



**APORTES DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO EN LA ESTRATEGIA DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

JOHAN ANDRES CARDOZO MONROY

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, COLOMBIA
2020

**APORTES DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO EN LA ESTRATEGIA DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

JOHAN ANDRES CARDOZO MONROY

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de empresas

Director:

IVÁN VLADIMIR ONTIBÓN GONZÁLEZ

Modalidad:

Monografía

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, COLOMBIA

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 4 - mayo – 2020

Dedicatoria

Dedico esta monografía a Dios por darme la oportunidad de hacer mi primera maestría, por haber aprendido muchos conceptos que no conocía y de haberme rodeado de personas con quienes quiero seguir entablando una amistad.

Agradecimientos

Agradezco a mis padres Brisa y Pedro, quienes me motivaron a continuar mis estudios de postgrado y me proporcionaron los medios para llevar a cabo mi carrera profesional.

También quiero dedicar este trabajo a mi esposa Ángela por el apoyo incondicional que me brindó desde el momento que inicie mis estudios.

A mi hijo Jacobo, que aunque con poca edad que tiene me ha inspirado en hacer las cosas bien y a esforzarme por lo que quiero.

Al profesor Ivan Ontibon, quien me asesoró en el desarrollo de mi monografía y me alentaba continuamente a entregar mis trabajos puntualmente.

Por último y no menos importante a Pachita, quien me acompañaba en las jornadas de estudio.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	15
1. 1. Antecedentes	17
1. 1. 1. Pensamiento sistémico	17
1. 1. 2. Responsabilidad Social Empresarial	20
1.2. Formulación de la pregunta de investigación	22
1.3. Objetivos de la investigación	23
1.3.1. Objetivo General.	23
1.3.2. Objetivos Específicos	23
1. 4 Justificación	23
1.5 Viabilidad	26
2. MARCO TEÓRICO	28
2.1 Antecedentes	28
2.1.1 Concepto del Pensamiento Sistémico	29
2.1.2 Historia del pensamiento sistémico	31
2.1.3 Características y preceptos del pensamiento sistémico	32
2.1.4 Diferencias entre el pensamiento sistémico y el pensamiento lineal	35
2.1.5 Usos y beneficios del pensamiento sistémico	37
2.1.6 Las empresas y el pensamiento lineal Vs. Limitación del pensamiento sistémico ...	43
2.1.7 Pautas para pasar de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico	45
2.1.8 Arquetipos	46
2.1.9 La Responsabilidad Social Empresarial	57
2.2. El pensamiento sistémico y la empresa actual	63
2.2.1 Casos empresariales	65
2.2.2 Análisis de los casos empresariales	79
2.2.3 El pensamiento sistémico y el valor integrado	80
2.2.4 El pensamiento sistémico y la economía circular	88
3. MARCO METODOLÓGICO	91
3.1 Preguntas de Investigación	91
3.2 Diseño metodológico de la investigación	91
3.3 Población y muestra	93
3.4 Definición del instrumento y técnicas de recolección de datos	94

3.5 Validación del instrumento	95
3.6 Metodología de análisis de las variables.....	96
3.6.1 Toma de decisiones.....	96
3.6.2 Atención a oportunidades de mejora.....	98
3.6.3 Pensamiento sistémico en la RSE.....	100
3.6.4 El pensamiento sistémico en la cadena de valor	100
3.6.5 Relacionamiento con grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, etc.) ..	101
3.6.6 Otros temas relacionados con la RSE y el Pensamiento Sistémico	102
4. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	104
4.1. Contribuciones originales esperadas	104
4.2 Trabajo de campo y datos recolectados	105
4.2.1 Encuestas.....	105
4.2.2 Revisión de informes de sostenibilidad.....	127
4.3. Análisis de datos y resultados.....	138
4.3.1 Análisis de encuestas	138
4.3.2 Correlación entre las preguntas de Pensamiento Sistémico y de Responsabilidad Social Empresarial en los resultados de la encuesta.....	141
4.3.3 Análisis de encuestas frente a índices de sostenibilidad.....	157
4.3.4 Análisis de palabras de Pensamiento Sistémico en los Informes de Sostenibilidad frente a Índices de medición Sostenible.....	160
4.3.5 Análisis de resultados de palabras de Pensamiento Sistémico en los Informes de Sostenibilidad.....	168
4.3.6 Respuesta a las preguntas de investigación.....	183
4.4 Propuesta de implementación del Pensamiento Sistémico en una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.....	185
4.4.1 Entender	187
4.4.2 Explorar	188
4.4.3 Materializar	189
5. CONCLUSIONES.....	192
5.1 Futuras líneas de investigación	195
REFERENCIAS	198
ANEXOS	205

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1, Soluciones contraproducentes.....	48
Ilustración 2, Ejemplo de soluciones contraproducentes.....	49
Ilustración 3, Límites del Crecimiento.....	50
Ilustración 4, Ejemplo de límites del crecimiento.....	51
Ilustración 5, Desplazamiento de la Carga.....	52
Ilustración 6, Ejemplo de desplazamiento de la carga.....	53
Ilustración 7, Tragedia del terreno en común.....	54
Ilustración 8, Ejemplo de tragedia del terreno en común.....	55
Ilustración 9, Adversarios accidentales.....	56
Ilustración 10, Ejemplo de adversarios accidentales.....	57
Ilustración 11, ciclo de reciclaje de H&M.....	66
Ilustración 12, Influencias externas.....	70
Ilustración 13, Representación social.....	71
Ilustración 14, Cadena de valor.....	82
Ilustración 15, Cinco fuerzas de fragmentación.....	83
Ilustración 16, Economía nexus global.....	84
Ilustración 17, Solución sistémica global.....	85
Ilustración 18, Cuatro cuadrantes de la generación de valor.....	86
Ilustración 19, Planta de tratamiento de aguas residuales.....	87
Ilustración 20, Proceso sistémico de la propuesta de aguas residuales.....	88
Ilustración 21, Las 3 R's de la economía circular.....	90
Ilustración 22, Rangos de edad.....	106
Ilustración 23, Pregunta 1.....	107
Ilustración 24, Pregunta 2.....	107
Ilustración 25, Pregunta 3.....	108
Ilustración 26, Pregunta 4.....	108
Ilustración 27, Pregunta 5.....	109
Ilustración 28, Pregunta 6.....	110
Ilustración 29, Pregunta 7.....	110
Ilustración 30, Pregunta 8.....	111
Ilustración 31, Pregunta 9.....	112
Ilustración 32, Pregunta 10.....	113
Ilustración 33, Pregunta 11.....	113
Ilustración 34, Pregunta 12.....	114
Ilustración 35, Pregunta 13.....	115
Ilustración 36, Pregunta 14.....	115
Ilustración 37, Pregunta 15.....	116
Ilustración 38, Pregunta 16.....	117
Ilustración 39, Pregunta 17.....	118
Ilustración 40, Pregunta 18.....	118
Ilustración 41, Pregunta 19.....	119
Ilustración 42, Pregunta 20.....	120
Ilustración 43, Pregunta 21.....	120

Ilustración 44, Pregunta 22.	121
Ilustración 45, Pregunta 23.	122
Ilustración 46, Pregunta 24.	123
Ilustración 47, Pregunta 25.	123
Ilustración 48, Pregunta 26.	124
Ilustración 49, Pregunta 27.	125
Ilustración 50, Pregunta 28.	125
Ilustración 51, Pregunta 29.	126
Ilustración 52, Pregunta 30.	126
Ilustración 53, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de H&M	128
Ilustración 54, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de Ecopetrol S.A.	129
Ilustración 55, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de IKEA.....	129
Ilustración 56, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de Postobón	130
Ilustración 57, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de Nutresa	131
Ilustración 58, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de Apple	131
Ilustración 59, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de Google	132
Ilustración 60, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de Alpina.....	133
Ilustración 61, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de Tesla.....	133
Ilustración 62, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de ExxonMobil	134
Ilustración 63, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de ETB.....	135
Ilustración 64, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de Bavaria.....	135
Ilustración 65, Proceso de implementación del Pensamiento Sistémico en una práctica de RSE..	186

LISTA DE TABLAS

Tabla 1, Viabilidad	26
Tabla 2, Comparativo de las diferencias del pensamiento sistémico y del pensamiento lineal.....	36
Tabla 3, Diferencia de pensamiento	65
Tabla 4, Beneficios del pensamiento sistémico	75
Tabla 5, Cinco fuerzas de la fragmentación	83
Tabla 6, Cinco fuerzas de integración	84
Tabla 7, Vías hacia la innovación.....	85
Tabla 8, Empresas encuestadas	105
Tabla 9, Resultados de búsqueda de palabras claves en los Informes de Sostenibilidad.....	137
Tabla 10, Pregunta de Pensamiento Sistémico / Pregunta de Responsabilidad Social Empresarial	141
Tabla 11, Tipo de calificaciones de la encuesta	144
Tabla 12, Análisis 1 - Coeficiente de correlación.....	145
Tabla 13, Análisis 2 - Coeficiente de correlación.....	146
Tabla 14, Análisis 3 - Coeficiente de correlación.....	147
Tabla 15, Análisis 4 - Coeficiente de correlación.....	147
Tabla 16, Análisis 5 - Coeficiente de correlación.....	148
Tabla 17, Análisis 6 - Coeficiente de correlación.....	149
Tabla 18, Análisis 7 - Coeficiente de correlación.....	150
Tabla 19, Análisis 8 - Coeficiente de correlación.....	150
Tabla 20, Análisis 9 - Coeficiente de correlación.....	151
Tabla 21, Análisis 10 - Coeficiente de correlación.....	152
Tabla 22, Análisis 11 - Coeficiente de correlación.....	152
Tabla 23, Análisis 12 - Coeficiente de correlación.....	153
Tabla 24, Análisis 13 - Coeficiente de correlación.....	154
Tabla 25, Análisis 14 - Coeficiente de correlación.....	155
Tabla 26, Análisis 15 - Coeficiente de correlación.....	155
Tabla 27, Análisis 16 - Coeficiente de correlación.....	156
Tabla 28, Empresas con mayor número de palabras de pensamiento sistémico en sus Informe de Sostenibilidad	168

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1, Calificación por jueces del instrumento V de Aiken.....	205
Anexo 2, Resultado de encuestas a líderes empresariales	217

RESUMEN

Teniendo en cuenta que día a día los aspectos, culturales, científicos, ambientales, económicos, políticos, entre otros, exigen de un mayor y mejor conocimiento del contexto y de la manera como estos inciden en la sociedad, en los líderes y sus empresas, se hace necesario, que fijemos el foco de atención en la disciplina del pensamiento sistémico y su pertinente vinculación en la empresa permitiéndole al líder tener una visión global de las variables que hacen parte de la RSE.

Es por ello, que el presente trabajo de investigación pretende no solo demostrar la relación entre el pensamiento sistémico y la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, sino también exponer los aportes que se propician a partir de la interacción que se da entre ambos. Por tanto, la investigación muestra las diferentes áreas de aplicación del pensamiento sistémico en la RSE y el uso del mismo en cuatro empresas de Colombia a través de la aplicación de una encuesta con la técnica del muestreo no probabilístico o muestreo por conveniencia. Esta investigación se sustenta en los métodos de investigación Mixta y Exploratoria. Para lo cual, se indaga y analiza el grado de implementación del pensamiento sistémico a las empresas encuestadas, contrastando a su vez, dicho análisis con los informes de sostenibilidad y el grado de implementación del pensamiento sistémico en su modelo de RSE, así como, su relativa contraposición frente a otras empresas internacionales. Como resultado de esta investigación se pudo establecer una correlación directa entre el pensamiento sistémico con su amplia gama de aplicaciones y las prácticas implementadas de gestión RSE en una organización.

Palabras clave: Pensamiento, sistema, lineal, empresa, líder, sostenibilidad, entorno, cadena de valor, cadena de abastecimiento, Responsabilidad Social Empresarial.

ABSTRACT

Taking into account that day by day the cultural, scientific, environmental, economic, political aspects, among others, require a greater and better knowledge of the context and of the way in which they affect society, leaders and their companies, it is necessary that we fix the focus of attention on the discipline of systemic thinking and its pertinent connection in the company, allowing the leader to have a global vision of the variables that are part of CSR.

Then, this research work aims not only to demonstrate the relationship between systemic thinking in the Corporate Social Responsibility strategy, but also to expose the contributions that are fostered from the interaction that takes place between each other. Thus, this research shows the different areas of application of systemic thinking in CSR and its use in four enterprises in Colombia through a survey with non-probability sampling or convenience sampling. This research is based on Mixed and Exploratory research methods. For which, the degree of implementation of systemic thinking in some recognized Colombian companies is investigated and analyzed, contrasting, in turn, said analysis with the sustainability reports and their level or degree of implementation of systemic thinking in their respective Social Responsibility model Business, as well as its relative opposition to other international companies. As a result of this research, a direct correlation could be established between systemic thinking with its wide range of applications and the implemented CSR management practices in an organization.

KEYWORDS: thinking, system, linear, company, leader, sustainability, environment, value chain, supply chain, corporate social responsibility.

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación que a continuación se presenta, tiene por objetivo dar a conocer los beneficios y ventajas del pensamiento sistémico en la implementación de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el cual hace parte del ámbito empresarial, en vista de mejorar la manera como se lleva a cabo el modelo de RSE en una organización teniendo en cuenta las interacciones que tiene con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) con las empresas, con su entorno y con los diferentes actores con el que interactúan. De esta manera, se puede abordar las diversas problemáticas o situaciones impredecibles, propias de este escenario, que como tal surgen y que por ende se deben buscar las herramientas pertinentes para tratarlas o en su medida intentar controlarlas a través de los arquetipos como modelos invaluable para afrontar sistemas complejos.

Teniendo en cuenta que habitualmente y de manera convencional los líderes han venido implementado un pensamiento lineal en el momento de implementar un modelo de Responsabilidad Social Empresarial en sus empresas, resulta necesario optar por otra alternativa diferente; que ofrezca a su vez, una serie de ventajas, sin desconocer obviamente las limitaciones implícitas que trae consigo también, pero que para el caso de las empresas, serían más los beneficios que se podrían obtener al implementar el pensamiento sistémico en el momento de crear una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, al permitirle al líder tener en cuenta una amplia gama de variables y poder tomar decisiones integrales con una mayor perspectiva y enfoque global del sistema, como es la empresa con su entorno, mirando todo en conjunto. Puesto que, los líderes y miembros de la empresa en general continúan concibiendo la RSE en términos analíticos; es decir, observando las partes sin

relación con el todo, preocupándose particularmente del comportamiento individual de cada parte, su rendimiento o eficiencia local.

Es entonces, como se pretende dar a conocer la manera como el líder al decidirse implementar el pensamiento sistémico en la empresa podría observar la relación entre las diferentes partes referidas en términos de retroalimentación, positiva o negativa, y en buscar la manera correcta, y no siempre elemental, de intervenir en el sistema en función de su eficiencia global; lo cual, implica pensar y replantear a la Responsabilidad Social Empresarial en términos dinámicos en vez de estáticos, no lineales en vez de lineales y estructurales en vez de funcionales.

Se hace necesario que las empresas mejoren su impacto con el entorno mediante estrategias que les permita identificar variables claves en su interacción. Por ello, cuando hablamos de implementar un modelo de Responsabilidad Social Empresarial debemos tener en cuenta los Objetivos de Desarrollo, los cuales pueden interactuar unos más que con otros y en donde a la empresa le pasa exactamente igual. Ahora bien, es necesario mejorar el aporte que tiene la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas y que no sea solamente una actividad estética que algunas empresas.

En la investigación para efectos de la presente monografía, podemos encontrar en el primer capítulo aspectos referentes a los antecedentes, objetivos, justificación y viabilidad del trabajo; en el segundo capítulo se desarrolla el concepto, los orígenes, las características y los usos propios del pensamiento sistémico, la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial, las iniciativas de las Naciones Unidas, algunos tipos de arquetipos de pensamiento sistémico, algunos casos exitosos de empresas; en el tercer capítulo se muestra las hipótesis, el diseño metodológico de la investigación, las preguntas propuestas para

realizar una encuesta a empresas que operan en Colombia junto con su instrumento de validación; en el capítulo cuarto se puede observar las contribuciones esperadas, el trabajo de campo, el análisis de los datos de dicha propuesta; por último, en el capítulo quinto se presentan las conclusiones y las futuras líneas de investigación.

La monografía de investigación “**APORTES DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO EN LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**” nace principalmente del interés de tener una alternativa para la implementación de un modelo de RSE en una empresa; de ahí que se pretende ahondar en la disciplina del pensamiento sistémico y su consecuente vinculación en la empresa con el propósito de permitirle al líder tener una visión global de las variables que hacen parte de la RSE; todo ello bajo la línea de investigación en Diseño Estratégico, el campo de Emprendimiento y Gerencia, y de la propuesta recibida desde la dirección de la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Administración y Finanzas de la Universidad EAN de Bogotá.

