajador, pues de forma tácita siente que tiene posibilidades de presión al poder disponer de otras personas necesitadas de trabajar y que pueden amenazar o poner en riesgo el puesto de trabajo, percepción que desde el trabajador, lo jalona a llevar trabajo a su hogar o a prolongar sus jornadas laborales por el mismo costo, y con el consiguiente desplazamiento o relegamiento de tiempo en otras actividades necesarias para su bienestar.

Así, el desbalance en el manejo del tiempo podría tener su origen en algunas de las siguientes fuentes:

- La percepción del empleador en la cual el empleado necesita de su trabajo para su subsistir, lo cual lo lleva a incrementar y expandir la jornada laboral a otros tiempos y espacios.
- La percepción del empleado de necesidad del trabajo, motivo por el cual realiza cualquier acción que le permita, según su criterio, conservar su trabajo, por tanto amplía su jornada y deslocaliza su labor, llevando trabajo a casa.
- La percepción del empleador de hacer un favor al emplear a un individuo, aspecto que se observa en el marco de la gestión taylorista, en la cual el buen empleado es aquel que hace y no piensa o discute y por tanto, es fácilmente sustituible, visión del individuo como recurso.
- La percepción del empleado en la cual el conseguir otro trabajo o un mejor trabajo puede ser complicada, difícil y llevar tiempo, motivo por el cual soporta la sobrecarga laboral y el consabido desplazamiento de la jornada laboral.
- La percepción del empleador de sentir que el empleado es un recurso intercambiable y por tanto sustituible, motivo por el cual puede ejercer coerción para sobrecargar actividades y extender la jornada laboral.

El conflicto que surge cuando el individuo debe limitar parte de su tiempo dedicado a otras actividades que redundan en su bienestar por brindar mayor cantidad de tiempo al trabajo, tiene que ver con la percepción que el empleador y la organización tengan del empleado y del trabajo que éste realiza, así como de la percepción que el empleado tenga su trabajo y de sus competencias; de otro lado, surgen algunas inquietudes al respecto como las siguientes:

- ¿Qué rol juega la autodeterminación del individuo en la repartición de su tiempo?
- ¿Qué rol debería jugar la organización, los empleadores y los departamentos de gestión humana en la conciliación tiempo – familia de sus colaboradores?
- ¿Por qué se ha incrementado el conflicto tiempo trabajo – familia?

En estos interrogantes es posible entrever cómo el conflicto en el manejo del tiempo entre trabajo y familia está inmersa en la relación salarial misma, y cómo dicha conciliación está determinada por dos actores principales, la organización o empleador y el empleado, pues de sus percepciones y de la percepción que tengan del contexto laboral emergerán los factores que afectan el balance en el manejo del tiempo que debería tener todo individuo para satisfacer sus necesidades axiológicas y existenciales.

3.4.3 Algunas percepciones bajo las que subyace la mediación del tiempo trabajo - familia

Como se ha expuesto, la gestión o manejo del tiempo que un individuo dedica a su trabajo y al resto de sus actividades está implícita en la relación laboral y determinada por la contradicción interna de la administración, base de la productividad, pues a mayor trabajo mayor productividad y si esto se potencia con reducciones en los costos, mucho mayor beneficio. Sobre considerar que para muchas organizaciones el recurso más costoso es el hombre, por tanto, cualquier política o norma, bien sea explícita o tácita, que favorezca el incremento de la productividad del hombre al mismo coste, es bien recibida por las organizaciones.

Es en este campo en el que se desarrolla la acción organizacional, pues en la actualidad, con el auge de las TICs, se facilita el llevar el trabajo a casa. Muestra de esto es el correo electrónico y el celular, instrumentos que amplían la jornada laboral y extienden el alcance de la organización a los dominios del hogar, pues la facilidad en la comunicación y en el intercambio de información, hacen que el empleado sea requerido cuando se necesita, independientemente de si su jornada laboral a culminado o no, ejemplo de esto son los correos enviados los viernes con actividades para realizar en los primeros días de la semana, las llamadas a horas y en días extra laborales, como los fines de semana o en horarios nocturnos, por citar algunos. Así, con estas acciones enmarcadas en un mercado laboral con altos índices de desempleo y con jornada laboral ampliada es inminente que el trabajador busque conservar por todos los medios su empleo, sometiéndose a incrementar su jornada laboral en mayor tiempo del estipulado en su contrato laboral, bien sea prolongando su labor en su sitio de trabajo, o llevando trabajo a casa para ser desarrollado en sus horas libres, incluso en sus fines de semana, afectando el tiempo que el trabajador dedica a otras actividades, entre ellas las familiares.

Además de la dinámica del mercado laboral y de las percepciones emanadas del empleador y el empleado, la conciliación trabajo – familia ha cobrado interés, sobre todo en los países desarrollados, por sus efectos sobre la tasa de fecundidad y en particular por lo que ha significado el incremento de la vinculación laboral de la mujer para la sociedad y la familia, dejando de lado la observación del conflicto en economías emergentes y en mercados laborales con altos índices de desempleo, a sabiendas que las consecuencias del conflicto, antes mencionadas, afectan la productividad de las organizaciones y la motivación y salud de los empleados.

3.4.4 Las políticas de conciliación trabajo – familia en el contexto internacional

El interés creciente en las políticas de conciliación surge de la relación - o inferencia de parte de algunos investigadores – sobre el efecto que tiene la inclusión al mercado laboral de la mujer y las consecuencias que ello ha causado. Para Poelmans & Sahibzada (2004) “La integración de la mujer en la fuerza laboral en Europa, ..., ha intensificado el conflicto entre el trabajo y la familia y en las vidas de muchos individuos”. Según estos autores el conflicto en la relación de tiempo trabajo – familia cobra interés al considerar que la composición de la fuerza laboral se da en una proporción de 49% mujeres y 51% hombres en mercados como Estados Unidos y Canadá (Bond, et al. 2003, en Poelmans y Sahibzada 2004), por tanto, el analizar y comprender un fenómeno que afecta la productividad de casi la mitad de la fuerza laboral es sustancial en la gestión de las organizaciones.

La inclusión de la mujer en el mercado laboral, en economías maduras ha tenido diferentes efectos, entre ellos: “el cambio en la forma en que se concibe el trabajo, los horarios, los roles de género y las relaciones, la distribución de las tareas domésticas y educativas y las tareas familiares” (Poelmans y Sahibzada, 2004). Poelmans y Sahibzada consideran que para mediar en los conflictos que emergen por esta situación, existen diferentes actividades o acciones que se designan con diferentes términos: políticas amigablemente femeninas, políticas amigablemente familiares y políticas intercambiables trabajo – familia. Así mismo, las acciones consideradas en estas políticas son: a) el desarrollo de prácticas por parte de la organización que permitan a los empleados cumplir con el trabajo y con las responsabilidades familiares, entre ellas la flexibilización de los horarios, servicios de guarderías, licencias, asesoría y entrenamiento para la gestión de la relación trabajo – familia y beneficios adicionales, b) la promoción activa del uso de estas políticas entre los gerentes

y empleados y c) el intento para crear una cultura en la organización que favorezca el uso de estas políticas por parte de los empleadores (Poelmans y Sahibzada, 2004).

En lo planteado por estos autores se observa que en el desarrollo e implementación de las acciones que favorecen la conciliación entre trabajo y familia, las organizaciones y en especial la dirección juegan un rol activo, pues la concepción y consideración de lo que se debe hacer, así como la creación de espacios y la implementación de una cultura de respeto por el tiempo trabajo – familia constituyen parte de la ideología y/o axiología empresarial. Por tanto, aunque la determinación en la forma en que un individuo distribuye su tiempo parte de la autonomía del mismo, las organizaciones juegan un rol central en la creación de condiciones para que el trabajador tenga los espacios que le permitan cumplir con sus obligaciones familiares y disfrutar del tiempo libre no asociado al trabajo. Al respecto Idrovo (2006) manifiesta que “las empresas son cada vez más conscientes de que el equilibrio personal repercute en el rendimiento y la productividad”, por tanto, más que la preocupación por el individuo y su bienestar, se encuentra la atención en la productividad y el rendimiento empresarial.

De otro lado y como se ha mencionado, estas prácticas se han dado en el marco de economías maduras y en contextos en los cuales se pretende privilegiar el bienestar de los individuos y de la sociedad sobre el bienestar de las empresas, aunque el propósito en sí es sostener la productividad empresarial, en contextos donde los paradigmas empleador – empleado considerados antes, tienen algunas restricciones potenciales, pues se cuentan con mercados laborales estables, calificados y estáticos, por ello, “la adopción de programas de conciliación trabajo – familia está asociada con la presencia de índices de desempleo bajos” (Goodstein, et al. en Idrovo 2006). De este hecho se puede inferir que existe una relación entre la búsqueda de bienestar de los empleados por parte de las organizaciones, en aras de garantizar la permanencia

y productividad, y esto se observa en contextos donde el individuo no es fácilmente sustituible. Esta hipótesis se puede sustentar en lo que plantea Osterman (1995), citado en Idrovo (2006) “las empresas adoptan estos programas en un esfuerzo para crear una fuerza de trabajo comprometida”.

Un campo de investigación que se desprende de estas reflexiones es el indagar sobre la influencia que tiene el contexto, marcado por la dinámica del mercado laboral, sobre la consideración y desarrollo de las políticas de conciliación en mercados emergentes y con alto desempleo como es el caso colombiano, que se expondrá adelante.

3.4.5 La relación conciliación trabajo - familia y sus beneficios para las organizaciones

Diferentes autores han identificado los beneficios potenciales que tienen estas políticas sobre el desarrollo y los ciudadanos (Lambert, 2000); la percepción de altos niveles de rendimiento organizacional (Perry, et al.2000) y la productividad (Konrad y Mangel, 2000). De otro lado (Arthur, 2003) manifiesta que se ha observado un impacto positivo en el precio de las acciones luego del anuncio de la implementación de estas políticas en las organizaciones.