1. 1. Antecedentes

1. 1. 1. Pensamiento sistémico

El pensamiento sistémico es un método de investigación, el cual mira el todo de un sistema, es decir cada una de las variables que en él pueden afectar. Este pensamiento facilita el entendimiento de situaciones que se pueden presentar y que también hacen parte del pensamiento estratégico al brindar una mayor claridad de lo que se está trabajando. El pensamiento sistémico comenzó con Ludwig von Bertalanffy en la década de los 40’s cuando postuló “su teoría general del sistema en la que afirmaba que los sistemas interactuaban continuamente con su entorno” (Saybrook University, 2011). En este estudio Bertalanffy enfatizó en “(...) la capacidad de los sistemas abiertos para resistir la máxima entropía y

desorden, que son las leyes seguidas por los sistemas cerrados” (Saybrook University, 2011). En este postulado se menciona que mientras los sistemas cerrados eran desordenados los sistemas abiertos tienden siempre a estar en orden.

Aunque sea un poco difícil de imaginar, el pensamiento sistémico es representado mediante diagramas donde se pueden plasmar las variables y la influencia que tienen estas en las demás, estos diagramas se llaman arquetipos, entre los que se encuentran los arquetipos de desplazamiento de carga, límites de crecimiento, entre otros (Senge P. , 2018). De esta manera, los arquetipos nos pueden facilitar el entendimiento de un proceso y su relación con el entorno. Ahora, una empresa siempre busca controlar todas las variables para mantener el control de una situación determinada, pero como lo menciona Hoffman & Ehrenfeld (2013):

Ninguna empresa, por grande y poderosa que sea, puede controlar el comportamiento del sistema. No puede evitar el deterioro ni crear soluciones a los problemas sociales y ambientales, como la reducción de los gases de efecto invernadero o la eliminación de la pobreza y la desigualdad.

Esto puede ser algo desalentador, pero lo que busca es centrarnos en la realidad actual que tienen los líderes en las empresas, para esto Wasserman y Faust nos dan un conjunto de prácticas para gestionar las acciones de una empresa como lo es la complejidad y el pragmatismo. En la complejidad nos indican que “reconoce que nuestra comprensión emergente de este sistema no puede ser descrita por nuestros conjuntos existentes de expresiones analíticas cerradas” (Hoffman & Ehrenfeld, 2013); así mismo nos menciona que los pensadores de sistemas han entendido la complejidad de determinar los límites de los sistemas y por ello “enfatisa la necesidad de comenzar a trabajar en la escala en la que se desea el impacto” (Acharya, Booth, Wambugu, & Esther Karanja, 2010) y también “se

enfoca en un objetivo de desarrollo en lugar de una solución específica” (Acharya, Booth, Wambugu, & Esther Karanja, 2010). El pragmatismo ayuda a los gerentes a entender los sistemas de una manera más sencilla en cómo funcionan las cosas, todo esto para crear resultados con un mínimo de consecuencias indeseadas (Hoffman & Ehrenfeld, 2013).

En el ámbito empresarial, el pensamiento sistémico tiene una gran participación en los recursos humanos, en la Responsabilidad Social Empresarial, en la innovación, en la resolución de conflictos, entre otros. Los recursos humanos es un sistema abierto donde sin importar su situación siempre busca estar en orden, es así como cuando hay un problema en algún funcionario, éste siempre busca brindar la solución y ayuda entre sus pares buscando así estar en equilibrio con los demás. Es de tener en cuenta que cada miembro del sistema es totalmente distinto a los demás, de acuerdo a sus creencias, gustos, valores, experiencias, etc. Esto hace que el sistema sea más complejo teniendo que observar detalladamente su interacción y el entorno en el que se encuentra, ejemplo de ello “en la solución de problemas en los recursos humanos de las organizaciones, lo que se hace es clasificar a las personas como culpables o no, sin mirar la totalidad de los factores que intervienen en el problema” (Nadal, Soler, & Garcia, 2014).

En la Responsabilidad Social Empresarial nos ayuda a ver a la empresa como parte de un todo donde interactúa con el entorno y sus diferentes grupos de interés. Con sus grupos de interés reconoce que hay un proceso transaccional con ellos y por ello su interconexión y de esta manera tiene una retroalimentación con estos para tener una buena armonía (Córdoba & Campbell, 2007).

En la actualidad las empresas presentan diferencias entre sus grupos de interés, lo mismo que problemáticas en torno al cambio climático, también debilidades en su estrategia

empresarial, como la de su cadena de abastecimiento. En consecuencia, estas circunstancias se tienden a analizar de una manera lineal y reduccionista donde no se toman en cuenta diferentes variables que intervienen y que pueden afectar aún más la situación. Debido a ello, un pensamiento sistémico puede ser la manera más adecuada para la intervención de dichas diferencias, ya que el pensamiento sistémico aborda el todo con sus partes y de igual manera integra diferentes pensamientos que pueden ayudar a dirimir la situación como lo es el pensamiento estratégico, pensamiento creativo, entre otros. Por otro lado, nuestro cerebro en ocasiones no capta todas las variables que pueden presentarse en una situación en particular, por ello el pensamiento sistémico le puede servir de marco de referencia a una persona para conocer todos los aspectos que pueden influir (The Institute for Systemic Leadership, 2018).

El pensamiento sistémico no es solo una herramienta que se aplica a una problemática sino que sirve para otras situaciones de la vida cotidiana como lo es la salud, las finanzas, la familia, la educación, entre otros. Teniendo en cuenta lo anterior, es útil para la vida de un líder tener un pensamiento de estos donde le ayude a ver las situaciones desde otra perspectiva diferente a la cotidiana que se suele manejar (Kim, 2018).

1. 1. 2. Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial o también conocida como Responsabilidad Corporativa tiene sus inicios desde comienzos del siglo XX donde se desarrolló el sector empresarial en varios países del mundo trayendo consigo, hombres que debían hacer negocios, los cuales empezaron a tener unas normas que enmarcaron sus negocios, con el fin de no afectar a la contraparte, esto podemos llamar una ética negocios. Como esta, se fueron formando cada vez más códigos de comportamiento entre los hombres de negocios y las

empresas, esto permitió que un pilar importante de la Responsabilidad Social Empresarial como es la ética empresarial que aunque ya venía de años atrás hasta ahora se estaba implementando con mayor frecuencia. Ahora bien, con la creación de las Naciones Unidas el mundo empieza a tener otro giro; ya que una entidad que vela por los DDHH y el comportamiento de los países. Aunque las Naciones Unidas en un comienzo se dedicaron inicialmente a asuntos de países si se puede observar que con el pasar del tiempo esta se iba transformando y haciendo un mayor alcance que cubriera a las empresas. Con la creación de la ONU también se crean las Organizaciones No Gubernamentales o más conocidas como ONG 's cumpliendo funciones sociales y humanitarias sin ánimo de lucro. Estas organizaciones han sido de gran importancia para las empresas, puesto que les ayudan a solventar problemas o necesidades sociales que tienen las empresas en su entorno, por ello vimos cómo estas organizaciones tuvieron un crecimiento exponencial con el pasar del tiempo.

Por otro lado, también existen los filántropos que realizan donaciones de grandes sumas de dinero con el propósito de mejorar la vida de muchas personas. Por esta razón vemos empresarios como Bill Gates con su fundación de Bill Gates & Melinda Gates han donado cuantiosas sumas de dinero en necesidades humanitarias de todo el planeta. Así como él, hay muchos que se encuentran activos en el sector empresarial, lo que hace que sus donaciones impacten positivamente la reputación de las empresas de las cuales son propietarios.

Otro aspecto de gran relevancia es el ambiental, aunque este empezó un poco más tarde, ha tomado tanta importancia como los aspectos sociales y financieros. Una situación de gran impacto ambiental fue el accidente del buque Exxon Valdez que transportaba

petróleo de la empresa Exxon y término derramando 250 mil barriles de petróleo en las costas de Alaska. Este impacto ambiental fue un detonante para que las ONG 's ambientales hicieran una gran presión a las empresas de este sector para que mitiguen el impacto al medio ambiente que pueden generar estas. Dado a esto vemos como las empresas de petróleos invierten grandes sumas de dinero en proyectos ambientales, esto para mitigar el impacto a su reputación por el proceso que manejan. No obstante, vemos como empresas como la BP ha tenido un gran impacto negativo como el derrame de petróleo en el Golfo de Nuevo México.

Debido al calentamiento global, a las necesidades básicas de las personas y que aún no han sido satisfechas, las enfermedades que no tienen cura y que no han sido erradicadas entre otras cosas que hay en el mundo, las Naciones Unidas generaron un plan para que los gobiernos los cumplieran y eran los Objetivos del Milenio que eran ocho proposiciones que se plantearon en el 2000 y que debían cumplirse para el 2015. Ahora bien, no se cumplieron pero si se han tenido grandes avances. A raíz de estos Objetivos del Milenio se crearon los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales integran a las empresas y no solamente se quedan con los gobiernos teniendo así un mayor alcance y seguramente un mayor impacto, debido a que estos se encuentran vigentes. Estos objetivos se incrementaron, con respecto a los del Milenio al pasar de 8 a 17; sin embargo, ya se cuenta con mayor número de manos que pueden aportar en estos objetivos.

1.2. Formulación de la pregunta de investigación

¿Tiene un impacto favorable la introducción del pensamiento sistémico en la creación de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General.

- Demostrar la relación entre el pensamiento sistémico y la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Revisar la literatura existente sobre el pensamiento sistémico y la Responsabilidad Social Empresarial y su relación.
- Exponer la interacción que existe entre el pensamiento sistémico y la Responsabilidad Social Empresarial.
- Indagar sobre el estado del pensamiento sistémico en las prácticas de responsabilidad social en algunas empresas colombianas y extranjeras.
- Analizar ejemplos de empresas que han implementado el pensamiento sistémico en sus operaciones.
- Comprobar la relación entre el pensamiento sistémico y la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.

1.4 Justificación

Indudablemente el ser humano es un sistema, las empresas y las organizaciones a su vez son sistemas, las cuales a su vez, están compuestas de estructuras que se desenvuelven dentro de un mundo que viene a ser, sin lugar a dudas otro tipo de sistema inmerso en la red que nos vincula mutuamente; lo cual nos lleva a plantearnos la necesidad de poder interpretar esas realidades complejas y dotadas de un todo y sus partes y la repercusión de las mismas en diferentes campos, en los que el ser humano se desarrolla, relaciona y desempeña día a día.

Es por ello, que el pensamiento sistémico ligado a la responsabilidad empresarial, se presenta a los líderes como una herramienta indispensable en las organizaciones; ya que, permite actuar con precisión y eficiencia en el mundo a través de técnicas y herramientas adecuadas, para la comprensión y el manejo de los diversos sistemas, contemplando al todo y sus partes, en conjunto- no en solitario. De ahí que, el pensamiento sistémico le permitirá a la empresa contar con un diagnóstico sistémico actualizado y a tiempo, de tal manera que puedan tomar decisiones en el corto, mediano y largo alcance.

Así mismo, éste pensamiento se sirve de una serie de competencias, tales como, la orientación del proceso, la lógica de los sistemas y la comprensión de los modelos mentales; las cuales se podrían aprovechar para mejorar el rendimiento y grado de competitividad de la empresa, teniendo en cuenta que estas se basan convencional y tradicionalmente en un pensamiento reduccionista que se privan de las bondades que ofrece el pensamiento sistémico, bien sea por desconocimiento y por falta de capacitación en éste tema.

Por tanto, la presente investigación busca dar a conocer la importancia y necesidad de que los líderes implementen el pensamiento sistémico en sus modelos de Responsabilidad Social Empresarial, con el propósito de optimizar el desempeño de la estrategia de RSE de la empresa, no solo de la empresa en particular, sino de los integrantes que hacen parte de su entorno; ya que, al servirse de una serie de técnicas y herramientas que ofrece este tipo de pensamiento, que para esta investigación, presentaremos a grosso modo, las generalidades de los arquetipos, pues estos les permitirían a las empresas comprender y simular el manejo de sistemas complejos; los cuales se presentan en cualquier compañía, grupo de interés o el mismo entorno, al utilizar esta herramienta se facilitaría el alcance de los procesos internos

y su consecuencia en el ambiente exterior, así como la interacción entre de las partes que conforman el sistema en general.

A su vez, el pensamiento sistémico ayudaría a mejorar los procedimientos del quehacer de la empresa, al alcance de los objetivos planteados y a la constitución de una planeación estructurada para prever diversas situaciones que pueden acontecer y afectar en cierto grado el ejercicio de la empresa, ya sea de manera positiva o negativa.

En consecuencia, esta investigación constituye un aporte estratégico, brindando una serie de técnicas que permiten vislumbrar que posición tomar frente a la implementación de una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, más específicamente desde las organizaciones; se busca entender las relaciones dadas dentro del sistema, construyendo modelos de la realidad, con el fin de plantear acciones de mejora a través del pensamiento sistémico.

De ahí que, la importancia de esta investigación radica, entonces, en el impacto metodológico y estratégico que pudiera tener en un futuro en dicho ámbito; mostrando la pertinencia y beneficio de adoptar el pensamiento sistémico en las estrategias de RSE de las organizaciones en pro de optimizar sus relaciones, sus operaciones diarias y el impacto de dicha estrategia, en donde la responsabilidad social empresarial al mostrar y prestar atención a las interrelaciones que se dan entre sus partes, secciones o dependencias, involucra a su vez, a la empresa y a la sociedad, todo ello en búsqueda de plantear una visión responsable con la comunidad, el ambiente y el contexto; lo cual efectivamente al desarrollarse de la mano del pensamiento sistémico, con el cual se evidencia una compatibilidad única al prestar éste importancia al todo y sus partes, se lograría mejorar en el quehacer diario de las

operaciones y procesos de la organización, en las relaciones y comunicación entre los miembros de la empresa y sus clientes y en general en el desempeño de la empresa.

1.5 Viabilidad

Tabla 1, Viabilidad

Criterio	Viabilidad o Facilidad (siendo 1 menor y 5 mayor)
Acceso a la información	5
Procesamiento estadístico o disponibilidad de software	5
Desarrollo de entregables en el tiempo	5
Calidad de la información	5
Costos de la investigación	5
Promedio	5

Fuente: Autoría propia

Teniendo en cuenta que la investigación es de tipo exploratorio, en donde se busca ahondar, analizar, investigar, contrastar, describir y dar a conocer las características y beneficios que le brindaría el pensamiento sistémico a la empresa al implementarlo junto con la responsabilidad social empresarial, vista también desde un enfoque sistémico, como una interrelación de factores que entre sí producen afectaciones o consecuencias; ya sea, en otros sistemas o instancias, como puede ser en el sistema de la comunidad, o el de la naturaleza o el de la misma empresa. Es de anotar que esta investigación se basa en la observación, profundización, inspección, sondeo de la información recopilada a través del estudio.

Por tanto dicha investigación demanda recursos humanos: en donde se requiere de investigación, estudio, análisis, reflexión, creatividad, tiempo, dedicación y una serie de competencias y habilidades lingüísticas por parte del investigador. De igual manera, se necesita de la orientación y aporte de un asesor conocer del tema que brinde los lineamientos y pautas requeridas para encaminar dicha investigación. Con respecto a las fuentes teóricas:

Se requieren textos y materiales científicos en particular; tesis, revistas científicas, artículos, ensayos realizados sobre el tema. Referente a los recursos tecnológicos: Sitios web, libros en línea, herramientas digitales, tutoriales. Lo concerniente a los recursos financieros, se dispondrá de dinero para la compra de textos guía sobre la disciplina a tratar.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Si miramos cada problema por separado, ya sea la escasez de agua, el cambio climático o la pobreza -y abordamos cada uno también del mismo modo-, las soluciones que se nos ocurrirán serán de corto plazo, a menudo oportunistas, "remiendos" que no sirven para solucionar los desequilibrios más profundos (Senge, 2008).

Entonces, es el momento de considerar a las organizaciones como realidades altamente complejas y dinámicas es necesario establecer estrategias que resuelvan o faciliten el manejo de las situaciones problemáticas a través de patrones sistémicos que orienten la gestión en un proceso incesante de evaluación y control.

Atrás quedan aquellos supuestos y teorías que consideraban a las empresas como entes estáticos, que basan con frecuencia su administración bajo estructuras rígidas, en suposiciones reduccionistas, es decir en un pensamiento netamente lineal. Tal como lo menciona (Cabré, 2011) :

El pensamiento lineal no contempla las múltiples interrelaciones entre las partes de un conjunto, ni su permanente variación, por ello su visión estática es insuficiente y causa de muchas falsas creencias: si reduzco costes mejoraré los beneficios, si estreso a mis empleados producirán más, si compiten entre ellos mejorarán los resultados,...

Así, pues, el **pensamiento lineal, basado en el reduccionismo de las cosas a sus partes es insuficiente para comprender la realidad**. Hoy cuando las interrelaciones

del mundo global crecen constantemente y las organizaciones son cada vez más complejas e interrelacionadas entre sí, es más necesario que nunca adoptar otra percepción de las cosas: el pensamiento sistémico.

Y es allí, donde surge la necesidad de darle la oportunidad ahora a la disciplina del pensamiento sistémico de sobresalir, en vista que por tantos años, las empresas han basado su desempeño en el clásico enfoque del pensamiento lineal, por ello no vendría mal quitarle cierto protagonismo a éste y optar ahora por una visión sistémica, global, compleja y total de las cosas. Por esto, se considera oportuno conocer a grosso modo el concepto de pensamiento sistémico para familiarizarnos más con esta disciplina.

2.1.1 Concepto del Pensamiento Sistémico.

“Ciertamente un carro es más que la suma de sus partes” Lao Tse.

El pensamiento sistémico es una manera de ver y comprender el mundo como un todo y no como la adición de las partes que lo integran. Un sistema es una globalidad dotada a su vez, de unos subsistemas interrelacionados entre sí y cuyo comportamiento global tiene algún fin o propósito; por lo tanto pensar de manera sistémica presume desarrollar la capacidad de observar y considerar el todo y sus partes, así como los vínculos entre las mismas.

El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades, un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de “instantáneas” estáticas, es un conjunto de principios generales condensados que abarca campos diversos, es también un conjunto de herramientas y técnicas específicas. Asimismo, el pensamiento sistémico ofrece un rico lenguaje para describir una vasta gama de interrelaciones y patrones de cambio lo cual ayuda a ver los patrones más profundos

que subyacen a los acontecimientos y los detalles. Herrscher 2004 citado en (Sarabia, 2013)

A lo que podemos añadir que, en la actualidad existen varios pensamientos entre los que se encuentran el lógico, el creativo, el reflexivo, el crítico, el deliberativo, interrogativo, el práctico, el social, el sistémico, entre otros (Recursos de autoayuda, 2018).

El pensamiento sistémico está basado en la teoría general de los sistemas y busca ver el todo y sus partes, como estas interactúan entre ellas, como interactúa en su entorno, como crecen, cuáles son sus limitantes, busca el porqué de que pasen las cosas y cómo se pueden graficar para hacer un mejor estudio. De esta manera, se tiene un análisis más profundo de los problemas que se planteen (Universidad Nacional, 2018).

En efecto, el pensamiento sistémico al ser circular y no lineal, (el cual se limita solo a estudiar la causa-efecto); le permite al hombre identificar acontecimientos y modelos, para poder así tomar decisiones e influir en los sistemas de forma activa y pertinente, para lograrlo se tiene que tener en cuenta el todo y la relación entre sus partes y sus conexiones, las cuales pueden ser directas o indirectas; lo cual permite tener una visión global e integrada de las cosas, facilitando las interacciones de todos los elementos, y por supuesto su correspondiente retroalimentación.

El pensamiento sistémico es un conjunto de principios generales destilados a lo largo del siglo veinte, y abarca campos tan diversos como las ciencias físicas y sociales, la ingeniería y la administración de empresas. También es un conjunto de herramientas y técnicas específicas que se origina en dos ramificaciones: el concepto de

“realimentación” de la cibernética y la teoría del “servomecanismo”, procedente de la ingeniería, que se remonta al siglo diecinueve. Durante los últimos treinta años, estas herramientas se han aplicado para comprender una amplia gama de sistemas empresariales, urbanos, regionales, económicos, políticos, ecológicos e incluso fisiológicos (Senge, 1990).

Por ello, en el siguiente apartado vamos a explorar en los orígenes de esta disciplina que remonta sus inicios décadas atrás.

2.1.2 Historia del pensamiento sistémico.

El pensar sistémico no es algo nuevo, ya que este pensamiento se utiliza en el día a día de las personas, y muestra sus incipientes inicios de tiempo atrás, ejemplo de ello se encuentra Aristóteles quien mencionaba el todo y sus partes, dando así una vista sistémica de la realidad (Flores, 2007). Ya en la década de 1940 “Von Bertalanffy postuló su teoría general del sistema en la que afirmaba que los sistemas interactuaban continuamente con su entorno” (Saybrook, 2011). En 1954 se crea Sociedad Internacional para las Ciencias de Sistemas (ISSS) generándose así, el nacimiento de pensamiento sistémico (International Society for the Systems Sciences, 2018). Sin embargo, este pensamiento fue muy criticado debido a que en ocasiones se necesitaba utilizar modelos matemáticos para representar estos patrones y porque en los sistemas sociales suelen ser muy extensos y en ocasiones son muy difíciles de representar. Ya en la década 1970, otros científicos deciden retomar este pensamiento y hacerle unas modificaciones a las necesidades que se tenían. Por último, para la década de 1990, Peter Senge saca su libro *La Quinta Disciplina*, el cual presenta a éste tipo de pensamiento dirigido a las empresas y a otros sectores, prestándole otra connotación más importante a este modelo de pensamiento (Saybrook, 2011).

2.1.3 Características y preceptos del pensamiento sistémico.

Teniendo en cuenta que la realidad es el fruto de diferenciaciones asentadas en modelos mentales, que “son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar” (Senge, 1990). A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta, cambiando la realidad, cargando los vacíos de información, ampliándola o disminuyéndola, para que el mundo cobre sentido y resulte ser como pensamos. A pesar de todo lo que pensemos para mantener nuestros modelos mentales es viable modificarlos si los concebimos como sistemas. Es así como, los sistemas operan expresando nuestra experiencia dotada de significado. De ahí que, depende de los líderes de la empresa el que se interesen por descubrir y explorar su propio sistema de creencia y reestructurarlo.

Para llevar a cabo el anterior cambio, resulta fundamental enunciar las características propias de este tipo de pensamiento, las cuales resultan útiles para el escenario empresarial y para la vida diaria, entre las que podemos encontrar:

Los sistemas tienen un propósito: los sistemas están diseñados para un propósito interactuando con otros sistemas, por ello se deben analizar desde el todo con sus diferentes partes. Ejemplo de ello, el sistema digestivo que trabaja para la digestión de los alimentos y de los nutrientes que tienen estos para las personas.

Todas las partes deben estar presentes para que un sistema lleve a cabo su propósito de manera óptima: si una persona toma un objeto de algo y no afecta su funcionalidad nos indica que no hace parte de un sistema, sino más bien era una colección de objetos que se tenía.

El orden en que se organizan las partes afecta el rendimiento de un sistema: si las partes de un sistema se pueden colocar en cualquier parte sin importar su orden, pues esto no es un sistema. Esto se debe a que en un sistema el orden de las partes puede afectar en resultado que se quiere y las partes requieren estar en el lugar para el que fueron diseñadas y con quienes se tienen que relacionar.

Intento del sistema para mantener la estabilidad a través de la retroalimentación: tal vez esta característica más importante de un sistema, ya que por medio de su proceso normal el sistema va retroalimentando a las demás partes con información referente al proceso. Ejemplo de ello, es el de un cuerpo humano normal que en condiciones normales su temperatura es de 37 grados centígrados pero si empieza a correr su temperatura empieza a aumentar, por lo que el cuerpo empieza a generar sudor mediante sus glándulas sudoríparas, intentando así mantener su temperatura inicial (Kim, 1999).

Entonces, el pensamiento sistémico nos plantea considerar el todo, no solo a partir de las partes, sino de las conexiones e interdependencia que se establecen entre ellas internamente dentro del sistema; lo cual nos lleva a mirar las causas como categorías dinámicas y a comprenderlas en términos de principios definitivos y concluyentes.

Por tal razón, es necesario enunciar y conocer los preceptos que maneja el pensamiento sistémico, entre los que encontramos:

- Enfatiza la observación del todo y no de sus partes
- Es un lenguaje circular en vez de lineal
- Tiene un conjunto de reglas precisas que reducen las ambigüedades y problemas de comunicación que generan problemas al discutir situaciones complejas

- Contiene herramientas visuales para observar el comportamiento del modelo
- Abre una ventana en nuestro pensamiento, que convierte las percepciones individuales en imágenes explícitas que dan sentido a los puntos de vista de cada persona involucrada.

Indudablemente, las anteriores características y preceptos le aportan bastante a las empresas, a sus líderes e integrantes que la conforman, pues éstas distan de las que comúnmente se desarrollan bajo un enfoque netamente reduccionista o lineal, el cual no posibilita la interacción entre las partes y el todo, restando atención a diferentes perspectivas propuestas encaminadas a analizar la realidad para poder analizar y actuar de manera pertinente haciendo participes a los miembros de la compañía, teniendo en cuenta sus aportes, visiones e ideas a través del trabajo mancomunado.

Pero, el pensamiento sistémico también requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial. La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan el mundo. Sin dominio de sí mismas, las personas se afincan tanto en un marco mental reactivo (“alguien/algo está creando mis problemas”) que resultan profundamente amenazadas por la perspectiva sistémica (Senge, 1990).

2.1.4 Diferencias entre el pensamiento sistémico y el pensamiento lineal.

En el siguiente cuadro podremos verificar las particularidades de cada pensamiento, tanto el lineal como el sistémico, lo que se pretende es exponer los rasgos propios de cada uno, sin llegar a desmeritar el pensamiento lineal, lo que en este caso se quiere destacar, es el pensamiento sistémico sin pretender mostrarlo como una pócima solucionadora; ya que, éste era en sus principios de uso exclusivo de los científicos, entonces por qué no aprovecharlo en las organizaciones y darle paso a sus aportes y contribuciones, pues el lineal ya lo ha hecho por mucho tiempo y es preciso que los líderes busquen otras alternativas que apoyen y renueven su dirección a través de las herramientas y técnicas que éste ofrece para abordar situaciones de diferente índole; las cuales cada vez aquejan más en el entorno por su grado de incidencia y dificultad. Aunque, obviamente, desde el punto de vista que se quiera ver, estas diferencias entre un pensamiento y otro pueden ser a su vez, tanto ventajas o desventajas, todo ello depende desde el foco que se quiera ver o analizar, desde la perspectiva e implicaciones que se tengan en el contexto, los intereses que lo motiven y su manera de ver e interpretar el mundo.

Tabla 2, Comparativo de las diferencias del pensamiento sistémico y del pensamiento lineal

PENSAMIENTO SISTÉMICO	PENSAMIENTO LINEAL
<ul style="list-style-type: none"> • Sirve para ejercer una mayor influencia en la propia vida. • Puede utilizarse para hacer prevenciones y prepararse para el futuro. • Proporciona métodos más eficaces para afrontar los problemas y mejores estrategias de pensamiento. • Acaba para siempre con la actitud de “esfuerzo permanente” o la reduce considerablemente. • Es la base de un razonamiento claro y una buena comunicación, con una forma de profundizar y ampliar nuestro punto de vista. • Es un instrumento fundamental para guiarse a uno mismo y dirigirse a otros con eficacia. • Consiste en pensar de manera lógica. • Comprender mediante el análisis, descomponiendo los sucesos en partes para luego volver a unirlos. • Es opuesto al reduccionismo, es decir la idea de que algo es simplemente la suma de sus partes. • Se obtienen varias respuestas a una pregunta. • Los resultados no son inmediatos, conllevan tiempo, análisis y reflexión. • Promueve el trabajo mancomunado a través de la suma de esfuerzos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es selectivo y analítico. • Se utiliza la negación para bloquear bifurcaciones y desviaciones laterales. • Al problema estudiado se confía en llegar a una solución. • Selecciona el enfoque más prometedor para la solución de un problema. • Se mueve solo si hay una dirección en que moverse. • Cada paso ha de ser correcto. Sigue los caminos más evidentes • Se basa en el juicio y en la valoración. Se basa en la secuencia de ideas. • Se designa un experimento para poner de manifiesto algún efecto. • Es un proceso finito. Se obtienen soluciones o respuestas rápidas y organizadas. • Las categorías, clasificaciones y etiquetas son fijas. • Fomenta el trabajo individual. • La información se usa con su valor intrínseco, para llegar finalmente a una conclusión mediante su inclusión en los modelos existentes.

Fuente: Autoría propia

En realidad, los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. Como nosotros mismos formamos parte de esa urdimbre, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio. Por el contrario, solemos concentrarnos en fotos instantáneas, en partes aisladas del sistema, y nos preguntamos por qué nuestros problemas más profundos nunca se resuelven. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos. Aunque las herramientas son nuevas, suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva; experimentos realizados con niños demuestran que ellos aprenden rápidamente el pensamiento sistémico (Senge, 1990).

2.1.5 Usos y beneficios del pensamiento sistémico.

Sin lugar a dudas, pensar sistemáticamente resulta necesario no solo a nivel empresarial, sino que resulta indispensable implementarlo en el diario vivir, en las relaciones interpersonales, en diferentes escenarios o situaciones en los que el ser humano se desenvuelve; en vista que él a su vez, es un sistema, que vive dentro un sistema y se desarrolla indudablemente en diferentes sistemas o subsistemas al mismo tiempo. Como lo explica, (Aracil, 1995):

Un sistema como de un objeto dotado de alguna complejidad, formado por partes coordinadas, de modo que el conjunto posea una cierta unidad, que es precisamente el sistema. Así, hablamos del sistema planetario, formado por los planetas unidos mediante las fuerzas gravitatorias; de un sistema económico, formado por agentes económicos, relacionados entre sí por el

intercambio de bienes y servicios; de un sistema ecológico, formado por distintas poblaciones, relacionadas mediante cadenas alimentarias o vínculos de cooperación; de una empresa, como sistema, en la que los distintos departamentos se coordinan en la organización empresarial; de una máquina, cuyas diferentes partes interactúan para lograr el fin para el que ha sido concebida.

En consecuencia, el pensamiento sistémico requiere de la participación de todos los integrantes de una organización; quienes a su vez, deben plantear una serie de perspectivas en búsqueda de proponer soluciones y tener de esta manera una visión global del todo a través de la interacción de todos los elementos, permitiendo identificar el origen del problema y la manera como incide en la compañía; generando no solo innovación, sino también cambios con respecto a la productividad y a la competitividad.

El entorno de los negocios es cada vez más complejo y difícil, lo que hace que la sobrevivencia de las empresas sea cada vez más riesgosa, porque se mueven en un ambiente impredecible, competitivo y amenazador. Su permanencia depende de la movilización diaria de sus líderes con miras a garantizar y promover un desarrollo sostenible en los ámbitos de competitividad, productividad e innovación (Muñoz, 2010).

De ahí que resulta necesario, que el líder y su equipo manejen un pensamiento sistémico en su quehacer diario, pues éste posibilita desarrollar y afianzar una serie de capacidades y competencias estratégicas que le permiten a la empresa conocer la manera cómo afrontar adversidades, lo mismo que posicionarse notablemente en el mercado.

Es así como toda concepción de liderazgo que adopte una sociedad u organización, determina el origen de la misma, su horizonte, sus relaciones internas y con el contexto. El liderazgo es la base donde se constituye la estructura social; del liderazgo depende la concepción de la realidad de una sociedad u organización, no sobre un ser idealizado, tal y como se veía al líder en tiempos pasados. “Aquí interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender” (Senge, 1990).

Por tanto, el pensamiento sistémico promueve a los integrantes de la compañía, el trabajo mancomunado, el aprendizaje en equipo, identidad, compromiso y sentido de pertenencia por la empresa; a su vez, permite fortalecer las aptitudes personales, entendiendo la responsabilidad profesional, ética y social de sus decisiones y comprendiendo el impacto de sus soluciones en el contexto que las rodean. Es así como, las consecuencias o resultados obtenidos a través de la implementación del pensamiento sistémico en una compañía nos permite valorar el contexto en que emergieron y considerar sus efectos a corto, mediano y largo plazo, según (Mba y educación ejecutiva, 2014):

Pensar el todo de un sistema considerando dónde estamos hoy, dónde queremos estar en determinado tiempo y cómo pensamos lograrlo resulta una modalidad que combina el pensamiento sistémico con el estratégico; el resultado es un efecto superador y de sinergia y opera como una de las claves de los resultados extraordinarios, sustentables y equilibrados.

Además, se puede deducir que el pensamiento sistemático integra el pensamiento creativo y estratégico con el ánimo de poder interpretar y comprender la realidad e

interacción de las partes que constituyen un todo, enmarcado dentro de un contexto o entorno específico; en este caso, situación o problemática por mejorar, solucionar o simplemente para innovar, en el servicio, gestión y dinámica de la empresa. Lo cual implica llevar a cabo un análisis profundo de las variables y las partes que contemplan el todo o situación a tratar con el propósito de obtener un estudio o síntesis coherente y compatible.

El análisis de un sistema consiste en su disección, al menos conceptual, para establecer las partes que lo forman. Sin embargo, el mero análisis de un sistema no es suficiente; no basta con saber cuáles son sus partes. Para comprender su comportamiento necesitamos saber cómo se integran; cuáles son los mecanismos mediante los que se produce su coordinación. Necesitamos saber cómo se produce la síntesis de las partes en el sistema. Por ello, en el estudio de un sistema, tan importante es el análisis como la síntesis. El énfasis en la síntesis distingue la metodología sistémica de las metodologías científicas más clásicas de análisis de la realidad, en las que se tiende a sobrevalorar los aspectos analíticos por oposición a los sintéticos, mientras que en la metodología sistémica se adopta una posición más equilibrada. Tan importante es el análisis, que nos permite conocer las partes de un sistema, como la síntesis, mediante la cual estudiamos cómo se produce la integración de esas partes en el sistema (Aracil, 1995).

En ese sentido, emplear el pensamiento sistémico impulsado de la mano con el liderazgo en las compañías, está pensado como un enfoque que representa la empresa como un todo, donde cada uno de sus miembros están en la búsqueda de modificaciones culturales, sociales, económicas y ecológicas, surgiendo así un nuevo enfoque de liderazgo, que concibe al hombre como eje fundamental del sistema, y la organización como un sistema social, con

interacción del entorno, para el desarrollo sustentable; genera igualmente, un liderazgo que plantea, instruye y sirve, soportado en la visión compartida, valores y comunicación ética, como base de la renovación del pensamiento de las empresas.