La mayoría de autores también han mostrado que este tipo de políticas tiene impacto positivo sobre la retención del personal y la generación de ahorro en las organizaciones, muestra de esto son el desarrollo de programas de flexibilidad para las mujeres embarazadas y en el periodo post parto (DTI, 2003); otros beneficios se dan la reducción de tasas de ausentismo y el consabido incremento de la productividad (Work-Life, 2001).

Idrovo (2006) propone otros resultados positivos tales como:

- Satisfacción con el balance trabajo – familia.
- Reducción del conflicto trabajo – familia.
- Compromiso afectivo con las empresas.
- Reducción de la rotación y pérdidas económicas.
- Retención de los empleados y reducción del índice de estrés relacionado.
- Reducción del ausentismo y aumento de la satisfacción laboral.
- Aumento de productividad y del optimismo en las empresas.
- Índices menores de estrés.
- Mayor compromiso.

Los resultados de las investigaciones muestran unos beneficios potenciales que pueden ser contemplados per sé, por cualquier individuo, dado que la mejora en las condiciones laborales y en el clima organizacional del trabajador, acarreará un mayor compromiso, una mayor dedicación y valoración del trabajo y esto redundará en un beneficio para la organización, pues contará con trabajadores más motivados, con menor estrés y mayor empoderamiento, generando un clima organizacional más productivo y en un ambiente de creatividad e innovación. Sin embargo y aunque estos beneficios han sido observables, existen una serie de limitaciones que impiden la aplicación y generalización de este tipo de políticas en las organizaciones, las cuales se muestran a continuación.

3.4.6. Las limitaciones en la implementación de políticas de conciliación

Una de las primeras limitaciones observables en la implementación de este tipo de políticas radica en las percepciones y paradigmas tanto del empleado como del empleador, como ya se ha explicado. Pero existen otra serie de aspectos que ha restringido su aplicación y por ende su generalización, entre ellos se pueden citar los siguientes:

- No existe evidencia en que estas políticas estén asociadas con las ganancias de la empresa.
- La implementación de estas políticas no garantiza que de hecho se empleen o se implementen formalmente.
- Las empresas siguen considerando que el conflicto entre trabajo y familia no es de su responsabilidad.
- Hoy día la remuneración no es la única gratificación y se requiere un salario mental, que en general no considera el tiempo o el manejo del tiempo como una variable esencial para su desarrollo e implementación.
- La percepción de los costos que puede acarrear este tipo de prácticas para la organización.
- La incompatibilidad de las políticas con el modelo de negocio de la organización.
- El miedo de las organizaciones y la desconfianza en el trabajador.

Como puede observarse de esta lista de limitaciones, la relación costo – beneficio prima a favor de la consideración sobre el bienestar del individuo y el impacto que éste tiene sobre la productividad, por tanto, las organizaciones y

las personas, que en sí son el pilar de las mismas deberían cuestionarse sobre los efectos y beneficios que puede traer a nivel individual y social, el incorporar estas prácticas que en últimas no solo benefician a los trabajadores sino también a los directivos y en general a la sociedad. En este aspecto sería interesante abordar un estudio sobre los costos sociales que implica el incremento de la jornada laboral y su extrapolación al hogar para los individuos y la sociedad.

3.4.7 Y en Colombia

El panorama en el país no es alentador, en un estudio realizado por Idrovo (2006) sobre la situación de la conciliación trabajo – familia en el país, se encontró que si bien existe en los directivos la percepción de importancia del tema, no existe evidencia del deseo por implementarlas, pues el 60% de las empresas encuestadas por la autora manifiesta ni siquiera haber considerado dichas políticas.

Las empresas colombianas no consideran entre sus objetivos el desarrollar políticas que favorezcan la conciliación trabajo – familia, aunque manifiestan experimentar problemas graves de: falta de compromiso de los empleados (62%), contratación de empleados claves (60%), problemas relacionados con el estrés (50%) y ausentismo (48%).

Los datos reflejan por tanto que aunque la situación en el país no es la mejor, ya se perciben señales de problemas originados o emanados de un desbalance en la relación trabajo – familia, aunque las organizaciones colombianas no sienten que el mejorar la condición del trabajador sea sustancial para su futuro, pueden comenzar a percibir el efecto que este tipo de prácticas y políticas han tenido o pueden tener para su dinámica de operaciones.

CONCLUSIONES

El tema de la conciliación trabajo – familia es conflictivo en sí mismo por las implicaciones que tiene para los individuos y las organizaciones. Sin embargo existen una serie de mitos sobre el tema (Macinnes, 2005) que han llevado a una serie de limitaciones en su aplicación y generalización.

Este tipo de políticas que han sido consideradas, en su mayoría, para beneficiar el ingreso de la mujer al mercado laboral, han sido analizadas por la relación que los investigadores otorgan a la vinculación de la mujer al trabajo y por los impactos sociales que acarrea esto, tales como la reducción de la tasa de natalidad, la desintegración de hogares o la postergación en la formación de los mismos, entre otros. Así mismo, aunque existen evidencias de los beneficios potenciales que pueden generar estas políticas, los paradigmas tanto de los empleados como de los empleadores pueden restringir las consideraciones sobre su posible aplicación.

Aunque existen factores facilitadores e inhibidores para la aplicación de estas políticas en las organizaciones, el contexto del mercado laboral es quien determina la consideración sobre su aplicación o no, pues en mercados laborales con bajos niveles de desempleo y con mano de obra difícilmente reemplazable, estas políticas son consideradas como parte de la gestión humana para incrementar el bienestar de los trabajadores y con ello, lograr mayor retención y empoderamiento. De otro lado, en contextos donde se cuenta con altos índices de desempleo y donde la percepción de sustituibilidad del trabajador es alta, no se consideran dichas políticas y por el contrario, las acciones de las organizaciones y la tendencia a la sobrecarga laboral, conllevará aun mayor desequilibrio en el tiempo dedicado a la familia y al tiempo dedicado al trabajo, con los resultados a nivel individual y social que ya se han planteado.

Las organizaciones deberían replantear su visión del trabajo y del trabajador y considerar cuál es su rol en el desarrollo del individuo y de la sociedad y cuál ha de ser la responsabilidad que debe asumir en la formación y desarrollo de individuos, pues las mejoras en el bienestar de los individuos, sin lugar a dudas, redundarán en mejoras en la apropiación del trabajo y con ello con mejores niveles de productividad y competitividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aktouf, O. (2001). La Administración entre tradición y renovación. Cali: Artes Gráficas del Valle.

Barros, E. (2008). Conflicto entre trabajo y familia: efectos sobre la salud y resultados laborales en mujeres. Estudios de administración. pp 1 - 45.

Bourhis, A.& Mekkaoui, R. (2010). Beyond Work-Family Balance: Are Family-Friendly Organizations more attractive? *Département des relations industrielles, Université Laval*. pp 98 - 117.

Chanlat, J. (2002). Ciencias sociales y administración. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Debeljuh, P.& Jáuregui, K. (2004). Trabajo y familia. Hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano. Esan - Cuadernos de difusión. pp 91 - 102.

Feldman, et. al. (2008). Relaciones trabajo-familia y salud en mujeres trabajadoras. Salud pública de México. pp 482 - 489.
Heilbroner, R., & Milberg, W. (1999). La evolución de la sociedad económica. México: Pearson.

Idrovo, S. (2006). Las políticas de conciliación trabajo - familia en las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales* , 49 - 70.

Macinnes, J. (2005). Diez mitos sobre la conciliación de la vida laboral y familiar. *Cuadernos de relaciones laborales*.pp 35 - 71.

Otálora, G. (2007). La relación existente entre el conflicto trabajo - familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas. *Cuadernos de administración*. pp 139 - 160.

Poelmans, S.& Sahibzada, K. (2004). *A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations. Human Resource Management Review*. pp 409 - 431.

4.

ENTORNO

**EL ROL DE LA
UNIVERSIDAD**

4.1

La responsabilidad social universitaria: una filosofía y una práctica institucional. Caso Universidad EAN

Jennyffer Vargas Laverde

Resumen

Como reacción al fuerte cuestionamiento ético actual se considera de gran importancia la formación en valores de las nuevas generaciones. Por esta razón que la academia se encuentra hoy frente a la difícil tarea de construir una ética que no solo reconozca y privilegie lo público sino que oriente la acción de los nuevos líderes a partir del desarrollo integral de la dimensión humana.

Sin embargo esta no es una tarea fácil, obliga a repensar los modelos pedagógicos tradicionales y a realizar una reflexión profunda sobre el significado social de la producción de conocimiento y la formación en la era de la ciencia, que implica todo un proceso cuyas transformaciones no siempre son inmediatas ni mucho menos radicales. De hecho las experiencias exitosas en este sentido demuestran que para la sostenibilidad de este proceso se debe comenzar con acciones tan sencillas pero tan relevantes como la formulación e implementación de nuevos modelos de formación, de proyectos de investigación interdisciplinaria y aplicada para el desarrollo, así como de la ampliación de las relaciones de los entes educativos con otros actores en el marco de una perspectiva institucional integrada.

De ahí que al hacer una aproximación al caso de la Universidad EAN y encontrar este tipo de transformaciones se pueda hablar de la existencia de bases para una Responsabilidad Social universitaria sostenible ya que las acciones que ha realizado no solo responden a estas características sino que han significado un crecimiento y reconocimiento de la organización.

Ética,
emprendimiento,
formación integral,
desarrollo humano
sostenible,
Responsabilidad
Social Universitaria,
Modelo educativo
por competencias

Palabras clave

No solo como respuesta a las nuevas demandas del mercado laboral sino como reacción al fuerte cuestionamiento ético de la acción tanto pública como privada de la sociedad contemporánea, en el medio universitario se ha comenzado a considerar de significativa importancia brindar una oferta académica innovadora y competitiva que además de formar profesionales en competencias propias de cada disciplina lo haga de manera integral, sobre sólidas bases éticas que los hagan más comprometidos con el desarrollo equitativo y sostenible de su entorno.

En este contexto, toda institución de educación superior se encuentra hoy frente a la difícil tarea de construir una ética que no solo reconozca y privilegie lo público (Cátedra Transparencia por Colombia) sino que oriente la acción de los líderes del presente y del mañana, a partir del conocimiento integral de la dimensión humana, desde una perspectiva tanto teórica como práctica, que permita comprender sus

diversas manifestaciones e implicaciones en los ámbitos de lo público y de lo privado, así como en los ámbitos de lo individual y de lo colectivo.

Sin embargo, como bien ha señalado Valenzuela (2003) ésta no es una tarea sencilla, pues aunque nada es tan relevante para la supervivencia de la humanidad como entenderla condición humana, nada es tan complejo y difícil de entender como ésta. Ahora bien, no por esto es irrelevante o infructuosa toda acción encaminada a este propósito.

Tal y como se afirmó en el Foro de Responsabilidad Social en la Educación Superior organizado por el Ministerio de Educación Nacional del 13 y 14 de agosto de 2009 “formar bien a un profesional en cualquier nivel o área del conocimiento puede constituirse en un asunto de tipo pedagógico que se puede resolver. Sin embargo, formar a una persona sensible a los problemas de los demás, comprometida con el desarrollo de su país y la inclusión social de los más vulnerables, entusiasta y creativa en la articulación de su profesión al desarrollo de su comunidad, es más difícil, pero no imposible.”

De hecho se trata de una exigencia incontestable para la academia de hoy, que obliga a repensar los modelos pedagógicos tradicionales y a realizar una reflexión profunda sobre el significado social de la producción de conocimiento y la formación profesional de líderes en la era de la ciencia que le permita superar el enfoque de la proyección social y extensión universitaria como apéndices bien intencionados de su función (Vallaeys, 2008).

No obstante, esta es una labor de naturaleza compleja que no se puede asumir en un solo momento, implica todo un proceso cuyas transformaciones no siempre son inmediatas ni mucho menos radicales. Las experiencias en América Latina así lo demuestran, sus casos exitosos han comenzado con cambios organizacionales que aunque podrían considerarse sencillos, se han constituido en factores imprescindibles

para la credibilidad y sostenibilidad de los procesos de Responsabilidad Social Universitaria.

Se habla en este sentido por ejemplo de acciones tan sencillas pero tan relevantes como la formulación e implementación de nuevos métodos pedagógicos para el aprendizaje, de proyectos de investigación interdisciplinaria y aplicada para el desarrollo, así como de la ampliación de las relaciones de los entes educativos con otros actores sociales, culturales y económicos, en el marco de una perspectiva institucional integrada.

En este contexto y teniendo en cuenta que la responsabilidad de las universidades consiste fundamentalmente en contribuir al desarrollo económico, social y cultural de la sociedad a partir de la generación de nuevos saberes y de su materialización en el entorno con acciones de transformación (De la Cruz, 2011), son éstas las primeras acciones que se esperan encontrar en las instituciones de educación superior que pretenden asumir responsablemente su rol social. De ahí que al hacer una aproximación al caso de la Universidad EAN y encontrar este tipo de transformaciones se pueda hablar de la existencia de bases para una Responsabilidad Social Universitaria Sostenible.

Como institución, la Universidad EAN no solo ha incorporado este concepto en el conjunto programático de las acciones que realiza a partir de su misión, principios y Proyecto Educativo Institucional (PEI) sino que desde distintas disciplinas y perspectivas, la comprensión y la promoción de la dignidad humana se ha constituido en el punto de partida de la formación de los profesionales eanistas que se espera sean líderes integradores del desarrollo humano sostenible en Colombia y en el mundo.

Figura 55. Filosofía institucional de la Universidad EAN

MISIÓN

“Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos”.

PRINCIPIOS

- La acción académica de la Institución está enca-minada a la formación de profesionales Líderes Integradores, honestos, eficientes, probos, creativos, emprendedores y multiculturales en función de un espíritu de servicio a la sociedad.
- La Institución considera como su principal activo a sus grupos humanos: profesores, alumnos, ex alumnos y cuadros administrativos. Por consiguiente, propiciará un ambiente adecuado para su desarrollo personal, para el estudio y para el mantenimiento de un espíritu de convivencia y de fraternidad.
- En la formación de los estudiantes, la EAN hace énfasis en el desarrollo de líderes que contribuyan activamente en la solución de las necesidades sociales, buscando con ello la plena vigencia de los derechos del hombre.
- La Institución actúa dentro de los principios y las normas que rigen la Educación Superior y de los que están consagrados en la Constitución y en las Leyes de Colombia.
- La actividad de la Institución está orientada hacia el fortalecimiento de los valores cívicos y hacia el desarrollo de una actitud de superación cultural y científica, enmarcada dentro del propósito permanente de respeto a los valores humanos.

Fuente. www.ean.edu.co

Teniendo en cuenta lo anterior, son diversas las acciones que la Universidad EAN ha emprendido y entre éstas se destacan en los diferentes ámbitos las siguientes:

- En formación: la implementación del modelo educativo por competencias, el programa emprendedor, el currículo flexible y la oferta de nuevas unidades de estudio transversales y obligatorias para todos los programas de pregrado y posgrado que responden a las demandas actuales del desarrollo humano sostenible.
- En investigación: la formulación de proyectos de mediano y largo plazo que propenden por un conocimiento útil resultado de una articulación efectiva con la empresa y el entorno y que apoyan con sus productos los procesos de formación de la Universidad EAN para el desarrollo de las competencias investigativas y de innovación, como pilares de una formación integral y de emprendimiento. Recientemente además la creación del Grupo de Política y Responsabilidad Social así como la articulación a Política Nacional de Competitividad y Productividad (Conpes 3527), a los Objetivos del Milenio y a redes y centros de pensamiento internacionales como *Humanistic Management Network* (EEUU, Europa), Centro de Gerencia, Ética y Sociedad (Universidad de Miami, Barry), Red de Gestión de Residuos Sólidos (Suiza, Argentina) y REDUNIRSE (Iberoamérica).
- En el ámbito interno: los programas de medio universitario; el desarrollo de programas de inmersión y desarrollo académico; la participación de docentes y estudiantes en cursos, foros, seminarios, congresos, salidas empresariales y otros eventos relacionados con la responsabilidad social, el emprendimiento y el empoderamiento; la incorporación del modelo de gestión por procesos y del sistema de gestión de calidad ISO; el proyecto de certificación en *Great Place to Work®* y la participación en procesos

de registro, certificación y acreditación en los ámbitos nacional e internacional.

- En el ámbito externo: el desarrollo de programas como Emprendimiento y Empresarismo. Plan de Retorno Positivo con la Cancillería y la Organización Internacional para las Migraciones-OIM-; Formación, Asesoría y Acompañamiento para el Emprendimiento, la Adquisición y Fortalecimiento de Competencias Empresariales, Comerciales y para la Empleabilidad de la Población Vinculada a las Zonas de Transición de Aprovechamiento Autorizado -ZTAA- y el programa Emprendimiento para vendedores en zonas de transición, con la Alcaldía Mayor de Bogotá y el Instituto Distrital para la Economía Social - IPES; el Concurso Clase 2010 con la Secretaría de Educación; la Alianza Universidad EAN – Colegios con el programa de Inmersión, Ingresar a la U desde grado 11º; el Curso gestores de ciudadanía en alianza con la Alcaldía Local de Chapinero; así como las alianzas con la empresa privada para el desarrollo de programas de RSE (Constructor Sodimac-Corona, ACOPI, ANDI, FOMIPYME, CIGRAF, Alianza UEE, SINERTIC, Cámara de Comercio, entre otras.) son algunos ejemplos.
- En medio ambiente: la implementación del Sistema de Gestión Ambiental al interior de la organización para controlar y gestionar los impactos ambientales que produce la Universidad EAN y que busca principalmente reducir los impactos ambientales, aplicando en la gestión diaria de los residuos la estrategia de las 3R's: Reducción, Reutilización y Reciclaje; reducir los consumos de energía, agua, materias primas, insumos y combustible; así como asegurar el cumplimiento de la legislación ambiental.

Sin embargo, entre estas diversas iniciativas, las acciones en formación y en el ámbito externo se constituyen sin duda en las mayores estrategias de Responsabilidad Social Universitaria y en los ejes que articulan las demás acciones que se realizan para materializar la filosofía institucional, es decir, el Emprendimiento.

Desde su fundación como Escuela de Administración de Negocios la apuesta institucional ha sido el emprendimiento, por lo que hacer del administrador un empresario y educar para generar empleo más que para buscarlo ha sido la filosofía del modelo educativo de la institución. No obstante, en la última década con la introducción del modelo pedagógico basado en el desarrollo de competencias y la ampliación de la oferta de programas y de unidades de estudio de formación integral la Universidad se ha acercado más a su objetivo de generar auténticos agentes de cambio que con su conocimiento y competencias contribuyen a la solución de problemas reales de la sociedad, de las empresas y de la academia, y que de esta manera responden en forma pertinente a las exigencias socioeconómicas, políticas, culturales y ambientales del país.

Con el nuevo modelo se ha logrado desarrollar competencias concretas en tres dimensiones: la dimensión ética humanística (el ser), la dimensión ontológica (el saber) y la dimensión práctica (el saber-hacer y poder-hacer). Así, bajo éste la Universidad EAN ha concebido la formación como un proceso en el cual se busca el desarrollo de la totalidad de las dimensiones humanas de los estudiantes sin privilegiar ninguna de éstas. De esta manera la formación integral ha trascendido la formación profesional y el fortalecimiento del intelecto, al incorporar las realidades presentes en los espacios dentro y fuera del aula para el desarrollo del espíritu emprendedor con el propósito mayor coadyuvar al desarrollo económico y social de los pueblos.