Entender la empresa desde su perspectiva sistémica compleja implica comprender que su vinculación con el medio ambiente es un elemento central en el desarrollo y la viabilidad de la misma, y la empresa debe definirse en función de sus interrelaciones, que persiguen ya sea la homeostasis sistema-entorno, o bien la autopoiesis necesaria para su mantenimiento. Maturana y Varela citado en (Santana A. E., 2014). Dicha relación no es posible de abordar por un único iluminado y la empresa actual no puede seguir esperando al mesías que les llevará al futuro, debe generar una estrategia colaborativa, de compromiso de sus trabajadores para el logro de la visión compartida. Allí radica la importancia de este nuevo liderazgo (Santana A. E., 2014).

Por ende, los líderes exitosos, hombres reales más no súper héroes fantásticos, no se han limitado simplemente a organizar, planear, mandar y controlar a sus empleados. Ahora, el líder ha desarrollado y adquirido nuevos conocimientos, competencias y destrezas. Para poder lograr el rendimiento, la calidad y la responsabilidad social exigida por la sociedad; los líderes exitosos han tenido que convertirse en estrategias con una visión integral para hacer negocios. Por tal motivo, los líderes exitosos han optado por apropiarse de un liderazgo basado en el pensamiento sistémico en la empresa, con el propósito de tener la habilidad de prever y evitar amenazas de crisis no resueltas que exigen atención directa, tanto en el negocio, como en sus activos y en el medio.

En síntesis, la empresa es un todo que está íntimamente ligado a sus empleados, quienes vendrían siendo una de las tantas partes de ese sistema; por ende le vendría bien

hacer uso de un pensamiento sistémico al permitirle analizar las competencias de sus empleados, entre las cuales podemos encontrar: de conocimiento, funcional, de comportamiento, ética, entre otras y descubrir talentos ocultos a través de la autoevaluación, y la reflexión por parte de los individuos y las organizaciones. En este caso, se busca analizar las interrelaciones de los diferentes eventos a través del todo y sus partes; es decir, analizar las competencias de los empleados que vienen a hacer parte del sistema, que es la empresa, todo esto; con el ánimo de integrar el equipo de trabajo, promoviendo una superación personal, una mejor calidad de vida, un sentido de pertenencia por la empresa; sumando de esta manera experiencias, competencias y conocimientos que darán lugar a un nuevo sistema que permitirá afrontar cambios.

Hoy el pensamiento sistémico se necesita más que nunca porque la complejidad nos abrumba. Quizá por primera vez en la historia, la humanidad tiene capacidad para crear más información de la que nadie puede absorber, para alentar mayor interdependencia de la que nadie puede administrar y para impulsar el cambio con una celeridad que nadie puede seguir. Esta escala de complejidad no tiene precedentes. Nos rodean ejemplos de “fallos sistémicos”, problemas como el calentamiento del globo, el agotamiento del ozono, el narcotráfico internacional, los déficits comerciales y presupuestarios de Estados Unidos. Son problemas que no tienen una causa simple y local. Análogamente, las organizaciones se desquician, a pesar de la lucidez individual y los productos innovadores, porque no pueden integrar sus diversas funciones y talentos en una totalidad productiva. (Senge, 1990).

2.1.6 Las empresas y el pensamiento lineal Vs. Limitación del pensamiento sistémico.

En este apartado valdría la pena cuestionarnos sobre ¿Por qué las empresas tradicionalmente hacen uso de un pensamiento reduccionista o lineal? las empresas convencionalmente tienden a implementar un pensamiento lineal; ya sea, por la rápida obtención de los resultados, por costumbre, por desconocimiento, o porque simplemente se niegan a adoptar nuevas técnicas y pensamientos que implican a su vez, capacitación y un entrenamiento a todos los integrantes de la compañía para hacerlos partícipes en este aprendizaje que propende beneficio para la empresa. Aunque en verdad, no podemos tampoco arremeter contra las empresas que emplean un pensamiento lineal, pues toda la humanidad entera se ha basado en éste pensamiento; ya que, éste tipo de pensamiento también hace parte del hombre y sus procesos cotidianos, al igual que el pensamiento sistémico. Lo que ocurre, es que en la actualidad, emerge una nueva revalorización del pensamiento sistémico; por la complejidad por la que estamos atravesando; por lo que sus reglas y técnicas ayudan a conocer, a medir y comprender mejor las realidades que pueden ser complejas, confusas y difíciles de abordar; lo cual demanda tiempo, esfuerzo y un trabajo en equipo constante.

Lo que faltaba era una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida: no un “recetario”, sino un conjunto de principios y prácticas rectoras. La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea (Senge, 1990).

Por otra parte, lo que en ocasiones podría mostrarse como una limitación al elegir por este pensamiento al momento que se requiera los resultados de inmediato, ya sea por aquello del tiempo o por la urgencia; lo mismo que no es posible practicar el pensamiento sistémico de forma individual, tampoco se puede modificar el sistema dividiéndolo en partes, sino que todas las partes se deben tener en cuenta en conjunto, no hay respuestas correctas, pues dependen de la interdependencia del sistema. En otras palabras:

Solemos culpar a las circunstancias externas por nuestros problemas. “Alguien” — los competidores, la prensa, el ánimo inconstante del mercado, el gobierno— nos perjudicó. El pensamiento sistémico muestra que no hay nada externo; nosotros y la causa de nuestros problemas formamos parte de un solo sistema. La cura radica en la relación con nuestro “enemigo”. (Senge, 1990).

De modo que, al optar por implementar el pensamiento sistémico, en lugar del lineal en la empresa, se debe tener en cuenta que los resultados no se van a obtener de un momento a otro, estos se obtendrán durante el transcurso del tiempo y la experimentación, prestando atención directa y continua al funcionamiento de la organización en general para poder evidenciarlos, lo cual podría ser considerado también como una limitante, dependiendo del caso.

Para desarrollar el pensamiento sistémico, debemos hacer el esfuerzo inicial de salir de la zona de confort y estirarnos lo necesario para ver más allá de lo que un pensador lineal puede ver. Al cabo de un tiempo y del mismo modo que ocurre con cualquier proceso de aprendizaje, también resultará “fácil y cómodo” dar respuestas de tipo sistémico. (Mba y educación ejecutiva, 2014)

2.1.7 Pautas para pasar de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico.

Llegados a este punto, resulta apropiado citar los pasos requeridos para pasar del pensamiento lineal al pensamiento no lineal o sistémico en la empresa, como lo sugiere (Gómez, 2018):

1. Rodee su empresa de personas de diferentes edades, profesiones, conocimientos y formas de ver la realidad. La física cuántica dice que el observador afecta lo observado y puede cambiar la realidad. Nosotros tenemos un instrumento que es el cerebro adaptado a ver la realidad de la misma manera y por eso nos rodeamos de personas que piensan similar a nosotros, con lo cual es difícil encontrar otros caminos.
2. Libérese del racismo intelectual. Si usted quiere estar en esta nueva forma de pensar, no invada a las personas que no piensen como usted. Cuando la gente intelectualmente choca con usted se vuelve un problema emocional y eso impide avanzar y en lugar de construir, divide.
3. Haga ejercicios sistémicos de pensamiento. La profesión más sistémica es la medicina, por eso es tan usual que un médico convencional mejore un sistema pero deteriore otro. Al desarrollar un pensamiento sistémico se entiende que todos los órganos están interconectados para funcionar bien. Los investigadores se sorprenden de que personas sin mayores conocimientos, sin competencias en management, hayan logrado crear empresas grandiosas, en su mayoría lo han logrado porque no están enfocados en el pensamiento lineal. Son personas que no necesitan ser eruditos en temas técnicos para hacerlo extraordinariamente bien, de hecho hemos visto que la gente brillante técnicamente puede ser un fracaso

dirigiendo empresas porque no generan ningún compromiso de parte de los stakeholders.

Lo cual invita no solo a los líderes sino también a los miembros que integran a la empresa el hecho de ser capaces de cambiar de pensamiento, de tener la capacidad de pasar de uno a otro, de lineal al sistémico y darse la oportunidad de experimentar los usos y beneficios que ofrece el pensamiento sistémico no solo en la empresa, sino al individuo en su diario vivir, aplicándolo a nivel personal y profesional.

La adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del “aprendizaje institucional, que es el proceso mediante el cual los equipos de management modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores. Por esta razón, pensamos que la planificación es aprendizaje y la planificación empresarial es aprendizaje institucional. Arie de Geus citado en (Senge, 1990).

Por tanto, resulta conveniente destacar en el siguiente apartado a una de las técnicas en particular del pensamiento sistémico que en este caso vamos a recalcar, pues como dice Senge (1990): “La innovación significativa no se logra hablando de nuevas ideas: hay que construir y probar prototipos”

2.1.8 Arquetipos.

El pensamiento sistémico se sirve de una serie de técnicas y herramientas convenientes a usar al momento de analizar una situación en particular que suscitan en el día a día de la empresa, entre las que podemos encontrar, a los famosos arquetipos o tipos particulares de ciclos; los cuales permiten identificar las interrelaciones entre las partes y no solo las cadenas lineales de causas, efectos, sus relaciones, sus limitaciones y su crecimiento.

“Estos “arquetipos sistémicos” o “estructuras genéricas” constituyen la clave para aprender a ver estructuras en nuestra vida personal y laboral.” (Senge, 1990). Lo mismo, que evidenciar los cambios y la manera como las acciones puede reforzarse y contrarrestarse u oscilar entre ellas, permitiendo comprender la complejidad de los procesos, cadenas productivas y descubrir la forma para mejorarlos.

La familiarización con los arquetipos sistémicos sin duda contribuirá a solucionar un problema apremiante contra el cual los directivos luchan sin cesar: la especialización y fraccionamiento del conocimiento. En muchos sentidos, la mayor promesa de la perspectiva sistémica es la unificación del conocimiento a través de todas las especialidades, pues los mismos arquetipos se repiten en biología, psicología, terapia familiar, economía, ciencias sociales y ecología y administración de empresas. (Senge, 1990).

Por tal razón, dentro del sistema la causa puede al mismo tiempo ser consecuencia y resultado, puesto que la correspondencia se constituye en círculos y no de forma lineal como lo maneja el reduccionismo. En este aspecto, la repetición es un elemento fundamental para permitir deducir la estructura del sistema como tal, éste tipo de esquema nos permite entender la realidad. Asimismo, se da una cierta concordancia en los eventos; puesto que suceden al mismo tiempo y no son la continuación de hechos a través del tiempo.

El propósito de los arquetipos sistémicos es reacondicionar nuestras percepciones para que sepamos ver las estructuras en juego, y ver el punto de apalancamiento de esas estructuras. Una vez que identificamos un arquetipo sistémico, siempre sugiere zonas de alto y bajo apalancamiento para efectuar el cambio. (Senge, 1990).

Pero, como todos los sistemas no son lo mismo ni tampoco interactúan de la misma manera, debido a que “todos los arquetipos están constituidos por los ladrillos sistémicos: procesos reforzadores, procesos compensadores y demoras” (Senge, 1990), por ello existen diferentes diagramas. A continuación describimos algunos que surgen con frecuencia, y que permiten comprender situaciones complejas:

2.1.8.1 Soluciones contraproducentes.

Este arquetipo muestra las soluciones que son momentáneas pero que empeoran el sistema. Ejemplo de ello, es cuando una puerta chirrea y una persona en vez de engrasarla lo que hace es aplicarle agua, inicialmente la puerta deja de sonar pero al poco rato vuelve a sonar hasta el punto en que su chirrido puede ser más fuerte y la solución cada vez dura menos (Senge P. , 1990).

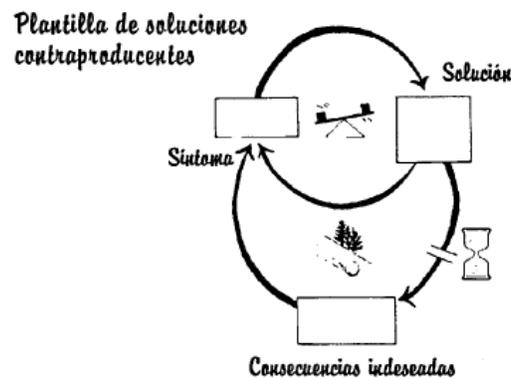


Ilustración 1, Soluciones contraproducentes

Ejemplo: Una empresa petrolera en Colombia por su operación tiene un gran relacionamiento con las comunidades donde se encuentra y en muchas ocasiones se encuentra con comunidades vulnerables con pocas oportunidades laborales, por lo que el trabajo que llega con buenos ingresos y con contratos formales no son comunes y es por ello que desean poder trabajar con estas empresas o con sus empresas contratistas. Por esta situación, se han tenido grandes diferencias entre las empresas y las comunidades y donde el estado entro a

regular estos empleos llamándolo Contratación de Mano de Obra Local donde las empresas tienen que contratar el 100% de la mano de obra no calificada y el 30% de la mano de obra calificada siendo también estos porcentajes objeto de discordia. A continuación se revisará el arquetipo asociado a esta situación:

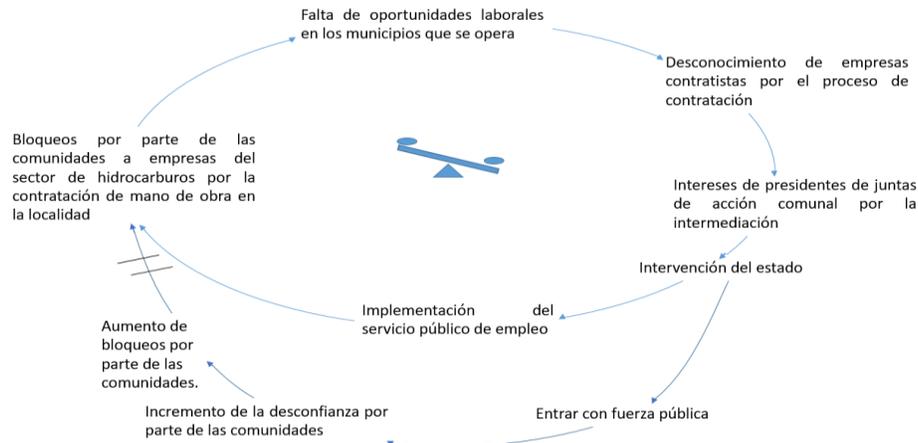


Ilustración 2, Ejemplo de soluciones contraproducentes

En el arquetipo anterior, podemos observar como las soluciones de corto plazo son dadas por la intervención del estado con el apoyo de la fuerza pública para desbloquear las operaciones y minimizar el impacto en las operaciones. Sin embargo, esta solución es momentánea y muy desgastante. Ahora bien, el estado creó el Servicio Público de Empleo, el cual busca regular la contratación de mano de obra, la oferta de empleo de las localidades, la demanda de empleo mediante la recepción de hojas de vida y así mismo, quitarle la intermediación a presidentes de junta de acción comunal, entre otros actores.

Las estrategias que la empresa puede adoptar es asegurar el cumplimiento de la ley de ella y de sus empresas contratistas y generar espacios de diálogo con el Servicio de Público de Empleo y alcaldías para conocer las oportunidades de mejora que se tienen.

2.1.8.2 Límites del Crecimiento.

En ocasiones los sistemas tienen un límite para crecer donde el mismo éxito contiene frenos para el crecimiento autorregulándose de esta manera. Ejemplo de ello, son las empresas donde al comienzo les va muy bien y luego llegan a un límite donde su crecimiento se estanca o no tiene el mismo crecimiento anterior. También, puede pasar con las personas, cuando inician en una empresa crecen muy rápido inicialmente, luego se empiezan a estancar de tal manera, que ya no crecen como al inicio. (Senge P. , 1990)

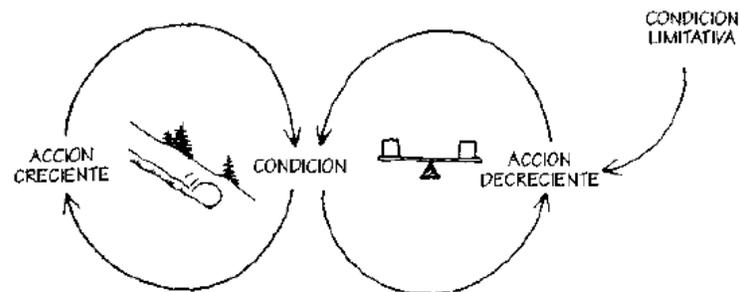


Ilustración 3, Límites del Crecimiento

Ejemplo: Teniendo en cuenta la crisis que tiempo atrás presentó el petróleo, es de resaltar y enumerar los aspectos a seguir para posicionarlo como sostenible en la industria, a partir de acciones y cambios concretos que afectan directamente a la sociedad, a la economía y al medio ambiente, en donde el tiempo jugó un papel determinante.