Particularmente en su PEI 2010 – 2014 la Universidad EAN ratifica su vocación por la docencia centrada en la formación integral de la persona y el estímulo a la formación profesional, basada en el desarrollo de las aptitudes y actitudes emprendedoras y se compromete no solo a contribuir con el aumento del bienestar de la sociedad local y global, generando impactos de formación de sus educandos y la sociedad a partir de la investigación aplicada que realiza, los servicios de extensión que presta y la gestión del medio

universitario que propicia; sino también con la promoción de acciones para la conservación del medio ambiente y los recursos naturales de manera que trascienda los espacios de formación académica.

Lo anterior se ha materializado por una parte en el programa emprendedor, el cual se ha denominado “EANTEC®, Modelo de transferencia de tecnología blanda EAN para la formación de empresarios. Acción educativa a la cual se ha vinculado a todos los estudiantes de los distintos programas y facultades.

Así mismo, se ha hecho evidente en la oferta a toda la comunidad académica de nuevas unidades de estudio obligatorias y transversales como Cultura del Emprendimiento, Estructuras de pensamiento complejo, Economía y empresa, Competencias comunicativas, Negociación intercultural, Constitución Política, Ética y Responsabilidad Social, Contexto geopolítico e Inglés de negocios, las cuales con el apoyo de herramientas como las aulas virtuales y los laboratorios y software disponibles para disciplina, fortalecen la formación integral y las competencias laborales, investigativas, ciudadanas, lingüísticas, tecnológicas y de la información y comunicación, todas contenidas en la metas del Plan Nacional Decenal de Educación 2006 – 2016.

También se refleja en la oferta de nuevos programas como el pregrado de Ingeniería Ambiental y los posgrados de Especialización en Gerencia Integral de los Sistemas de Calidad, los Riesgos Laborales y el Medio Ambiente, Especialización en Gestión de Residuos Sólidos y próximamente la Especialización en Responsabilidad Social que específicamente contribuyen a la formación de la Responsabilidad Social Empresarial.

Con el desarrollo de todos estos procesos la Universidad EAN ha avanzado en la Responsabilidad Social Universitaria, logrado no solo contribuir a la formación de seres humanos íntegros, relacionales, multiculturales y socio afectivos, sino

de profesionales emprendedores y empresarios capaces de proponer iniciativas en cualquier ámbito, sea trabajando para organizaciones ya existentes o materializando nuevos proyectos de empresa, variable ésta considerada fundamental para el desarrollo económico y social de los pueblos.

De otra parte, también se destacan como acciones de Responsabilidad Social Universitaria las iniciativas desarrolladas para el ámbito externo tales como el programa de Emprendimiento y Empresarismo. Plan de Retorno Positivo desarrollado en conjunto con el Ministerio de Relaciones Exteriores, la Organización Internacional para las Migraciones y la Alcaldía Mayor de Bogotá y cuya finalidad es acompañar y formar en emprendimiento a algunos colombianos que retornan al país. Este programa es liderado por el Centro de Desarrollo Empresarial, adscrito a la Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social de la Universidad EAN en convenio con el Programa Colombia nos une del Ministerio de Relaciones Exteriores y comenzó en mayo de 2010 con 50 participantes que reciben durante nueve meses, 124 horas de capacitación para la creación de empresas competitivas y sostenibles, reconociendo sus experiencias, competencias y conocimientos adquiridos en el exterior.

También se encuentra el programa Formación, asesoría y acompañamiento para el emprendimiento, la adquisición y fortalecimiento de competencias empresariales, comerciales y para la empleabilidad de la población vinculada a las zonas de transición de aprovechamiento autorizado -ZTAA designadas por el Instituto para la Economía Social - IPES de la Alcaldía Mayor de Bogotá para la realización provisional de actividades comerciales. Este programa, también liderado por el Centro de Desarrollo Empresarial, se inició el 22 de febrero de 2010 y su objetivo es acompañar y capacitar a los vendedores informales que se encuentran en las ZTAA, en el desarrollo de competencias personales y empresariales que les permitan tener una proyección de desarrollo económico y social a partir de la consolidación de un proyecto de

vida o proyecto productivo capaz de hacer sus unidades productivas, competitivas y sostenibles dentro del sector formal. De esta manera, vendedores ambulantes de Bogotá se han beneficiado del modelo educativo de la Universidad EAN, que se proyecta hacia la comunidad, especialmente teniendo como focos: el emprendedor, el emprendedor – empresario y el emprendedor – intraemprendedor.

Igualmente, se encuentran el concurso Clase 2010 emprendedora, innovadora y responsable" y la Alianza EAN–Colegios. El primero es desarrollado con el apoyo de la empresa privada y tiene como objetivo sensibilizar y familiarizar a estudiantes de 10° y 11° grado de la ciudad de Bogotá con la realidad del país, para que desarrollen durante aproximadamente dos meses proyectos sostenibles dirigidos a favorecer miembros de poblaciones vulnerables tales como niños desplazados, adultos mayores y discapacitados. El segundo, se realiza en el marco de una alianza estratégica de la Universidad con colegios interesados en desarrollar actividades que coadyuven al crecimiento integral y profesional de sus estudiantes, a partir de un contacto más cercano y una vivencia real de éstos con la vida universitaria en actividades de tipo académico y cultural.

Además se ha desarrollado el programa de Inmersión, Ingresa a la U desde grado 11°, el cual le permite a los estudiantes de grado 11° de los colegios con convenio tomar de manera gratuita créditos académicos en las unidades de estudio básicas de todos los programas de pregrado que ofrece la Universidad así como recibir un apoyo en el proceso de orientación profesional al permitirles conocer las carreras de su interés y decidir su profesión. Los estudiantes se benefician no solo consolidando sus conocimientos y destrezas para el ingreso a la Universidad sino que algunos colegios reconocen los créditos cursados en la Universidad EAN dentro de sus planes de estudios, y posteriormente si los estudiantes son admitidos en la Universidad EAN pueden homologar los créditos cursados y aprobados.

Así mismo, en el marco de esta alianza estudiantes, docentes, directivos y padres de familia reciben charlas informativas de la Universidad así como conferencias, seminarios (estrategias de aprendizaje significativo), y talleres didácticos en temas específicos como espíritu empresarial y creación de empresas (emprendimiento); orientación profesional en general y específica hacia las áreas del conocimiento administrativas, económicas, financieras, ingenierías y humanidades; nuevas metodologías de aprendizaje (aulas virtuales); y medio ambiente, entre otros.

Finalmente la Universidad también participa en ferias universitarias realizadas por los colegios, en los encuentros deportivos colegios – universidad, patrocina y apoya actividades desarrolladas por estos haciendo énfasis en la formación integral, realiza jornadas de visita a las sedes, laboratorios, campus deportivo e instalaciones en general de la Universidad, y realiza entrevistas con decanos y directores de carrera, que les permiten conocer con más detalle los programas ofertados y solucionar dudas e inquietudes. Así mismo, presta asesoría especializada a los aspirantes y padres de familia en el proceso de admisión, no solo desde el punto de vista académico sino en lo relacionado con las modalidades de pago y sistemas de financiación.

Los principales resultados, impactos y aprendizajes generados con estas iniciativas se reflejan hoy no solo en los aportes al sector económico gracias al emprendimiento promovido tanto en los estudiantes de la Universidad - se puede afirmar que uno de cada tres eanistas son empresarios-, como en otros actores del entorno, sinoa la mayor conciencia social y ambiental despertada en la comunidad -sostenibilidad social y humana- y en el crecimiento y reconocimiento de la organización, el cual ha sido recientemente destacado en importantes publicaciones como Dinero y Portafolio.

El gran desafío es continuar impulsando la cultura de la educación para el trabajo y desarrollo humano en la

organización (Responsabilidad Social Universitaria), no solo fortaleciendo la conciencia de la comunidad universitaria sobre el rol que tiene en su entorno sino incorporando cada vez más los principios de la responsabilidad social en todas las acciones que desarrolla respondiendo mejor a sus necesidades internas como a las necesidades del entorno empresarial y social en general.

“Es claro que una educación pertinente es aquella que, además de ser de calidad, asegura a los estudiantes un desempeño ciudadano y productivo exitoso para mejorar sus condiciones de vida y garantizar la competitividad del país”.

(Ministerio de Educación Nacional, 2009).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Crissien, C.(2010).Principios, valores y cultura eanista. Módulos. Curso Virtual REDUNIRSE 2010.

Crissien, J. (2006).EANTEC® Modelo de transferencia del programa emprendedor de la EAN, diseño curricular, docentes certificados y estrategias pedagógicas para despertar la aptitud emprendedora.

De la Cruz, C. (2011). La Clave de la Responsabilidad Social de las Universidades está en la respuesta no en la pregunta: ¿Al servicio de quién se pone el bien público que promueven? Centro de ética aplicada. Universidad de Deusto. Disponible en:<http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-261550.html>.

Ministerio de Educación Nacional. (2009). Educación para la Innovación y la Competitividad. Boletín Informativo # 12.

Murane, R. Competencias para el Siglo XXI. Boletín Informativo # 12. Mayo.

Ramírez, J.(2009). Capital humano para la competitividad. Boletín informativo # 12. Mayo. Ministerio de Educación Nacional.

Silva, J. Resolución N° 043. Junio 2 de 2010.

Silva, J.(2010).Visión universitaria de la RSE. Presentación en Foro Responsabilidad Social II Guía ISO ICONTEC sobre Responsabilidad Social. ASCUN. Colombia.

Vallaes, F. (2008)¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria? Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en www.ausjal.org/files/rsu.doc

www.ean.edu.co

4.2

La Universidad como gestora de innovación social

Oscar Felipe García

Resumen

En el presente trabajo se busca alinear una reflexión en la lógica de la propuesta de la consolidación de experiencias de auto sostenibilidad y emprendimiento social, hacia la meta de esquemas de formación que potencien mayor contacto con la realidad social.

En este orden de ideas, este artículo pretende develar la necesidad de consolidación de una experiencia universitaria gestora de innovación social, que parece aproximarse de manera clara al reconocimiento e inclusión de diferentes contextos sociales y sus actores, haciendo de la educación una experiencia innovadora que incida sobre la transformación social de las zonas donde opera.

Todo esto a partir del análisis del camino ya recorrido por la Corporación Universitaria Minuto de Dios, en Colombia y de manera muy particular en su trabajo para Antioquia y el Eje Cafetero.

Innovación social,
reunificación entre
la ciencia y la
tecnología, nuevas formas
de gestión, nuevas
alternativas de trabajo
para mejorar la realidad
social, la innovación
social como un resultado
clave de la iniciativa
emprendedora social

Palabras clave

Introducción

Dentro del reto de considerar una universidad como gestora de innovación social resulta relevante no aludir solamente a un concepto que responde a una visión reduccionista de la misma, es decir una visión de claustro o de campus, muchas veces más ligada a paredes e infraestructuras que a personas y proyectos de vida.

Así pues, el papel formador de la universidad no debe estar ligado solamente a la creación de espacios artificiales, sinónimos a los primeros claustros monasteriales sino también a un gran laboratorio en las sociedades mismas.

Desde esta perspectiva, en este texto se hace referencia a los aprendizajes propios de la experiencia del grupo de Estudios e investigaciones educativas y pedagógicas, GEIEP, reconocido por Colciencias, el cual, consolidada varios años de trabajo en procesos de formación y desarrollo social de la Corporación Universitaria Minuto de Dios en Antioquia y el Eje cafetero. Los cuales han buscado generar una relación estrecha entre la universidad y los diferentes actores su zona de actuación; la zona de Urabá, el Bajo Cauca Antioqueño y el Eje Cafetero.

4.2.1 Estrategias metodológicas

Este estudio exploratorio, descriptivo, se ha venido realizando con el equipo de docentes, directivos y estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, seccional Bello, para Antioquia y el Eje Cafetero.

Este proceso está anclado a un proyecto de contextualización e implementación de procesos de innovación educativa haciendo uso de las tics para la gestión y transferencia de conocimientos para el desarrollo social.

De igual manera, hacen parte de la población afectada por este proyecto los diferentes actores del contexto educativo Minuto de Dios en Bello, Urabá, Apartadó, Chigorodó, Bagre, Chinchiná, Neira y Risaralda.

4.2.2 Marco teórico

Es indudable, que el capital intelectual como recurso ha existido siempre, pero en la actualidad se ha convertido en la estrategia competitiva de naciones, organizaciones y personas. "Dicho de otra manera, en la sociedad actual se viene produciendo un cambio real en la naturaleza e importancia del conocimiento en sus relaciones con la prosperidad de las naciones, las organizaciones y las personas, lo cual implica un cambio sustantivo en la gestión y diseño de las organizaciones", (Benavides & Quintana, 2003).

Este el nuevo ambiente mundial, otorga a la universidad un status muy relevante como gestora de este conocimiento que brinda ventajas competitivas sostenibles a las naciones, las organizaciones y las personas, una universidad llamada a ser administradora del capital intelectual.

Para García (2010), dentro del reto de considerar una universidad como gestora de innovación social resulta

relevante no aludir solamente a un concepto que responde a una visión reduccionista de la misma, es decir una visión de claustro o de campus, muchas veces más ligada a paredes e infraestructuras que a personas y proyectos de vida.

Así pues, “el papel formador de la universidad no debe estar ligado solamente a la creación de espacios artificiales, sinónimos a los primeros claustros monasteriales sino también a un gran laboratorio en las sociedades mismas. Siendo administradoras del renacimiento científico y con la función de distribuir el saber científico de la manera más equitativa y con la mejor calidad, hasta los lugares menos favorecidos” (García (2011)).

En este sentido, Borrero (1990) señala que desde el siglo XVIII con una desinencia propia del saber científico; la tecnología, ya se venían acercando la técnica y la ciencia, para responder, en esos albores de la historia, a las exigencias sociales, económicas, políticas e industriales, y al propósito de explorar las fuentes energéticas y el diseño de las máquinas.

Así pues, para Borrero (1990) el concepto de profesión – *professio*– tan alusivo a la vocación divina en las épocas de la *universitas medieval*, ahora señaló más hacia las capacidades intelectuales de cada uno y el papel útil de cada quien como miembro de la sociedad. No obstante, ciertas tendencias de desarrollo en las universidades de América Latina y a nivel mundial, parecen marcar un camino, dicotómico, con la realidad social en las que están inmersas, ó sobre las que tienen zona de influencia.

Develando una serie de brechas entre el saber, el saber hacer y el saber social, tal y como lo describe Ortiz (2010); en sus planteamientos acerca de la pedagogía y aprendizaje profesional en la enseñanza de la educación superior, quien precisa; que la universidad no se trata únicamente de un simple cuerpo de conocimientos técnicos desarticulados del contexto social, se trata sobre todo, de posibilitarle al

estudiante la comprensión histórico social de los fundamentos científicos y tecnológicos de la sociedad en la que vive.

En este sentido hay que reunificar la ciencia y la tecnología como proceso productivo, y a esta reunificación le llamaremos innovación social. Una innovación social como resultado de la gestión universitaria. Así pues, es necesario; "propiciar el basamento científico tecnológico y teórico metodológico, de tal manera que pueda producir el conocimiento profesional con un carácter efectivamente innovador". Ocaña (2010).

Para este fin puede ser inspirador proponer algunos elementos que han sido buenas prácticas en el accionar del sistema Uniminuto en la seccional Bello, para Antioquia y El Eje Cafetero. En primer lugar las nuevas tecnologías se constituyen en una importante herramienta que puede ser usada desde la innovación educativa para generar innovación social.

Para Castells (2000), las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) están modificando las maneras de vivir, de relacionarse y de trabajar para las personas; la manera de aprender; la manera de gobernar las naciones y de dirigir y de estructurar las organizaciones. Fruto de estos cambios ha sido la transformación de la sociedad industrial a la llamada sociedad del conocimiento; De donde se hace relevante convertir a la pedagogía con uso de las TICs en una estrategia universitaria clave para desarrollo de todo tipo de experiencias innovadoras en la sociedad.

Además de las TICs, la llamada Educación a Distancia Tradicional, facilita el acercamiento flexible y posibilita las condiciones para el desarrollo de competencias en los participantes. Ortiz (2010). Esta metodología es la posibilidad de encuentro con el conocimiento de centenares de personas que deben ser formadas por una universidad capaz de propiciar en el estudiante el ser social; debe permitir el acceso a la cultura, la tecnología y al saber sistematizado y al mismo tiempo, prepararlo para un mundo de trabajo en la práctica social. Ortiz (2010).

De igual manera, la formación de habilidades gerenciales es un aporte fundamental para el desarrollo social; ya que detrás de la innovación social hay un emprendedor social y según Pizarro (2010) se basa en tres elementos:

La persona, la organización que crea y la comunidad en la que actúa y a la que presta el servicio. En este sentido la universidad como organización debe ubicar elementos críticos para el éxito de esta iniciativa en la generación de valor social sostenible, para la comunidad que es su objetivo fundamental. Esto la ubica según García (2004) como una empresa de Economía Social precisando que la economía social, reconoce el origen de la iniciativa emprendedora en un grupo de personas comprometidas con una realidad social, y no sólo de un individuo.

Por otro lado, la organización universitaria como estructura asume un rol reivindicativo y creativo con respecto a los déficits sociales y sus posibles soluciones. No obstante también un rol productivo, esto es, estar preparada para poner en práctica sus innovaciones, coadyuvando así, con el Estado, al logro del bienestar de todos los miembros de la sociedad. Pizarro (2010). En este sentido la universidad como organización debe ubicar elementos críticos para el éxito de esta iniciativa en la generación de valor social sostenible para la comunidad que es su objetivo fundamental.

Por otro allado; "la innovación social en la Universidad debe ser incremental, es decir con la capacidad de introducir nuevos atributos, ya que, para la CEPAL y Naciones Unidas, innovación social tiene que ver con una idea novedosa con capacidad de mejorar la vida de los habitantes, que no necesariamente es sinónimo de algo nuevo sino la introducción de un cambio determinante a algo ya existente, que generara resultados a problemáticas sociales" Acevedo (2011).

Acevedo también precisa; “El Plan Nacional de Desarrollo nos habla de igualdad de oportunidades para la prosperidad social, esto significa lograr una sociedad con más empleo, menos pobreza y más seguridad y un gran reto, el de articular el desarrollo económico con el social. Es por esto que, dentro del Plan Nacional de Prosperidad Social se incluyó como una de sus seis estrategias, un pilar dedicado a promover la innovación social como una herramienta fundamental que ayudará a traer soluciones que vuelvan más eficiente el gasto social, generen mayor impacto y calidad, acerquen oferta diferenciada y relevante que beneficie prioritariamente a los más pobre y vulnerables” Acevedo (2011).

En síntesis, “En el marco del desarrollo local, a las universidades le corresponde definir un adecuado sistema de comunicación con la comunidad en la cual se encuentra insertada que le permita cumplir su rol de generadora y difusora de conocimiento, capaz de garantizar que la docencia la investigación y la extensión cumplan su cometido”. Acevedo (2011).

4.2.3 Alcances de la investigación e implementación de proyectos

Bajo el contexto del proyecto de formación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios seccional Bello para Antioquia y el Eje Cafetero, se viene consolidando una experiencia de una institución universitaria en concordancia al concepto y práctica de la innovación social. En la cual se imparten una serie de carreras de pregrado tales como Psicología, Trabajo social, Licenciatura en pedagogía infantil, Salud ocupacional, Administración de la salud ocupacional y postgrados en Gerencia de proyectos, Gerencia educativa, Gerencia social, además de una maestría en Educación, en convenio con el Tec de Monterrey; de igual manera se imparten una serie de carreras técnicas, tecnológicas y cursos de formación específicos, dirigido para varias miles de personas en los más diversos contextos geográficos , tales

como Urabá, Bajo Cauca, Chinchiná, Neira, Pereira, Medellín y el área Metropolitana.