A continuación podemos observar el arquetipo:

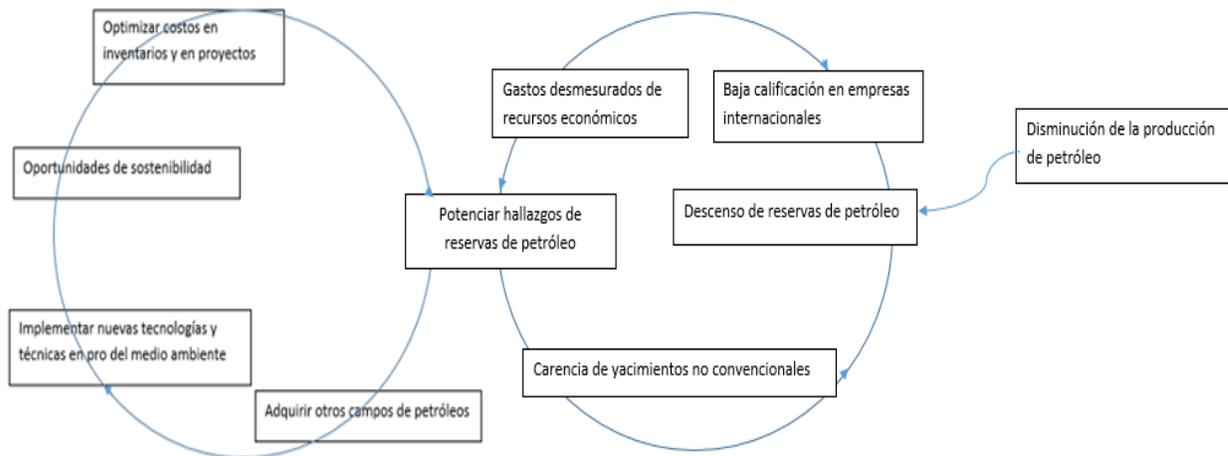


Ilustración 4, Ejemplo de límites del crecimiento

En el arquetipo se presenta una serie de factores, los cuales han alterado y se han encargado de disminuir la producción de petróleo progresivamente. Por tanto, el ideal es poder preservar este preciado y limitado hidrocarburo, haciendo uso apropiado y pertinente del mismo; a partir de una serie de acciones a implementar, con el ánimo de potenciar la sostenibilidad de este oro negro, tanto en la industria y el medio ambiente, como recurso natural a través del tiempo, teniendo cuidado de su carácter estrictamente limitado.

En cuanto a las estrategias, se busca promover el uso de energías alternativas, emplear apropiadamente los derivados del petróleo, adoptando medidas de seguridad y control, en lo referente a la explotación y transporte del mismo en lo que respecta.

2.1.8.3 Desplazamiento de la carga.

En ocasiones existen problemas que son muy difíciles de abordar tanto porque son complejos o por las limitaciones financieras, por ello en muchas ocasiones no se aborda directamente el problema, sino que se hacen arreglos fáciles, pero estos arreglos dejan intacto el problema. Luego de esto, el problema tiende a empeorar hasta el punto que se hace insostenible. (Senge P. , 1990)

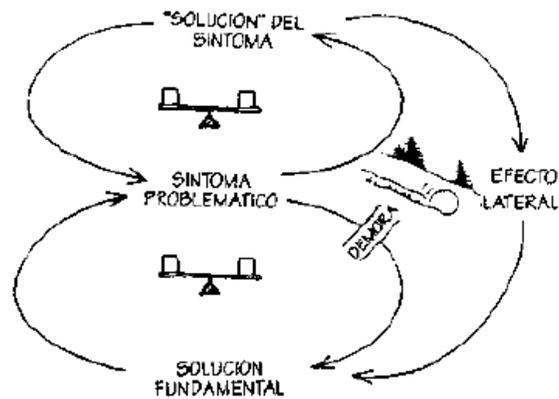


Ilustración 5, Desplazamiento de la Carga

Ejemplo: Actualmente en el sector petrolero se están presentando situaciones de pegas ilícitas por parte de algunas comunidades en las líneas que conducen gas de las empresas dedicadas al sector extractivo. Esto implica un gran riesgo a las operaciones de dichas empresas, como a las comunidades al manipular estos derivados de forma artesanal e ilícita; ya que puede generar una gran explosión debido a esto. Es por ello, que se realiza el siguiente arquetipo de desplazamiento de la carga.

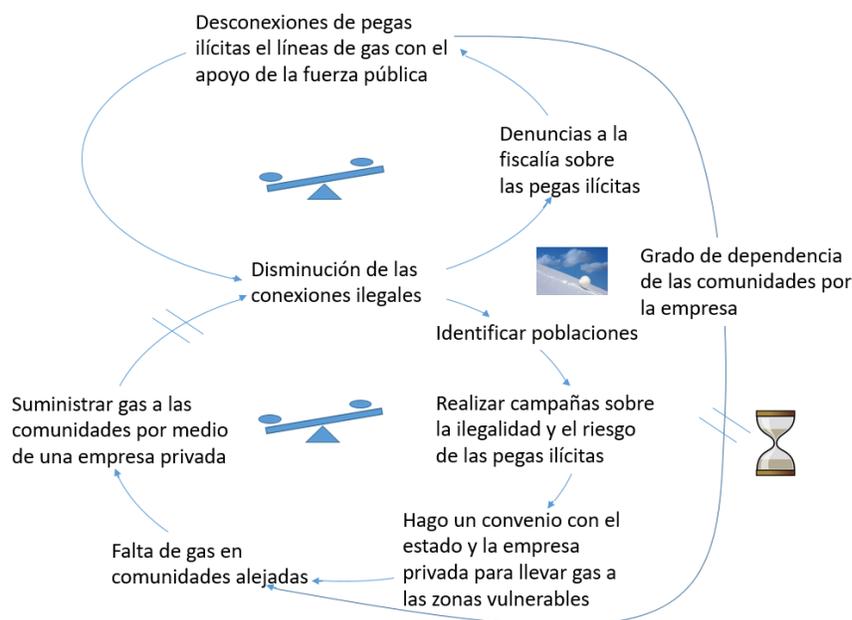


Ilustración 6, Ejemplo de desplazamiento de la carga

La medida de corto plazo es recurrir a las instancias legales, realizar la respectiva denuncia y luego ir con ellas a efectuar las desconexiones de las pegas ilícitas. Cuando esto ocurre al poco tiempo vuelven a realizar la pega ilícita.

La medida de largo plazo es buscar las razones de por qué las comunidades realizan estas pegas y en muchos casos es porque en esa zona no hay servicio de gas y los carros que suministran tanques de gas no llegan hasta allá. Por esto con la empresa privada y el apoyo del gobierno se puede suministrar gas legalmente y con el apoyo de todos se puede dejar a un bajo costo.

La estrategia que puede implementar la empresa es seguir identificando necesidades para llegar a esas zonas tan alejadas para suministrar dicho servicio. Así mismo, seguir realizando talleres que muestren las implicaciones que se tiene por este acto delictivo que pone en riesgo a muchas familias.

2.1.8.4 Tragedia del terreno en común.

Este arquetipo nos muestra en un terreno común entre las personas como puede incrementar una situación afectando a las demás personas que se encuentran en este terreno. (Senge P. , 1990).

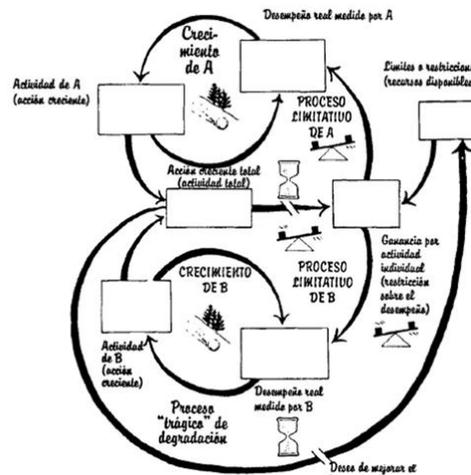


Ilustración 7, Tragedia del terreno en común

Ejemplo: Teniendo en cuenta las implicaciones y efectos de la incursión del petróleo en la sociedad, resulta relevante traer a colación éste recurso no renovable tan codiciado y odiado a la vez, por su carácter ambivalente, al ser indispensable y dañino, presenta una doble faceta, en la que por un lado podemos observar sus aportes a la sociedad; los cuales del mismo modo afectan nocivamente al ambiente; es decir que este hidrocarburo ofrece bondades que a su vez oculta fuertes impactos; ya que, facilitando la vida del hombre, hace que éste mismo ponga en riesgo la existencia de su propio hábitat; pues como es bien sabido, la contaminación por petróleo se produce por su liberación accidental o intencionada en el ambiente, provocando efectos adversos en el suelo, agua, aire, fauna y flora.

Bajo este panorama, resulta apremiante enunciar los aspectos mencionados anteriormente, vislumbrando al petróleo desde sus usos y efectos tanto en la sociedad como

en la naturaleza; lo mismo que las posibles acciones de cambio en pro de disminuir efectos negativos en el ambiente y la búsqueda por preservar del mismo, este líquido viscoso de carácter limitado.

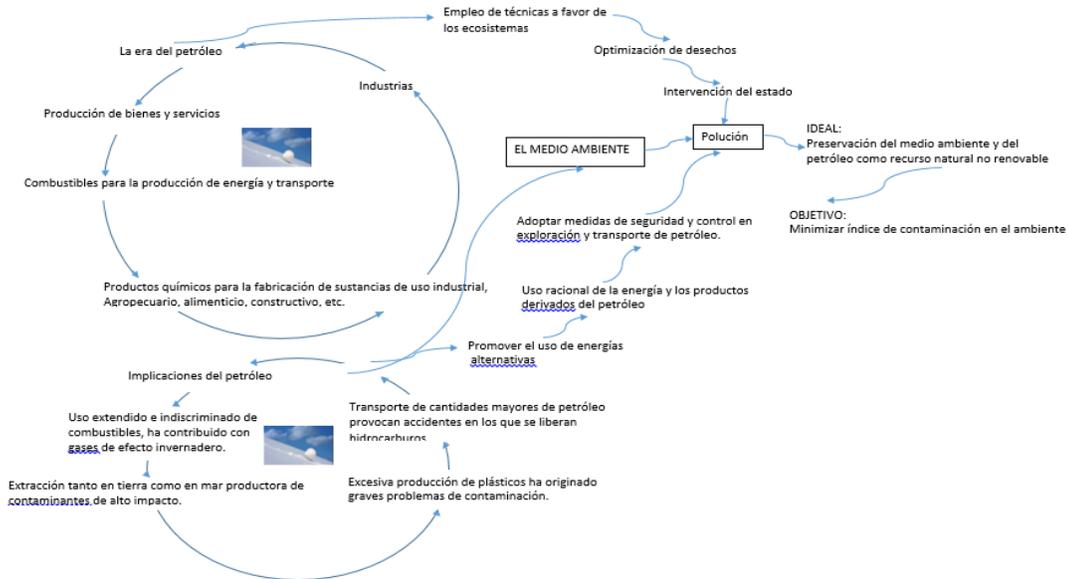


Ilustración 8, Ejemplo de tragedia del terreno en común

El arquetipo ejemplifica la manera como el petróleo presenta ventajas que a su vez atañen amenazas contra el ambiente y las consecuencias que todo ello acarrea, mostrándonos que en ocasiones las cosas proporcionan beneficios y a su vez, traen consigo implícitos riesgos o impactos tanto de tipo negativo como positivo; en donde el hombre y el medio ambiente son los protagonistas del rol de este recurso natural, como lo es el petróleo en este escenario y la búsqueda de un equilibrio donde se respete, se tome conciencia de usos y manejo pertinente de éste hidrocarburo.

Así mismo, se enuncian unas estrategias en búsqueda de implementar programas que permitan la sustitución paulatina y controlada de las técnicas perjudiciales utilizadas en la industria petrolera, por nuevas técnicas que no degraden el ambiente.

2.1.8.5 Adversarios accidentales.

Este arquetipo explica cómo se crea oposición entre grupos que deberían y desean colaborar (Senge P. , 1990). Ahora bien, este arquetipo se puede utilizar en varias situaciones como un proyecto entre dos empresas, la relación empresa – sindicato, la relación empresa – proveedores, entre otros.

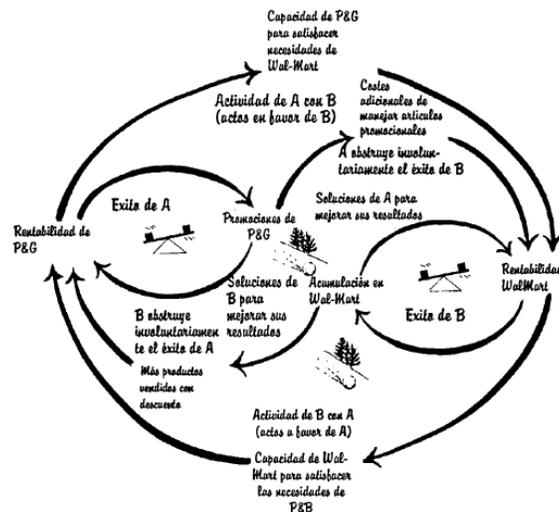


Ilustración 9, Adversarios accidentales

En la actualidad las empresas petroleras en Colombia cuentan con uno de los sindicatos más grandes del país y el sindicato más grande del sector extractivo en Colombia. En ocasiones se presentan diferencias entre el sindicato y la administración donde la empresa toma alguna decisión para implementar pero el sindicato se encuentra en contra de dicha situación, por lo que entra a las vías de hecho para que no se materialice las decisiones que toma la empresa. Estas situaciones pueden generar grandes diferencias, por lo que se hace importante el diálogo, de lo contrario esto puede implicar en pérdidas para la empresa y despidos en los sindicalistas. A continuación se muestra el arquetipo asociado a esta situación:

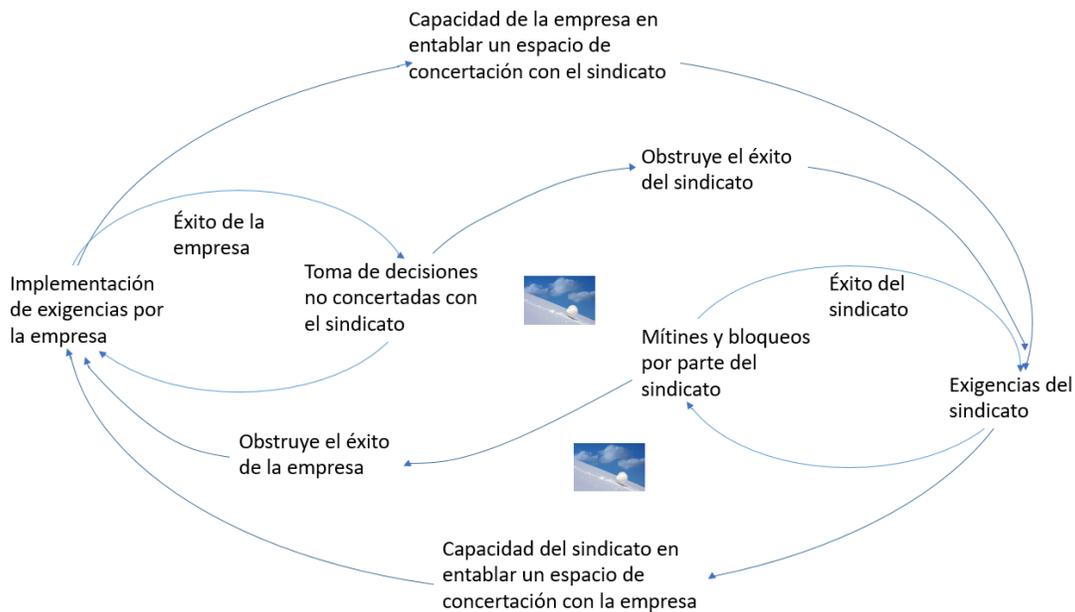


Ilustración 10, Ejemplo de adversarios accidentales

La empresa toma decisiones para su beneficio buscando mayores utilidades, por lo que para el sindicato en ocasiones puede que no sean las correctas, por ello el sindicato toma vías de hecho para impedir la implementación de dichas decisiones. Debido a esto, se busca espacios de diálogo para dirimir esas diferencias, lo que ya depende de la voluntad de cada una de las partes.

Como estrategia la empresa tiene que propiciar espacios de diálogo con los sindicatos y brindar canales de comunicación para generar más transparencia en sus decisiones. Por otro lado, el sindicato debe tener unos lineamientos claros del sindicato nacional al sindicato regional, esto con el fin de que no haya un teléfono roto y no se tomen medidas que afecten a cada una de las partes.