De esta experiencia surgen importantes aprendizajes y desarrollos como los son la implementación de un gran programa de Innovación educativa como lo es la llamada facultad de educación a distancia virtual que viene alcanzando varios miles de estudiantes y ha logrado generar diversas experiencias de apropiación social y transferencia de conocimientos. De igual modo, la Uniminuto ha venido sistematizando y desarrollando los aprendizajes de este proceso educativo, por medio del grupo GEIEP, en seis proyectos específicos de investigación:

El primero; contextualización e implementación de la virtualidad en los diferentes programas como herramienta complementaria a la educación distancia tradicional.

Segundo; el papel de la tutoría en los procesos de formación distancia tradicional, el cual, recoge particularmente los avances en el programa de Licenciatura en Pedagogía infantil.

Tercero; el levantamiento del perfil socio demográfico de los estudiantes de Salud Ocupacional, programa que se realiza en convenio con la Universidad del Tolima y otro propio de Uniminuto, llamado Administración de la salud ocupacional.

Cuarto; el diseño de un observatorio de prácticas administrativas y en salud ocupacional para fortalecer el seguimiento a los estudiantes y egresados.

Quinto; indagaciones acerca de la pertinencia de la formación gerencial de los programas de Uniminuto; Gerencia social, Gerencia de Proyectos, Gerencia Educativa, dicha pertinencia se indaga desde la óptica del desarrollo social. Seis; una exploración a la experiencia de semilleros de investigación como estrategia de transformación social.

Así pues, Uniminuto ancla sus procesos en un gran proyecto de fortalecimiento y consolidación científica, pero con la proyección clara hacia la generación y transferencia de conocimientos y el propiciamiento de diversas experiencias de emprendimiento, tal como es el caso, de la empresa social abriendo caminos fundada por egresados de la facultad y generadora de una gran propuesta de abordaje a la infancia.

En síntesis Uniminuto seccional Bello para Antioquia y El eje cafetero ha logrado consolidar una gran experiencia innovadora que conecta diferentes frentes de la sociedad en poblaciones afectadas por la marginalidad, la violencia y otros fenómenos sociales. Como es el caso del Urabá y el bajo cauca. Posicionándose como opción de inserción social concreta y mentora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, M. Coordinadora Nacional de Innovación Social del Gobierno Colombiano. Disponible en: <http://www.universidades-responsables.org/wordpress/archives/459>

Borrero, A. (1990). La universidad y las ciencias desde el renacimiento. Capítulo 4.

García, M. (2010). Manual de emprendedores sociales. Fundación Universidad Autónoma de Madrid.

Manual, Plan de desarrollo 2008-2010. Sistema Universitario Uniminuto.

Ortiz, L. (2010). Pedagogía y Aprendizaje. Ecoe ediciones.

Pizarro, F. (2010). Emprendimiento social. Fundación Universidad Autónoma de Madrid.

4.3

El sentido de la evaluación de competencias y del *Assessment Center* en una institución de Educación Superior

Gloria María Sierra Villamil

Resumen

Este artículo presenta una visión global de la importancia que encierra la evaluación en el ámbito universitario, mediada por la reflexión sobre el sentido y la cultura de la evaluación, su relación con la medición y el *assessment* como proceso de mejoramiento de calidad del aprendizaje. Luego, define el concepto de la evaluación en la formación basada en competencias y la implementación del *Assessment Center* en instituciones de educación superior.

Cultura de la
evaluación, sentido
de la evaluación,
evaluación de
competencias,
medición,
Assessment Center

Palabras clave

Introducción

La evaluación de las instituciones de educación superior ha sido objeto de diversos estudios, los cuales han reflexionado sobre su significado y su evolución. Pero no siempre sobre experiencias que trasciendan a prácticas que permitan responder a las necesidades del mundo contemporáneo.

La historia sobre el tema de la evaluación como lo narra Boyd, & Cowan(1985), sitúa sus orígenes en prácticas de la China milenaria (siglo III a.c) cuando se desarrollaban pruebas de habilidades en el manejo del arco o el uso de la caligrafía y en la selección de funcionarios del gobierno; luego se fue difundiendo por Europa, especialmente en prácticas religiosas.

En el siglo XV se comienzan a manejar los exámenes orales y públicos; en el siglo XVIII surge la necesidad de comprobar los méritos individuales mediante exámenes escritos. Luego la celeridad del siglo XIX se vio marcada por el uso de diferentes instrumentos, tipo test, como exigencia del desarrollo económico y de la necesidad de seleccionar a personas. Más adelante, aparecen autores como Guba, & Lincoln(1989) que se interesan por manejar otros conceptos como el de medición y el concepto del evaluador. Así mismo, fueron apareciendo otros autores como Tyler con la evaluación basada en objetivos; Stufflebeam propone el modelo evaluativo para las instituciones, y Scriven, académico estadounidense quien define dos elementos fundamentales de la evaluación actual, la evaluación formativa y sumativa. Esto indica que en el Siglo XX la evaluación adquiere un papel importante en los procesos que demarcan el ámbito educativo y formativo.

A inicios del siglo XXI se manifiesta el sentido de la evaluación en relación con el contexto y los ámbitos de procesos

evaluativos, en relación con la estructura de una cultura de la evaluación.

Este artículo desarrolla dos aspectos fundamentales, uno, retomar con una visión global la importancia que encierra la evaluación en el ámbito universitario, la cual debe trascender y convertirse en un elemento constructor que permita observar críticamente los procesos académicos administrativos a nivel interno y externo, mediados por la reflexión permanente acerca del sentido y la cultura de la evaluación, su relación con la medición y el assessment como proceso de mejoramiento de calidad del aprendizaje. En este sentido, permitirá responder de manera más ágil y eficiente a los continuos desafíos y cambios que se le proponen desde el entorno social, económico y político. El segundo aspecto busca establecer el sentido de la evaluación en la formación basada en competencias y su relación con los procesos formativos y la implementación del Assessment Center en instituciones de educación superior.

4.3.1 Sentido de la cultura de la evaluación

Cuando se habla de evaluación muchas veces se hace referencia a la calificación que se da al finalizar el proceso de aprendizaje o como acción correctiva. Este planteamiento equivocado invita a reflexionar sobre el concepto de la evaluación como proceso de construcción de sentidos para la toma de decisiones en beneficio de la formación, la calidad del aprendizaje y de los procesos académicos.

Desde esta perspectiva es necesario generar una cultura de la evaluación frente a la calidad, al mejoramiento continuo y al aseguramiento de los procesos, en relación con indicadores de efectividad que conllevan a pensar en la evaluación como pensamiento de crecimiento, productividad y competitividad de las acciones para el buen desempeño de los estudiantes, docentes, programas e instituciones. La UNESCO (1998) propone la necesidad de

fomentar una cultura de la evaluación en las instituciones de educación superior, donde se promueva la calidad, la certificación y la acreditación, la cual, mediante acción estratégica lleve procesos autoevaluativos, heteroevaluativos y autorregulativos.

La cultura de evaluación debe concebirse como una práctica de todos los actores de la comunidad educativa frente a acciones curriculares, de desarrollo de competencias y de programas y proyectos que conlleven en esencia la imagen sustantiva de la calidad. Por tanto, la visión transformadora no sólo debe llevar a cambios metodológicos y conceptuales, sino también de apertura de la comunidad que dimensiona el carácter cultural y político de la evaluación, como lo anota Guba & Lincoln citado por Mateo (2000).

El planteamiento se convierte en un desafío que implica cambiar de actitud, de actuar con seguridad, de participar con decisión, de diseñar programas evaluativos que respondan a las necesidades de la institución, de repensar las formas y técnicas que se utilizan, de crear escenarios que conviertan la evaluación en un valor agregado que conlleve una cultura de la excelencia académica.

Lograr adquirir una cultura de la evaluación auténtica y transformadora no es una tarea fácil, es un proceso complejo donde confluyen diversos factores, como pueden ser: las actitudes, las distintas maneras de pensar y las experiencias que las personas hayan tenido frente a la evaluación, por lo que subyace a una cultura pedagógica y social.

4.3.2 El enfoque por competencias en la evaluación de la educación superior

Actualmente la calidad está relacionada con el marco conceptual y práctico de las competencias (Conferencia Mundial de educación Superior, 2009; Delors, 1996). Cuando McLelland (1973) propuso la necesidad de “evaluar las competencias antes que la inteligencia”. Su propósito era invitar a que las evaluaciones de efectividad de las prácticas educativas se apoyaran en un análisis sistemático e incluyente de todas las funciones constitutivas del comportamiento humano que intervenían significativamente en su respuesta integral ante determinado estímulo, situación o rol que se debía desempeñar.

La evaluación se convirtió entonces en un proceso de pronóstico, en el cual a partir de comportamientos de respuesta claramente determinados, se planificaban unos objetos de aprendizaje pertinentes para lograr la respuesta comportamental esperada y se identificaban claramente los efectores de la persona, responsables de producir esa respuesta.

En cuanto a lo educativo, la perspectiva crítica requiere una evaluación que sea parte del proceso de construcción del currículum. En otras palabras, la acción y la reflexión se encuentran relacionadas, puesto que no hay acción sin reflexión crítica, que a su vez, es sometida a un análisis de consenso. Así entonces, la evaluación se desarrolla con el objeto de orientar la práctica, como una acción que estratégicamente es autónoma.

La visión propuesta por McClelland (1973) para la evaluación es holística a diferencia de la inferencial que se empleaba hasta la época, en la cual variables reducidas a factores comunes, podían explicar y representar las entidades generadoras de los comportamientos en diferentes situaciones.

La conclusión práctica de este cambio de visión, trajo consigo la comprensión por parte de psicólogos y educadores sobre la necesidad de abordar la evaluación educativa como un proceso integrado por cinco instancias: investigación cuidadosa del diseño de perfiles humanos que la tarea educativa debe conformar; análisis profundo de las prácticas de aprendizaje que deben movilizar las capacidades humanas para adquirir ese perfil; estudio y determinación precisa de los resultados de las prácticas de aprendizaje y de las características esenciales del perfil, diseño preciso y técnicamente elaborado de instrumentos y estímulos que evidencien la configuración del perfil en el grado deseado y análisis interpretativo riguroso sobre la efectividad de las prácticas de aprendizaje con los consecuentes hallazgos de mejoramiento.

De manera concomitante, ante la propuesta cursada por McClelland (1973) en el mismo artículo, en el sentido de muestrear el conjunto de capacidades humanas movilizadas (denominadas competencias) para producir resultados comportamentales en situaciones semejantes de la vida, los laboratorios psicológicos, las instituciones educativas y las empresas, establecieron procesos para evaluar el avance y la efectividad de las acciones encaminadas a desarrollar las competencias de las personas para desempeñar determinados roles. De estos, los roles de tipo académico y de tipo laboral constituyeron los dos principales.

Se trata de repensar el currículo basado en competencias que configuran y operan como referente de la formación profesional y laboral de los estudiantes. Dichas competencias se desarrollan a través de experiencias profesionales y de vida, en las que puedan demostrar que tienen conocimientos sobre un determinado ámbito profesional (sabe); que conoce y utiliza los procedimientos adecuados para solucionar problemas nuevos (sabe hacer); que es capaz de relacionarse con éxito en su entorno (sabe estar) y que actúa conforme a unos valores y criterios democráticos y responsables (saber

ser), todo lo cual confluye a la formación de ciudadanos que contribuyen al mejoramiento de la sociedad (Hernández, et al., 2005).

La discusión acerca del enfoque de competencias continúa, sin embargo, el concepto ha adquirido características concretas, señaladas por distintos autores (Tejada, 1999):

- Las competencias sólo son definibles en la acción, éstas se manifiestan al utilizar unos recursos cognitivos (saberes) en una situación específica, para resolver eficazmente problemas determinados; no pueden entenderse, analizarse o evaluarse al margen del contexto particular en donde se ponen en juego. Requieren acciones situadas porque cada situación exige una respuesta contextualizada.
- La competencia no se puede separar del concepto de desarrollo, y tampoco puede reducirse a la mera aplicación de saberes: el desarrollo de una competencia es una actividad cognitiva compleja que exige a la persona establecer relaciones entre la práctica y la teoría; transferir el aprendizaje a diferentes situaciones y contextos, aprender a aprender, plantear y resolver problemas de diversa índole, y actuar de manera inteligente y crítica en una situación (Gonczy, 2001 citado por Tejada, 2005).
- Las competencias tienen un carácter dinámico y pueden adquirirse a lo largo de la vida, se desarrollan en un marco de flexibilidad y adaptación a la evolución de las tareas y los empleos.
- Las competencias guardan relación con los recursos y mediaciones que buscan ser movilizados para la resolución de situaciones y de problemas.

4.3.3 Medición, evaluación y *assessment*

Es importante señalar la relación entre estos tres conceptos que contribuyen a la discusión de la evolución y el significado de los procesos evaluativos. Vera (2003) hace una comparación que permite clarificar sus diferencias.

La medición es un elemento clave de tipo cuantitativo que contribuye al proceso evaluativo, en el sentido de determinar una acción numérica del objeto medido; es útil como herramienta de análisis de resultado de datos, pues se convierten en información valiosa para la toma de decisiones.

El concepto de evaluación, como ya se observó, es complejo y multidimensional, se relaciona como la toma de decisiones a partir de juicios, que son arrojados por los resultados obtenidos en el aprendizaje, y que se encadenan con la acción formativa en este caso en el desarrollo de competencias. En síntesis, es un proceso sistemático de juzgar o pasar juicio acerca de la calidad o mérito de algo a partir de cierta información, cuantitativa y cualitativa, recopilada, directa o indirectamente y comparada con unos criterios establecidos.

Assessment viene del latín *assidere* que significa asistir al juez, o sea, ayudar al juez a formular un juicio o tomar una decisión. Proceso sistemático y comprensivo mediante el cual se recopila información a través de diferentes técnicas y medios para determinar el nivel de efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje. Es un proceso mediante el cual se recopila información cuantitativa y cualitativa con el propósito de organizarla y analizarla para derivar inferencias y tomar decisiones relacionadas a los procesos de enseñanza y aprendizaje con fines de mejorar estos procesos.

Señalo los propósitos del *Assessment*:

- Obtener información necesaria y confiable para tomar decisiones dirigidas a mejorar los procesos educativos.
- Obtener información sobre qué aprende el estudiante y cómo lo aprende, con el fin de mejorar la enseñanza y el aprendizaje.
- Proveer oportunidades a los estudiantes para el desarrollo de destrezas, conceptos, procesos, y actitudes.
- Determinar el aprendizaje del estudiante.
- Determinar el progreso de los estudiantes.
- Planificar estrategias educativas que respondan a las necesidades académicas de los estudiantes.
- Identificar fortalezas y limitaciones de cada estudiante.
- Proveer evidencias sobre la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

4.3.4 El *assessment* como instrumento de mejoramiento de la calidad de procesos educativos

Para desarrollar las tareas inherentes a esta nueva orientación evaluadora, se fueron organizando centros de evaluación en las instituciones, cuyo nombre genérico adoptado fue el de *Assessment Center*.

Hasta ese momento, en el campo educativo, la principal preocupación se concentraba en certificar el rendimiento individual de los estudiantes, con base en instrumentos basados en normas estadísticas. Mientras tanto, las empresas

desarrollaban formas de evaluar y certificar habilidades en un nivel más operativo. Estos esfuerzos de medición fueron estructurando equipos de investigadores y expertos que proponían nuevas técnicas y portafolios de evaluación en diferentes campos. Esto marcó el comienzo de los centros de evaluación o *Assessment Centers*.

La principal contribución de estos grupos de investigadores en evaluación consistió en dejar como legado un paradigma sobre la necesidad de disponer de pruebas y mediciones para apreciación del nivel de efectividad de los procesos educativos, psicológicos y empresariales, coherente con un sistema de registro de pistas y seguimiento de los resultados de las acciones desarrolladas para configurar perfiles de personas competentes en diferentes situaciones.

Al iniciarse el siglo XXI, los esfuerzos investigativos de los diferentes grupos organizacionales e institucionales, habían permitido conformar un acervo significativo de literatura, así como un conjunto de metodologías, prácticas probadas y ejemplos documentados que servían de orientación para nuevas investigaciones y aplicaciones sobre el tema.

Para esta época el término *Assessment Center* ya había adquirido un significado definido y conocido y aunque en un principio constituía una semiprofesión de tiempo parcial para el personal que se vinculaba al proceso, más adelante se convirtió en un equipo de personas dedicadas a evaluar procesos y resultados como actividad principal. Algunas instituciones han creado estructuras y cargos con títulos tales como coordinador de evaluación, con descripciones formales de puesto y ubicación estructural en el organigrama.

En la actualidad, tanto las organizaciones del sector productivo como las instituciones del sector educativo han comenzado a estructurar procesos de *Assessment Center*, aunque no es común encontrarlos adscritos a una estructura administrativa determinada.

Para las organizaciones productivas, el *Assessment Center* se identifica como un proceso tipificable, algunas veces carente de estructura administrativa formal, conformado por un equipo institucional dedicado al análisis de objetivos estratégicos, al estudio de la consistencia entre estos objetivos y los procesos conducentes a ellos; al diseño de indicadores e instrumentos de evaluación de gestión de los procesos, a la recopilación y análisis de los resultados de los instrumentos e indicadores y a la producción de informes sobre el estado de la gestión y propuestas de mejoramiento con destino a los niveles superiores de la organización.

Las instituciones educativas actuales, especialmente las de educación superior, se cuestionan sobre la manera de precisar si sus procesos claves, en especial el de formación y aprendizaje, están generando el valor agregado que le han propuesto a la sociedad, cuando se han comprometido a entregarle unos seres humanos con los perfiles y competencias que contribuyen a elevar el nivel de vida y bienestar. Por tal razón, se viene considerando como imperativa, la necesidad de establecer centros de evaluación del aprendizaje y de los programas académicos que permitan apreciar el grado de avance y la efectividad de los procesos conducentes al desarrollo de las competencias que aseguran, mediante el aprendizaje, el desempeño efectivo de los roles que se deben desempeñar en la vida ciudadana, profesional y laboral.

Uno de los conceptos que se deben superar al asumir la constitución de un *Assessment Center*, es el de configurarlo como adiciones al currículo antes que como prácticas integrales e inherentes a la esencia del aprendizaje y de la formación de seres humanos. Una óptica adecuada es entender el proceso que realiza el diagnóstico de los signos vitales de los conceptos y prácticas conducentes al desarrollo de competencias y perfiles de las personas, como producto del aprendizaje para el desempeño exitoso de los roles profesionales.

El **Assessment Center**, en el contexto internacional, en universidades que corresponden al ranking mundial como las mejores universidades del mundo, las cuales presentan experiencias significativas. Cabra, et al. (2011).