2.1.9 La Responsabilidad Social Empresarial.

La Responsabilidad Social Empresarial aparentemente es un tema con pocos años de antigüedad; sin embargo, nos equivocamos al pensar esto, dado que ha sido un proceso de varios cientos de años en el cual las corporaciones se remontan a la época de los romanos, donde el estado reconocía a grupos personas que se reunían “(...) con fines sociales, tales como asilos, hogares para los pobres, hogares para ancianos, hospitales, orfanatos, clubes

políticos y sociedades de entierro” (Eric C. Chaffee, 2017). De igual manera, la ley corporativa empezó a solidificarse en EEUU cuando ingresó a este país proveniente de Inglaterra en el año de 1790 y 1800. Fue en esos años cuando se establecieron los estatutos de corporaciones con fines de lucro y sin fines de lucro (Eric C. Chaffee, 2017). De ahí en adelante hemos tenido un sin número de cambios hasta la fecha actual. Inicialmente se miraba el aspecto social de las empresas en las prácticas laborales, haciéndolas de una manera más digna entre las empresas. Luego de ello, se unió el aspecto social dirigido a la responsabilidad con las comunidades de nuestro entorno mediante acciones de filantropía por parte de los grandes magnates propietarios de compañías. Pero luego, se empezó a ver el impacto que tenían las empresas en el medio ambiente y por ello, empezaron a generar prácticas medioambientales, las cuales ayudaron a mitigar el impacto que tenían sus operaciones. Es de resaltar que el aspecto financiero es transversal a todas estas prácticas dado que las empresas con fines de lucro están diseñadas para generar recursos y entregar utilidades a sus accionistas. Sobre este último aspecto se ha tenido una gran evolución mediante las buenas prácticas de gobierno corporativo que buscan tener unas normas de comportamiento en las decisiones de la empresa y de su junta directiva.

En efecto, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) necesitaba un padrino que velara por ella y que de alguna u otra manera permitiera crear nuevos estándares, lineamientos e involucrara a los gobiernos en la campaña del cuidado de los derechos humanos y del medio ambiente y es por ello que la Organización de las Naciones Unidas tomaron esa responsabilidad de impulsar la RSE. Vemos como la ONU genero los Objetivos del Milenio donde los gobiernos debían trabajar por los 8 objetivos planteados en la cumbre del milenio que se llevó a cabo en las Naciones Unidas en el año 2000. Esta iniciativa tenía una vigencia

de 15 años y no era obligatoria, por lo que los gobiernos de los países podían decidir si ingresaban o no a ellas.

A continuación se muestran los 8 objetivos (Objetivos de Desarrollo del Milenio, 2019):

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre
2. Lograr la enseñanza primaria universal
3. Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer
4. Reducir la mortalidad infantil
5. Mejorar la salud materna
6. Combatir VIH/SIDA, paludismo y otras enfermedades
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

Ya en el 2015 y luego de haber tenido durante 15 años esta iniciativa se tomó la decisión de seguir con dichos objetivos, pero esta vez no iban a estar solamente los gobiernos, sino también se iban a incorporar las empresas privadas, y es así que surgen los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales aumentaron en su cantidad, pero con la diferencia que ya los gobiernos no están solos. Estos objetivos tienen una periodicidad de 15 años que van desde el 2015 hasta el 2030 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019). A continuación se enumeran los ODS:

1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo. Hambre Cero
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
5. Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas
6. Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos.
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9. Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
10. Reducir la desigualdad en y entre los países.
11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (tomando nota de los acuerdos celebrados en el foro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático).
14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.

16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Por último y no menos importante en las iniciativas de las Naciones Unidas, tenemos el Pacto Global, el cual es la iniciativa más grande donde involucra empresas privadas y gobiernos, se encarga de abordar temas de derechos humanos, el medio ambiente y la corrupción. Esta iniciativa tiene 10 principios los cuales son los siguientes (Pacto Global Red Colombia, 2019):

Derechos humanos

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.
2. No ser cómplice de abusos de los derechos.

Ámbito Laboral

3. Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva.
4. Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.
5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Medio Ambiente

7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Anti – Corrupción

10. Las empresas e instituciones deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidos extorsión y soborno.

Estas buenas prácticas son de gran importancia para las empresas y son un modelo a seguir para tener una hoja de ruta para la implementación de un modelo de responsabilidad social; no obstante, las empresas tienen que tener una estabilidad con las partes interesadas de ellas. Estos interesados pueden variar dependiendo del grado de relacionamiento y del grado de interés. Algunos interesados o grupos de interés son los siguientes:

- Comunidad sociedad: son las comunidades aledañas a la empresa o a la operación que estos tienen.
- Proveedores y contratistas: hacen parte de la cadena de abastecimiento proveyendo bienes o servicios.
- Estado: es el grupo de interés que provee las normas a seguir según la legislatura que se tenga en dicha zona
- Clientes: son los que compran los bienes o servicios de la empresa y generan valor económico y reputacional a esta.
- Accionistas: este grupo de interés busca el beneficio económico y la durabilidad de las empresas.

- Empleados: son las personas que hacen realidad los sueños de la empresa aportando su mano de obra por una remuneración económica y por unas buenas prácticas laborales.

Estos son algunos grupos de interés que puede tener una empresa, seguramente en algunas empresas habrán más o posiblemente menos, lo importante es tenerlos identificados y así mismo conocer sus expectativas por parte de los administradores de la empresa. De acuerdo con ello, se establecen planes de relacionamiento con los grupos de interés y así, tener prácticas de responsabilidad social con ellos.

Por otro lado, las empresas tienen un gobierno corporativo que les ayuda a tomar sus decisiones, tener un protocolo para las juntas directivas, tener un código de conducta, entre otros. Esto les brinda tranquilidad a sus empleados, accionistas y a sus grupos de interés en general, por ello es de gran importancia el gobierno corporativo.

2.2. El pensamiento sistémico y la empresa actual

El pensamiento sistémico (PS) es un instrumento para la planeación estratégica de una compañía, ya que busca integrar la mayoría de aristas y de actores en los planes que se vayan a realizar. Es así como, un área que se puede ver muy beneficiada, es el área de Responsabilidad Social Empresarial donde puede hacer que sus prácticas de RSE tengan un mayor impacto en sus estrategias, que sean sostenibles, se pueden hacer también, prevenciones en pro de prepararlas para el futuro, abordando de una mejor manera los problemas que tiene la empresa, profundizando más en ellos, trabajando en equipo, entre otros. En efecto, le permite a la empresa disminuir las propuestas puntuales donde solo se tiene una solución y no hay espacio para moverse a otras estrategias, las respuestas rápidas, la falta de trabajo en equipo, etc.

Es de resaltar que al momento que una empresa quiera implementar el PS requerirá un mayor esfuerzo por parte de las personas y de sus directivos; puesto que sus propuestas son más amplias y por ende requieren de un mayor aporte. Así mismo, el pensamiento sistémico le permite a la persona graficar la problemática y definir cuáles son los actores que influyen y que se requieren intervenir en determinada situación; no obstante, si una empresa es más reactiva que preventiva, posiblemente no le va a servir una estrategia como ésta, dado que requiere un mayor esfuerzo, el cual implica análisis, tiempo y dedicación para trabajar en la solución.

Para la RSE este campo tiene muchas salidas empezando en cómo nos relacionamos con nuestros grupos de interés, cómo abordamos prácticas que minimicen el impacto a nuestro entorno, cómo generamos estrategias que disminuyan el impacto al medio ambiente y que de igual manera, generen valor a la compañía para que sean sostenibles, e indiscutiblemente vislumbrar de qué manera se pueden beneficiar nuestros accionistas del PS.

En la actualidad, la gran mayoría de las empresas ven a la RSE como un instrumento de imagen, el cual eleva la reputación de la compañía y sus prácticas suelen ser puntuales a una necesidad específica, lo cual dificulta la sostenibilidad de ésta práctica y que su impacto pueda ser aún mayor. Por esta razón, éste trabajo de grado busca mostrar como interactúa el PS en la RSE y las consecuentes ventajas y beneficios que pueden obtener las empresas al implementarlo en su cotidianidad y en sus procesos.

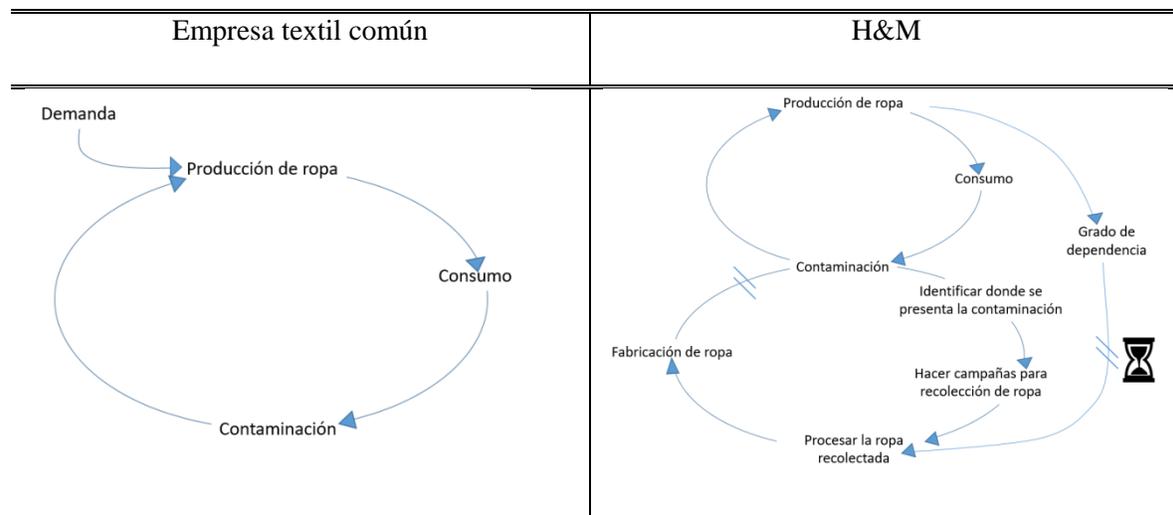
A continuación, se muestran algunos ejemplos de empresas que han implementado el PS en sus prácticas de RSE y en otras áreas:

2.2.1 Casos empresariales

H&M

La cadena de ropa sueca H&M aplica en su modelo de negocio la economía circular, la cual se basa en la creación de ropa mediante la recolección de ropa reciclada. Esto tiene un impacto positivo en el medio ambiente, dado que disminuye la circulación de ropa que contamina nuestro planeta. Cabe destacar, que la industria textil, es la industria más contaminante estando por encima de sectores como el de extractivo, agropecuario, entre otros. Esto se debe a que muchos insumos de los textiles son derivados del petróleo y en muchos casos, solo se puede reciclar un porcentaje bajo con respecto al producido. Seguidamente, se muestra una gráfica con dos modelos de pensamiento de una empresa lineal y la otra sistémica.

Tabla 3, Diferencia de pensamiento



Fuente: Autoría propia

Con respecto a la imagen se puede observar cuál de estas empresas tiene un mayor esfuerzo en la creación de su modelo de RSE y cuál de ellas genera menor impacto al medio ambiente.

Por otro lado, estos arquetipos obedecen a un sistema el cual se puede detallar aún más buscando mostrar la representación del ciclo del reciclaje que tiene H&M en su industria donde se comienza por el inicio del proceso, que es el diseño y luego termina en el proceso de reciclaje y de manufacturado, para luego poder crear una nueva prenda de vestir. A continuación se muestra este ciclo:



Ilustración 11, ciclo de reciclaje de H&M

Fuente: (H&M, 2017)

Cabe recalcar, que esta empresa muestra el cambio sistémico que se propone, ya sea en las prácticas ambientales o en las prácticas sociales con el apoyo de sus empleados, inclusive hasta el mismo sindicato toma parte en el asunto, como lo mencionan en su informe de sostenibilidad “Lograr un cambio sistémico no es algo que se pueda hacer solo. La colaboración es esencial” (H&M Group, 2018), esto muestra el gran esfuerzo que representa este cambio para esta empresa donde requiere del apoyo de todos sus grupos de interés para lograr su objetivo. Se puede deducir, que H&M muestra una meta en común que están en el ideal de las personas.

Toyota

Es un fabricante de automóviles japonés con sede en Toyota (Aichi), Japón. Toyota fue el mayor fabricante de automóviles en 2012 (por producción) por delante del Grupo Volkswagen y General Motors.

Toyota emplea el “pensamiento sistémico” basándose en tres componentes: el pensamiento “holístico” que estudia un sistema en su integralidad; el pensamiento “dinámico” que analiza su evolución y tendencias; finalmente, el pensamiento de “lazo-cerrado” que estudia las interacciones entre sus partes y de estas con el entorno externo. Esto le ha permitido destacarse en varios estándares de calidad como lo son “calidad total, círculos de calidad, cero defectos, just in time, kaizen (mejoramiento continuo), entre otros” y gracias a ello ha podido destacarse por su calidad en vehículos por encima de grandes empresas entre ellas GM, Chrysler, VW, entre otras, ya que les permite ver la calidad de sus productos como una parte fundamental de sus sistema de producción y no solo como una parte aislada de éste. Gracias a ello, Toyota ha generado gran admiración por su sistema de producción TPS (Toyota Production System). Este sistema ha creado sus propias reglas invisibles, según lo comenta el profesor Steven Spear de la Universidad de Harvard quien ha trabajado con ésta empresa durante muchos años (degerencia.com, 2008):

- Reglas del Sistema.

Especifican qué productos y servicios entregará el sistema y a quién.

- Reglas de trayectoria.

Específica quién hará las tareas que suministran los insumos necesarios, como materiales, servicios o información y a quién se los suministrará.

- Reglas de conexión.

Especifica el proceso que cada persona seguirá, para solicitar materiales, servicios o información, de los suministradores apropiados.

- Reglas de la actividad de trabajo.

Especifica el contenido del trabajo, secuencia, tiempo, locación y salida (resultado) necesario para producir y suministrar el producto, servicio o información, para cada actividad.

- Reglas de mejoramiento.

Especifica qué problema debe ser resuelto, tan pronto como ocurra, en el tiempo, lugar y proceso, por quiénes más directamente estén afectados, utilizando un “test-hipótesis, bajo la guía de un profesor.

En el modelo TPS, la estabilidad del proceso se maneja con las 4M, Maquinaria, Materiales, Métodos y Mano de Obra, las tres primeras pueden parecer muy obvias, pero la última de Mano de obra, en algunas ocasiones puede ser mal interpretada, ya que no solamente al empleado hay que verlo con los ojos de producir el producto, sino que pueda dar lo mejor de él, siempre y cuando tenga la motivación suficiente (Harvard Business Review, 2017). Por ello, es de gran importancia que los empleados conozcan el sistema que comprende el TPS y el rol que ellos desempeñan en este sistema, esto les permite tener un mayor empoderamiento, el cual a su vez “aumenta la motivación y ayuda a los empleados a contribuir a mayores ventas”

Debido a lo mencionado anteriormente, los empleados de Toyota conocen el sistema que comprende la empresa y dado a ello, se sienten con un mayor nivel de confianza, lo que hace que se empoderen del proceso, esto combinado con los grandes estándares de

responsabilidad que tienen los empleados japoneses hace que sea un modelo difícil de aplicar en una compañía. De igual manera, éste modelo permite que las soluciones sean más de raíz y no circunstanciales, lo cual es lo que se acostumbra en muchas empresas. Como es sabido, los japoneses son estrictos en el cumplimiento de sus estándares y lineamientos, lo que ha hecho que estas “reglas del sistema, ayudan a los empleados a comprender el papel y propósito de su trabajo” y así mismo, “reglas de trayectoria y de ejecución, los ayudan a comprender donde se inserta su trabajo, en un flujo general, y a quiénes afecta, antes y después, es decir, en la entrada y la salida”. Gracias al pensamiento sistémico, Toyota no solamente se ha destacado por su calidad en los vehículos, sino también por el análisis dado a la estrategia de esta empresa y la “reacción” de sus competidores, ante la producción de vehículos “híbridos” (menores consumidores de combustible) que, definitivamente, dio una importante ventaja competitiva a la empresa japonesa (De Gerencia, 2008).

Clorox.

Otro claro ejemplo, es el de la empresa Clorox que integra varios aspectos de su entorno entre ellos sus grupos de interés y sus influencias externas que intervienen directamente en el desempeño de su estrategia. Es interesante ver que en su sostenibilidad plasman las variables que intervienen y la manera cómo toma parte. Esto facilita su análisis y la realización de un arquetipo si llegase a ser necesario. Ahora bien, su Responsabilidad Social Empresarial está diseñada de tal forma, que muestra su crecimiento responsable con el medio ambiente por medio de su cuidado con los recursos naturales, la competencia, la economía global, las leyes y regulaciones, entre otros (Adams, 2018).



Ilustración 12, Influencias externas

Fuente: (CLOROX, 2016)

De acuerdo a ello, podemos deducir que su crecimiento está enmarcado en unos lineamientos establecidos en su influencia externa, teniendo en su núcleo a la empresa, la cual muestra la relación que tiene con sus seis grupos de interés, basada en sus valores, sus recursos y su fundación (The Clorox Company, 2016).

Por otro lado, actualmente se están realizando representaciones sociales (DeepWalk) sobre cómo intervienen los actores con sus influencias externas mediante el análisis de datos donde se pueden utilizar algoritmos para realizar esta representación. No obstante, es de gran importancia conocer el detalle de las interacciones de los actores para identificar cómo estos intervienen en la empresa y de qué manera pueden tomar parte, por ello es de gran importancia las representaciones gráficas mediante el pensamiento sistémico. A continuación se muestra una representación social del anterior esquema:

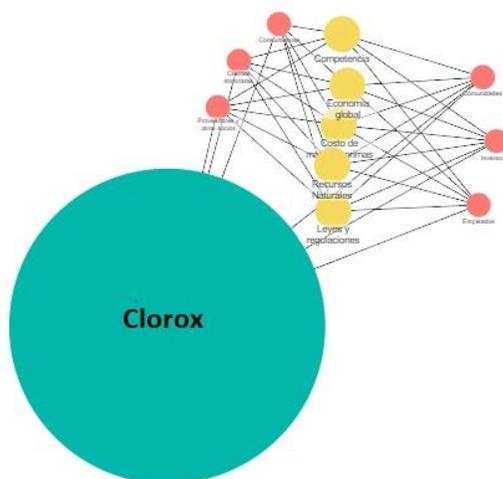


Ilustración 13, Representación social

Fuente: Autoría propia

Nótese que este gráfico representa a la empresa con un color verde, en amarillo se encuentran los grupos de interés y en rojo se encuentran las influencias externas. Con gráficos como éste, podemos obtener información para una toma de decisiones, utilizando datos que provengan de la interacción de estos actores; sin embargo, es de gran importancia conocer cómo funciona su sistema por medio de un arquetipo para saber cómo actúa esta representación social.