Tabla 42. Usos y objetivos de los Assessment Centers en el contexto académico universitario

| INSTITUCIÓN | OBJETIVOS DEL ASSESSMENT CENTERS |
|---|--|
| 1. Indiana University Northwest EEUU | <p>El AC cumple dos objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Asegurar la empleabilidad de los estudiantes definiendo y evaluando un conjunto de competencias tanto académicas como aquellas requeridas por los empleadores. . Evaluar la efectividad de los programas académicos y asegurar que se corrigen los déficits de los estudiantes. |
| 2. Manchester University Reino Unido | <p>El AC se desarrolla en la división de Careersservice que tiene como función mejorar la empleabilidad de estudiantes de pregrado y postgrado mediante diversos recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Permite al estudiante conocer el proceso de selección y evaluación de candidatos utilizados en las empresas. . Permite al estudiante obtener una visión de las competencias y su desempeño para desarrollar tareas profesionales bajo presión y mediante el trabajo en equipo con otros. |
| 3. University of Kent Reino Unido | <p>El AC se desarrolla en el CareersAdvisoryService que asesora al estudiante en la obtención de empleo y lo relaciona con el mercado laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Consiste en un conjunto de actividades diseñadas para evaluar el conjunto de habilidades y atributos personales que requiere un trabajo. . Cumplen una función de preparación y asesoramiento para la elección de empleo. |
| 4. Maastricht University Holanda | <p>El AC se desarrolla en el centro de CareerServices que proporciona educación, información y asesoramiento al estudiante para la obtención de empleo.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Con la aplicación y resultados del AC se pretende conocer el nivel de desarrollo de las competencias y predecir su desempeño en los roles futuros. |

| INSTITUCIÓN | OBJETIVOS DEL ASSESSMENT CENTERS |
|--|--|
| 5. The University of Auckland Nueva Zelanda | <p>El AC se aplica en la división de <i>CareerPlanning</i> la cual ayuda al estudiante a pensar su vida laboral después de la obtención del diploma.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Prepara al estudiante en las formas en que los empleadores evalúan a los candidatos y dependiendo de la actividad profesional en la evaluación de competencias interpersonales, en el comportamiento bajo presión, en la resolución de problemas, entre otros. |
| 6. Universidad Autónoma de Barcelona España | <p>El equipo de investigación de la UIM (Unidad de Investigación de <i>Management</i>) desarrolla desde el año 1994, una línea de trabajo centrada en el desarrollo de <i>Assessment Centers</i> para la evaluación de competencias de los estudiantes de diversos programas formativos. Se plantea dos objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Evaluar el nivel en que los estudiantes adquieren las competencias propias de los estudios. . Orientar las actuaciones de los estudiantes hacia determinadas áreas susceptibles de mejora |
| 7. Universidad Externado de Colombia | <p>El AC se aplica en el Centro de liderazgo de la Facultad de Administración de empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Se aplica para conocer el nivel de competencias de liderazgo directivo de estudiantes de programas de postgrado de la Facultad de Administración de Empresas. Se participa en actividades <i>indoory outdoorde</i> manera individual y grupal, que incluyen juegos de roles, ejercicios de simulación y autovaloración de competencias. <p>Las competencias a evaluar son comunicación, orientación a resultados, trabajo en equipo y toma de decisiones.</p> |

Fuente: Cabra et, al. (2011). Desafíos y experiencias de evaluación en la formación basada en competencias en el contexto universitario. Chile:REDEC No.8.

4.3.5 Experiencia significativa en una institución de educación superior

La Universidad EAN cuenta con un modelo integral de evaluación, en el que se formulan las competencias genéricas de salida, las competencias nucleares, transversales y básicas que fundamentan el diseño curricular por competencias de cada uno de los programas, de acuerdo con distintos niveles de desarrollo. Desde el año 2005, en el marco de la implementación del Modelo Educativo de la Universidad EAN, el Grupo Ambientes de Aprendizaje viene trabajando en la concepción y desarrollo gradual de un modelo evaluativo como innovación académica que se ha denominado *Global Assessment Center* (Sierra, et al, 2011).

Uno de los aspectos desarrollados es el sentido del *Global Assessment Center* como centro de pensamiento de la evaluación educativa, que asume el concepto de *Assessment Center* como proceso estratégico de la institución, con alcances amplios y globales.

El *Global Assessment Center* establece los objetos y procesos de evaluación del modelo educativo basado en competencias, lo cual permite identificar buenas prácticas relacionadas con la filosofía y misión de la Universidad, en relación con los procesos de formación de competencias de profesionales.

La creación e implementación del *Global Assessment Center* ha servido para facilitar los procesos de seguimiento y mejoramiento permanente de la formación, mediante la aplicación periódica de un banco de pruebas que retroalimenta los procesos académicos. En consecuencia, el uso de la información derivada puede ayudar a elevar el desempeño de estudiantes, egresados y profesionales.

CONCLUSIONES

Una visión contemporánea de la evaluación requiere de una cultura evaluativa desde una visión innovadora y de transformación de procesos educativos y organizacionales.

El *Assessment Center* es utilizado en el contexto universitario para evaluar, mediante tareas de simulación relacionadas con los desempeños específicos, la adquisición de competencias relevantes en un puesto de trabajo y práctica profesional.

No obstante, la existencia de variadas técnicas y procedimientos, y el discurso de las competencias, afronta diversas tensiones cuando se analiza su componente evaluativo, ya que la falta de un concepto claramente definido, le resta precisión y validez al proceso evaluativo mismo.

El enfoque de competencias, en cierto sentido, ha tratado de disminuir la distancia que existe entre el ser estudiante y ser profesional en la educación universitaria, dado que el ser buen profesional no necesariamente está ligado a los altos desempeños estudiantiles en las universidades; se requiere que las habilidades se puedan transferir a contextos reales de desempeño profesional de manera idónea.

El desarrollo de las competencias no debe relegarse a lo que se ha llamado formación práctica, en un sentido reduccionista del concepto. Cuando un estudiante no logra desarrollar una competencia, no se trata solamente de aumentar sus prácticas. El problema está en su formación teórica y en la posibilidad de conectarla con situaciones profesionales específicas para ampliar su comprensión, pero esta conexión no se hace de manera automática, debe ser promovida intencionalmente

En cuanto a sus bases conceptuales, el *Assessment Center*, está apoyado en teorías, prácticas e instrumentos de alta validez científica, los cuales sirven de apoyo eficaz a los procesos prácticos institucionales.

Los conceptos de aprendizaje, competencia, resultados del aprendizaje, la taxonomía de los objetivos del aprendizaje y la naturaleza de los instrumentos de evaluación del aprendizaje, constituyen aspectos que mantienen una honda tradición en la construcción del conocimiento científico.

Se pueden identificar claramente los impactos del funcionamiento de un *Assessment Center* en las instituciones de educación superior y formular las hipótesis relativas a su efectividad sin la existencia de un *Assessment Center*.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Boyd, H. y Cowan, D. (1985). *Assessment and Evaluation in Higher Education, Educational Theory. Commission on Higher Education*.

Cabra, T. et al. Desafíos y experiencias de evaluación en la formación basada en competencias en el contexto universitario en REDEC No.8. Chile.

Cabrera, A. (2010). *Assessment Center: Fundamentos teóricos y aplicación para la evaluación potencial de competencias*. Tercer taller de precertificación. Normas Cubanas. Sistema de Gestión Integrada de Capital humano. FORDES: La Habana.

Conferencia mundial sobre la educación superior. (2009). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción*. París: UNESCO.

Delors, J. et al. (1996), *La Educación encierra un tesoro*, Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. Paris. Ediciones UNESCO.

Hernández, A. (2005). *Aprendizaje, competencias y rendimiento en educación superior*. Madrid: La Muralla.

Guba, E. & Lincoln, Y. (1989) *Fourth Generation Evaluation*. Sage, Newbury Park, CA.

International task force on assessment center guidelines. (2009). Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. International Journal of Selection and Assessment, Volume 17 Number 3 [Endorsed by the 34th International Congress on Assessment Center Methods, 24 September 2008, Washington, DC, USA. Recuperado el 3 de julio de 2011. Disponible en:

http://www.assessmentcenters.org/pdf/AssessmentCenterGuidelines_2009.pdf

Lievens, F., & Thornton, G. (2005). *Assessment centers: recent developments in practice and research*. In A. Evers, O. Smit-Voskuil, & N. Anderson (Eds.) *Handbook of Selection* (pp. 243-264). Blackwell Publishing. Recuperado el 10 de junio. Disponible en: <http://users.ugent.be/~flievens/actrends.pdf>

Mulder, M. et al. (2008). *El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la EU: un análisis crítico*. Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado. pp. 1-25.

Perrenoud, P. (2005). *Développer des compétences, mission centrale ou marginale de l'université? Ponencia presentada en el Congrès de l'Association Internationale de Pédagogie Universitaire (AIPU). Université de Genève*. Recuperado el 20 de julio de 2011. Disponible en: http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2005/2005_15.html

Rue, J. (2007). Enseñar en la universidad. El EEES como reto para la educación superior. Madrid: Narcea.

Sierra, G. et al. (2011). Consolidación y desarrollo del Assessment Center de la Universidad EAN. Implementación de pruebas del Sistema de Evaluación del aprendizaje por competencias. Informe de investigación. Vicerrectoría de Investigaciones. Bogotá: Universidad EAN.

Tobón, S. (2006). Competencias en la educación superior. Políticas hacia la calidad. Bogotá: ECOE Ediciones.

Universidad EAN (2009) Modelo Educativo: Formación en competencias. Disponible en:
http://www.ean.edu.co/images/stories/RESUMEN_MODELO_EDUCATIVO2009.pdf

Vera, V. & Lamberto (2003) Medición Assessment y evaluación del aprendizaje. Edición Revisada. Puerto Rico: Publicaciones Puertorriqueñas.

Assessment centers de universidades consultadas

Indiana University Northwest
http://www.iun.edu/~acnw/rater_resources/Informational_booklet.pdf

Manchester University
<http://www.careers.manchester.ac.uk/students/applicationsinterviews/assessmentcentres/>

University of Kent- Careers Advisory Service
<http://www.kent.ac.uk/careers/selection.htm>

Maastricht University
<http://www.maastrichtuniversity.nl/web/show/id=2195825/langid=42>

The University of Auckland

<http://www.auckland.ac.nz/uoa/assessment-centres>

Universidad Externado de Colombia

<http://administracion.uexternado.edu.co/es/centros/liderazgo/programas/assessmentCenter.htm>

Grupo UIM Universidad Autónoma de Barcelona

<http://psicologiasocial.uab.es/uim/ca/membres>

Websites consultadassobre Assessment Centers

<http://www.assessmentcenters.org/pdf/00guidelines.pdf>

Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations

<http://www.assessmentcenters.org/details.asp>

36th International Congress on Assessment Center Methods. The Art, Science, and Innovation of the Assessment Center Method October 12-13. 2011.



Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C.
Teléfono: 5936464 Ext. 1469 - 1455
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América