Costco y su línea de alimentos orgánicos.

Esta es una cadena de almacenes de tipo club, la cual ofrece descuentos a los portadores de su membresía, la cual se hace por la adquisición de una tarjeta. Actualmente esta cadena de almacenes cuenta con presencia en varios países presencia entre ellos EEUU, México, Canadá, Reino Unido, Korea del Sur y Taiwan. Esta cadena como las demás cadenas tiene competencia muy fuerte en el mercado y por ello ofrece una diferenciación en sus productos a través de los precios. Hace un tiempo quiso incursionar en la comida orgánica, pero tuvo una barrera por los precios de estos productos, ya que son de mayor costo

que los demás y porque no se cultivaban para ser de consumo masivo. Debido a esto aplicó una estrategia por medio de un pensamiento sistémico; ya que para llenar sus estantes con productos orgánicos necesitaba analizar muchas variables (Adams, 3 Examples of Systems Thinking in Action, 2016), entre las que se encontraban:

Granjeros: los granjeros de estos productos no tenían la capacidad suficiente para cultivarlos.

El estado de EEUU: actualmente el gobierno de EEUU da ayudas a los granjeros, pero de gran capacidad y menor ayuda al pequeño granjero, lo que limita la producción de estos productos “la gran mayoría de los incentivos gubernamentales no van a los productores orgánicos, sino a las granjas masivas antes mencionadas” (TriplePunDit, 2016).

Las grandes organizaciones de fertilizantes: empresas de gran tamaño de fertilizantes agroquímicos tienen una gran influencia en los gobiernos, como en las granjas de gran capacidad de producción.

Competidores: actualmente en EEUU hay grandes competidores de comida orgánica, como lo es Whole Foods que ofrece estos productos pero a un costo mayor.

De acuerdo a esto Costco pudo analizar el problema que actualmente tiene el país en la producción de alimentos orgánicos y la causa de su poca producción. Gracias a este análisis en Costco “ahora hay granjas orgánicas propiedad de Costco que ayudan a la compañía a satisfacer la demanda. Además, la marca está prestando dinero a los agricultores para expandir su producción” (TriplePunDit, 2016). Esto ha permitido que Costco sea un competidor muy fuerte en el sector de alimentos orgánicos dándole una ventaja competitiva y permitiendo que estos productos estén al alcance de todas las personas y no solo de un

grupo determinado al tener productos como la quinua orgánica, la cual en Whole Foods tiene un costo de \$ 5.99 mientras que en Costco, es \$ 2.87 (TriplePunDit, 2016).

Google y la energía renovable.

Esta empresa de tecnología empezó con un algoritmo, el cual ha hecho que esta empresa de tecnología sea una de las más grandes del mundo con su buscador, su plataforma móvil, sus bases de datos, sus innovaciones, entre otros. De igual manera, esta empresa ha tenido una imagen de ser amigable con el medio ambiente cuando miramos sus instalaciones en el Valle de Silicona, las cuales son con árboles y no como las industrias tradicionales. Pero a raíz que esta empresa crecía también crecía su huella de carbono, por lo que mejorar su estrategia de sostenibilidad y empezar a utilizar energías más limpias que soportaran todos sus ordenadores, equipos y tecnologías (Adams, 2016):

“Google es el mayor comprador corporativo de energía renovable y planea comprar suficiente energía eólica y solar para compensar toda la electricidad utilizada por sus 13 centros de datos y oficinas en 150 ciudades en todo el mundo (Energías renovables, 2017)”

Por esto, a medida que va creciendo sus operaciones también va aumentando el impacto en el medio ambiente. Por ello su estrategia consiste en aumentar la energía renovable y así compensar su huella de carbono, la cual “fue de 1,46 millones de toneladas en 2010” (Clarín, 2011).

Oxfam.

Es una organización a nivel mundial que proporcionando ayuda de emergencia, llevando a cabo proyectos de desarrollo a largo plazo y haciendo campaña por un futuro más justo y trabaja junto con otras organizaciones sociales llegando así a 90 países.

A través del pensamiento sistémico esta organización alienta al personal de desarrollo a comprender y analizar los contextos dentro de los cuales operan, y a diseñar programas que se puedan adaptar a medida que cambian las condiciones sobre el terreno. Ayuda a sus empleados a reunir a muchas partes interesadas diferentes, especialmente aquellas con antecedentes y perspectivas radicalmente diferentes, para identificar problemas y soluciones a los desafíos, aumentando la posibilidad de un cambio transformacional. Fundamentalmente, ellos proponen que el personal debe tener la libertad de experimentar y "fallar de manera segura" para obtener los mejores resultados a través del pensamiento sistémico.

De ahí que, Oxfam se ha interesado por implementar el "pensamiento sistemático"; ya que, éste intenta tener en cuenta las interacciones entre las diferentes partes de un sistema y entender cómo juntos está efectuando el cambio, en lugar de simplemente tratar de comprender los componentes específicos de forma aislada. Al hacerlo, el pensamiento sistémico puede ser una parte importante del desarrollo de un cambio verdaderamente sostenible y transformador. La adopción de los sistemas de pensamiento en la práctica requiere una serie de comportamientos y prácticas que juntos proporcionan los medios para operar efectivamente dentro de sistemas complejos como el que ellos manejan.

En Oxfam están interesados en un cambio transformacional para las personas que viven en la pobreza. Esto significa garantizar que las mujeres y las niñas, así como los

hombres y los niños, tengan una agencia para tomar sus propias decisiones y ejercer sus derechos. Significa un mundo en el que los pobres tengan voz e influencia y pueden perseguir activamente la educación productiva, el cambio social y las oportunidades de sustento (OXFAM, 2015).

El pensamiento sistémico le proporciona a Oxfam una forma de entender los desafíos adaptativos, unas herramientas analíticas y una forma de ver las cosas para ayudar a hacerlas realidad. Como tal, esto puede hacer una contribución significativa a la identificación del problema y contexto, para evaluar al diseñar programas. Los beneficios y desafíos de aplicar pensamiento sistémico se exponen en la siguiente:

Tabla 4, Beneficios del pensamiento sistémico

Beneficios del pensamiento sistémico		
Formas de trabajar	Diseño del programa	Visión
<p>Nos alienta a salir de los silos organizativos y sectoriales. Nos hace reconocer que no podemos resolver problemas por nuestra cuenta, sino que debemos ser multidisciplinarios.</p> <p>Nos alienta a adoptar un enfoque gradual, probando intervenciones a pequeña escala, aprendiendo de ellas y luego adaptándolas.</p>	<p>Nos ayuda a mirar más allá del problema inmediato a las causas subyacentes.</p> <p>Nos permite movilizar la acción de muchos actores diferentes, en todos los sectores y en todas las partes del sistema.</p> <p>Nos permite identificar 'puntos de apalancamiento' que estimulan el cambio en todo el sistema. Alienta ciclos de retroalimentación</p>	<p>Nos alienta a 'pensar en grande'. El objetivo no es solo el cambio a nivel local sino el cambio en todo el sistema. Esto beneficia a muchas más personas de las que podemos alcanzar directamente.</p>

Nos alienta a tomar un papel más facilitador, incorporando la propiedad local del problema resolviendo	rápidos que permiten una administración adaptativa.	
--	---	--

Retos del pensamiento sistémico

- ¿Dónde dibujas los límites? Si todo está vinculado en los sistemas, y los diferentes sistemas están vinculados, ¿significa eso que nuestros programas tienen que interactuar con todo? Puede haber una tensión entre 'pensar en grande' y enfocarse en los recursos y mantener el enfoque.
- ¿Cómo priorizas qué hacer? El pensamiento sistémico puede llevar a la parálisis del análisis a medida que las personas investigan cada vez más profundamente en el sistema, generando una gran cantidad de datos complejos que son difíciles de interpretar y llegan a conclusiones. Puede dificultar la priorización.
- ¿Cómo puedes ser 'adaptable'? El pensamiento sistémico nos anima a ser adaptativos, a aprender a medida que lo hacemos y a seguir adaptando el diseño de nuestro programa en respuesta. Pero en la práctica esto a menudo se ve limitado por ciclos lentos de aprendizaje, por donantes restrictivos y por las culturas de trabajo predominantes.

Fuente: (OXFAM, 2020)

Salud global

Sin lugar a dudas, el pensamiento sistémico se ha empleado en el campo de la salud global. Observando que los elementos del pensamiento sistémico ya son comunes en la investigación de salud pública a través de un conjunto de teorías, métodos y herramientas útiles. Dichos métodos y herramientas son adecuados para diferentes tipos de investigación

e involucran tanto técnicas cualitativas como cuantitativas. Es así, como se enfatiza que los modelos explícitos utilizados en el pensamiento sistémico brindan nuevas oportunidades para comprender y continuamente evaluar y revisar nuestra comprensión de la naturaleza de las cosas, incluida la forma de intervenir para mejorar la salud de las personas.

Es entonces, como el pensamiento sistémico resulta útil considerarlo; ya que se basa en una rica colección de teorías, métodos y herramientas de las ciencias de la salud, las ciencias sociales, la ingeniería, Matemáticas y otras disciplinas; en donde las teorías y métodos de este pensamiento están diseñados para abordar problemas complejos. Son complejos porque involucran múltiples agentes que interactúan, el contexto en el que operan cambia constantemente, porque la manera en que cambian las cosas no se ajusta a patrones lineales o simples, o porque los elementos dentro del sistema son capaces de aprender cosas nuevas, creando a veces nuevos patrones a medida que interactúan con el tiempo. Muchos de los desafíos en la salud global ahora se reconocen como problemas complejos donde los enfoques de plan simple tienen un éxito limitado.

Así mismo, se utilizan enfoques similares para una variedad de situaciones, que incluyen la creación de capacidad de liderazgo para los sistemas de salud en Sudáfrica, el desarrollo de programas de rehabilitación física sostenible en Nepal y Somalilandia y la construcción sostenible de madres y niños servicios preventivos de salud en el norte de Bangladesh.

En salud global, les preocupa tanto la teoría como la práctica, y necesitan modelos que coincidan con las complejas condiciones en las que ellos trabajan. Un hilo común de todas estas teorías, métodos y herramientas es la idea de que el comportamiento de los

sistemas se rige por principios comunes que pueden descubrirse y expresarse. Todos son útiles para tratar de conceptualizar los sistemas implementados.

El pensamiento sistémico se suma a las teorías, métodos y herramientas que de otro modo se usa en la salud global, y brinda nuevas oportunidades para comprender y continuamente evaluar y revisar nuestra comprensión de la naturaleza de las cosas, incluida la forma de intervenir para mejorar la salud de las personas. Y para aquellos que valoran pensar y hacer en la salud global, eso solo puede ser algo bueno.

El pensamiento sistémico ayuda a reorientar las perspectivas ampliando la comprensión de las características de los sistemas adaptativos complejos e identificando cómo este aprendizaje puede aplicarse a los problemas del sistema y la creación de posibles soluciones. Utilizado durante mucho tiempo en otras disciplinas, el pensamiento sistémico tiene un gran potencial aún no explotado para los sistemas de salud, particularmente en los países de ingresos bajos y medios.

En síntesis, el pensamiento sistémico en el contexto del sistema de salud permite vislumbrar que nos apartemos de una fijación en los componentes individuales (generalmente los componentes básicos y sus subsistemas anidados) y siempre tengamos en cuenta todo el sistema al diseñar y evaluar innovaciones de fortalecimiento de los sistemas de salud. Esto a menudo va en contra de una formación clásica en disciplinas de salud (por ejemplo, medicina o epidemiología), que los anima a comprender los determinantes de la salud y el comportamiento del sistema de salud en términos reduccionistas, en lugar de entender el comportamiento del sistema impulsado por las relaciones entre las partes del sistema (Alliance for Health Policy and System Search, 2009).

2.2.2 Análisis de los casos empresariales

En la actualidad existen empresas a nivel mundial que están aplicando el pensamiento sistémico; sin embargo, no se encontró casos de empresas en Colombia que estén divulgando la aplicación de este pensamiento. Esto se puede dar por varias situaciones, entre ellas: que estén aplicando otras estrategias, que se niegan a dejar de usar el pensamiento lineal, o que tal vez emplean un pensamiento sistémico, sin darse cuenta que implícitamente lo están haciendo; también porque es poca la información que se puede obtener sobre este tipo de pensamiento y porque que desde la academia en Colombia no se maneja mucho este tipo de herramienta.

Por otro lado, se puede observar en los ejemplos anteriores de las empresas que han implementado el pensamiento sistémico en sus organizaciones como obtuvieron buenos resultados al implementar esta clase de pensamiento. Esto se debe; en gran medida, porque este pensamiento contempla más variables que otras estrategias y da resultados de mayor impacto pero a más largo plazo. Ahora bien, lo anterior puede ser una limitante porque puede tomar un sistema demasiado grande lo que implicaría que se volviera demasiado complejo para analizar, por ello es importante fijar los límites. Por todo esto, el pensamiento sistémico es una buena herramienta para abordar los problemas que se puedan tener y plantear estrategias para las compañías.

De igual manera, encontramos casos de empresas exitosas en el exterior; las cuales han implantado el pensamiento sistémico en sus áreas, en sus procesos en sus aprendizajes, en su toma de decisiones y ello ha servido como prueba fiel de los beneficios y ventajas que ofrece esta herramienta. Es así como, las empresas han venido evolucionando durante el pasar el tiempo con empresas como Ford con la construcción de su modelo T, así mismo como

Tesla con sus vehículos impulsados con energía solar. Ahora bien, así como han cambiado el tamaño y las necesidades de las empresas también lo han hecho las estrategias empresariales según los modelos expuestos por Taylor y Fayol.

Por otra parte, se encuentran las necesidades del mercado mediante la globalización, las empresas ya no son locales y lo que se puede comprar en un determinado país también se puede traer a nuestro territorio en poco tiempo y el medio ambiente es un factor determinante para la sostenibilidad de las empresas, el ser humano y el planeta. Es por esto, que las empresas son dinámicas y flexibles en sus estrategias de corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, no todas las estrategias son las más apropiadas ni se tienen en cuenta otras herramientas para generar estrategias empresariales. Es por ello, que el pensamiento sistémico es una más de las herramientas de largo plazo que le permite a las empresas generar estrategias de gran impacto. Este pensamiento no es nuevo, ya que surgió en la década de los 40's y ha evolucionado de tal manera que hay empresas que ya lo están aplicado como hay universidades que lo están enseñando. Este pensamiento consiste en pensar de una manera más amplia buscando tomar todo el contexto de una empresa y viendo a esta como parte de un sistema. Esto le ha permitido a muchas empresas a generar conciencia sobre el impacto que tiene en el medio ambiente, en comunidades aledañas, en la prestación de servicios de salud y en organizaciones sin ánimo de lucro. Es así, que este ejercicio muestra seis ejemplos de compañías que han aplicado el pensamiento sistémico en sus estrategias empresariales y como estas han tenido buenos resultados a partir de esta aplicación.

2.2.3 El pensamiento sistémico y el valor integrado

Según Michael Porter el concepto de valor compartido puede ser definido como “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez

que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Porter & Kramer, 2011). Por ello, en la actualidad muchas empresas no solamente están diseñadas para generar un valor a sus accionistas sino también a sus grupos de interés con los que interactúan y con la sostenibilidad ambiental del planeta, de esta manera puede dejar un impacto positivo en el entorno en el cual se encuentra.

No obstante, el concepto de valor compartido fue evolucionando hasta el nivel de manejar el concepto de valor integrado, el cual según el profesor Dr. Wayne Visser trata sobre el valor integrado es la construcción simultánea de múltiples capitales 'no financieros' (especialmente capital infraestructural, tecnológico, social, ecológico y humano) a través de la innovación sinérgica en toda la economía nexus (incluidas las economías de resiliencia, exponencial, de acceso, circular y de bienestar) que dan como resultado efectos netos positivos, lo que hace que nuestro mundo sea más seguro, inteligente, compartido, sostenible y satisfactorio. (HUFFPOST, 2017).

Como se pueden dar cuenta, con las innovaciones tecnológicas también vienen las innovaciones conceptuales y un desarrollo de nuevas metodologías que impactan directamente el bienestar de las personas y del planeta generando de esta manera valor que es lo que buscamos como seres humanos. Ahora bien, la integración hace parte de nuestro ADN como seres vivos, dado que estamos en un sistema que es base de nuestras relaciones en el ecosistema al cual pertenecemos en nuestro planeta. Por ello, es evidente que nuestros sistemas cada vez son más complejos, ya que hay cada vez hay más variables como lo es la tecnología, la cual a su vez impacta otras variables como lo son la económica, el medio ambiente y la sociedad, lo que hace que estas se transformen sin perder de vista que son la

base de la RSE. Este planteamiento según la cadena de valor lo plantearía de la siguiente manera siguiendo el concepto tripartito de la RSE:



Ilustración 14, Cadena de valor

Fuente: Autoría propia

Ahora bien, lo que propone el profesor Wayne Visser son una serie de visiones simplificadas donde muestra lo que afecta a los sistemas, también cuales pueden ser sus contrarios, es decir sus soluciones y por último, porque medio podríamos utilizar esas soluciones. A continuación se muestran las cinco fuerzas de fragmentación que componen los problemas sistémicos globales:

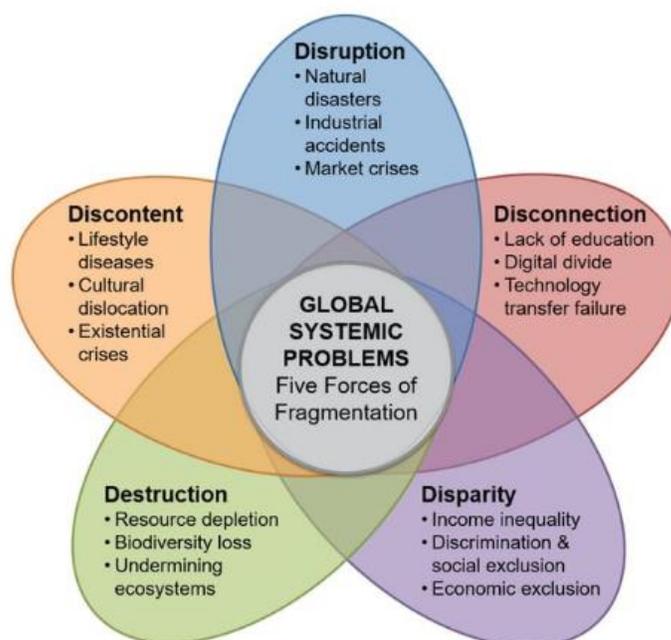


Ilustración 15, Cinco fuerzas de fragmentación

Fuente: (HUFFPOST, 2017)

En la siguiente tabla se muestra las cinco fuerzas de fragmentación:

Tabla 5, Cinco fuerzas de la fragmentación

Disrupción	Desconexión	Disparidad	Destrucción	Descontento
Desastres naturales	Ausencia de educación	Igualdad en ingresos	Agotamiento de recursos	Enfermedades de estilo de vida
Accidentes Industriales	Brecha digital	Discriminación y exclusión social	Pérdida de biodiversidad	Dislocación cultural
Crisis de mercados	Fracaso en la transferencia de tecnología	Exclusión económica	Socavando los ecosistemas	Crisis existencial

Fuente: Autoría propia

Ahora bien, como se mostró anteriormente, cada fuerza tiene su opuesto que para este caso vienen siendo las soluciones para los problemas sistémicos globales donde se busca tener unas fuerzas de economía nexus global, la cual tiene como nombre Las cinco fuerzas de integración:

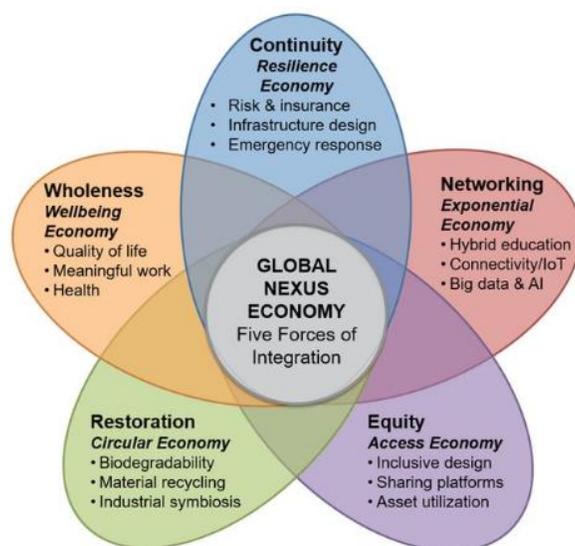


Ilustración 16, Economía nexus global

Fuente: (HUFFPOST, 2017)

En la siguiente tabla se muestra las cinco fuerzas de integración:

Tabla 6, Cinco fuerzas de integración

Economía de resiliencia de continuidad	Redes de economía exponencial	Economía de acceso a la equidad	Restauración economía circular	Integridad bienestar economía
Riesgo y seguro	Educación híbrida	Diseño inclusivo	Biodegradabilidad	Calidad de vida
Diseño de infraestructura	Conectividad/Lot	Compartir plataformas	Reciclaje de materiales	Trabajo significativo
Respuesta a emergencias	Big Data y AI	Utilización de bienes	Simbiosis industrial	Salud

Fuente: Autoría propia

Estas fuerzas buscan tener una economía nexus, la cual está sustentada en “(...) una economía comercialmente sostenible más inclusiva, impulsada por los ciudadanos, donde las ganancias se optimicen, no se maximicen, y las organizaciones funcionen mucho más por el bien común” (Medium, 2017). Ahora, para alcanzar esta economía, lo que plantea el profesor

Wayne Visser es una solución sistémica global, que la llama los cinco caminos hacia la innovación:

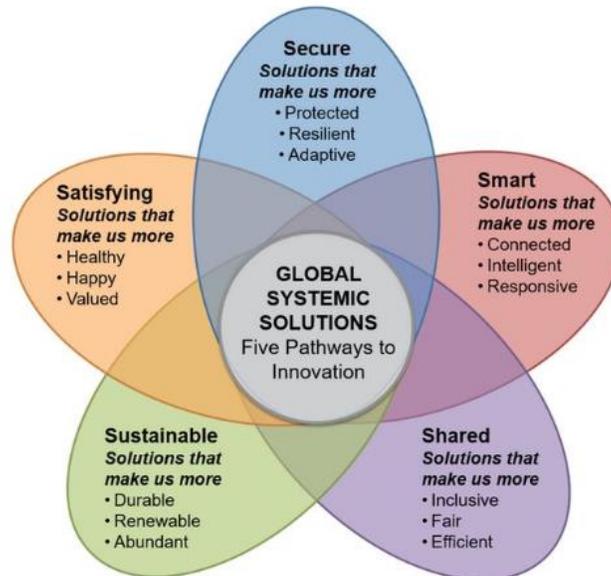


Ilustración 17, Solución sistémica global

Fuente: (HUFFPOST, 2017)

En este sentido, el profesor Visser propone cinco vías hacia la innovación las cuales son:

Tabla 7, Vías hacia la innovación

Soluciones seguras que nos hacen más:	Soluciones inteligentes que nos hace más:	Soluciones compartidas que nos hacen más:	Soluciones sostenibles que nos hacen más:	Satisfaciendo soluciones que nos hacen más:
Protegida	Conectados	Inclusivos	Durable	Saludables
Resiliente	Inteligentes	Justos	Renovable	Felices
Adaptativa	Responsables	Eficientes	Abundante	Valorados

Fuente: Autoría propia

Por otro lado, las empresas están siendo categorizadas en qué tipo de valor están generando según la economía NEXUS y las sinergias que hace donde se manejan cuatro

cuadrantes que van de menos sinérgica a más sinérgica (eje y) y desincremental a transformativa (eje x). A continuación se muestra cómo funcionan estos cuadrantes:

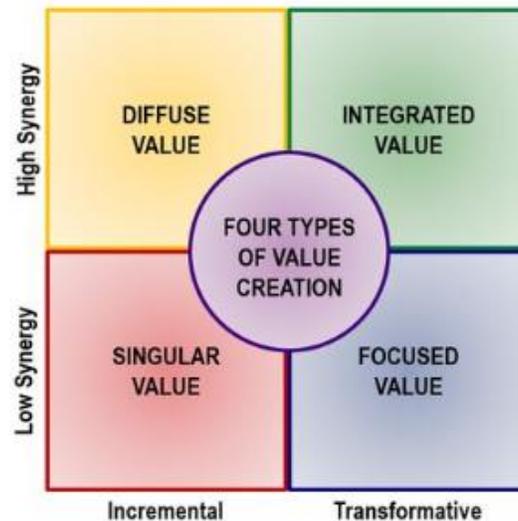


Ilustración 18, Cuatro cuadrantes de la generación de valor

Fuente: (HUFFPOST, 2017)

Valor singular (Value singular): en este cuadrante están las empresas que toman uno de los cinco caminos para la innovación y que a su vez son incrementales. Ejemplo de ello es “Lloyds of London puede aumentar la seguridad al minimizar la interrupción a través de sus servicios de seguro de envío, pero es posible que no quiera transformar el negocio del seguro de envío” (HUFFPOST, 2017).

Valor difuso (Diffuse value): es cuando una empresa puede tomar varios caminos hacia la innovación pero a su vez es incremental. Ejemplo de ello es “Nestlé está involucrado en múltiples esferas de la economía nexus (especialmente las economías compartidas, circulares y de bienestar), pero el progreso es posiblemente incremental en lugar de revolucionario” (HUFFPOST, 2017).

Valor enfocado (Focused value): es cuando una empresa toma el camino de la economía nexus pero solo toma un camino de innovación. Como es el ejemplo de la fundación Bill Gates y Melinda Gates que a través de una planta de tratamiento de aguas residuales, están tomando las heces fecales de las personas, las calientan a altas temperaturas y de ahí sacan vapor, el cual se utiliza para generar energía para la planta con el fin de que esta sea autosostenible y luego condensan el vapor para producir agua limpia y así la planta puede tratar un problema a un bajo costo siendo sostenible y amigable con el medio ambiente. A continuación se muestra el diagrama de cómo funciona la planta y como esta es sostenible:

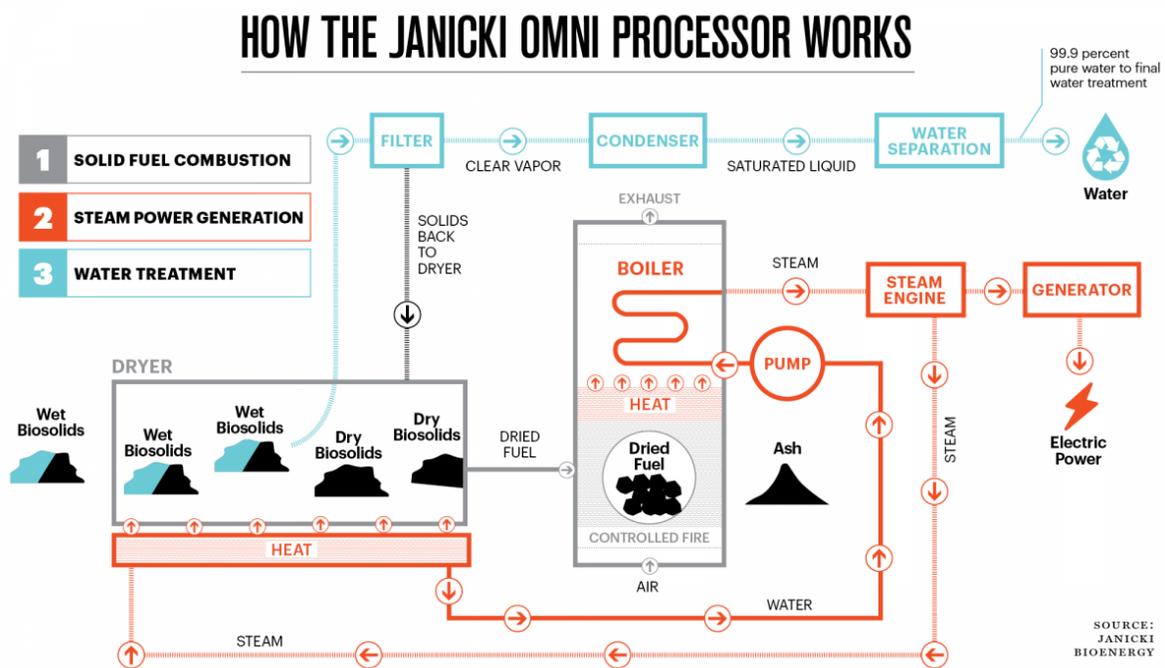


Ilustración 19, Planta de tratamiento de aguas residuales

Fuente: (Seattle business, 2018)



Ilustración 20, Proceso sistémico de la propuesta de aguas residuales

Fuente: Autoría propia

Este es un claro ejemplo de generación de valor por parte de una fundación donde generara valor al ofrecer agua limpia y ofrecer un sistema de procesamiento de aguas residuales a países con altos índices de heces fecales en ríos y mares, lo que ayuda a disminuir la fatalidad de niños, ya que en promedio mueren 525 mil niños al año por diarrea por causa del consumo de agua infectada (Organización Mundial de la Salud, 2017).

Valor integrado (Integrated value): se presenta en las empresas que toma la economía nexus pero también toma varios caminos de innovación. Ejemplo de ello es la empresa TESLA que a través de la construcción de sus vehículos que utilizan energía eléctrica y de la generación de energía a través de paneles solares de su empresa SolarCity que a su vez abastecen de energía a vehículos eléctricos y hogares, generan transformaciones con una alta innovación tomando así varios caminos e impactando a la economía NEXUS.

2.2.4 El pensamiento sistémico y la economía circular

En la actualidad nuestro planeta está sufriendo las consecuencias del crecimiento de la población humana debido a la demanda que existe por los recursos naturales, se espera que la población en nuestro planeta crezca “(...) 2.000 millones de personas en los próximos 30 años, pasando de los 7.700 millones actuales a los 9.700 millones en 2050” (Naciones Unidas, 2019). Por esta razón, nuestros recursos naturales empiezan a escasear hasta el punto

que “la capacidad de recursos de todo el planeta para el año 2019 se ha terminado este lunes, 29 de julio (...)” (rtve, 2019). Esto se debe a la dependencia de recursos básicos como lo son el petróleo, la madera, el cobre, el agua dulce, carbón, entre otros.

Ahora, esta demanda no la tienen todos los países sino aquellos que son potencia mundial y que cuentan con una alta población como lo son EEUU o China o aquellos países que por lo contrario no cuentan con una alta población pero por sus altos ingresos per cápita tienen un gran desarrollo en sus ciudades como lo son Qatar, Emiratos Arabes Unidos, entre otros. Estas situaciones se presentan en gran parte por el pensamiento lineal que tienen las personas dado que no utilizan los recursos que le son suministrados de una buena manera y así causando un deterioro en nuestro planeta. Por ello se hace cada vez más necesario el pensamiento sistémico en las organizaciones, ya que les permite analizar las variables y sus relaciones y como optimizar de una mejor manera los recursos que se encuentran en su sistema, como lo menciona Pamela Aggesund de la Universidad de Estocolmo en su documento, La forma de desarrollo sostenible de implementar la economía circular, “Al reconocer una estructura sistémica de la sociedad, las soluciones pueden orientarse hacia el sistema y las intervenciones pueden dirigirse a los componentes de los sistemas que resultarán más eficazmente en el cambio de todo el sistema (...)” (Aggesund, 2018).

Estos cambios deben ser estructurales en el sistema de las empresas donde exista una ecoinnovación que les permita tener un mejor uso de los recursos naturales y por ello, ha tomado más fuerza el ciclo de los productos desde que son fabricados hasta que son desechados con el fin de utilizar esos desperdicios para crear de nuevo un producto, a esto se le llama economía circular y lo que busca es generar una menor huella de carbono a través de las 3 R's. Es así como empresas del sector textil o empresas que utilizan productos que

contengan derivados del petróleo ya han iniciado a implementar esta economía. Esto lo hacen mediante las 3 R's, las cuales son: reutilizar, reducir y reciclar.



Ilustración 21, Las 3 R's de la economía circular

Fuente: (Weekend, 2019)

Este ciclo sugiere que se reduzca la cantidad de desperdicios, que los desperdicios que queden se puedan reutilizar y ya en última medida, lo que no se pueda reducir o reutilizar sea reciclado; sin embargo evitando en lo posible esta última. Al momento de reutilizar desperdicios, se evitara emitir más contaminantes al medio ambiente y permitirá hacer una reducción de los desperdicios, esto puede ser mediante mejoras en los procesos. Por último, lo que no se pueda reutilizar y reducir pasara al reciclaje. Como se puede observar, este ciclo sigue un esquema de pensamiento sistémico y se puede representar mediante un arquetipo de límites de crecimiento, el cual muestra la utilización de los recursos naturales y el agotamiento de estos.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Preguntas de Investigación

- ¿La implementación de la RSE y del PS puede permitirle comprender las necesidades y perspectivas de la empresa a un líder?
- ¿Puede el pensamiento sistémico ayudar a los líderes a tomar mejores decisiones?
- ¿La responsabilidad social empresarial se potencia mediante el pensar sistémicamente?
- ¿El pensamiento sistémico mejora el trabajo en equipo?
- ¿Puede el pensamiento sistémico ayudar a la formulación de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial en la búsqueda y obtención de resultados rápidos?
- ¿La empresa basada en la Responsabilidad Social Empresarial lograría entender de manera integral y completa las interrelaciones que se dan en el contexto y los componentes que a su vez se afectan?

3.2 Diseño metodológico de la investigación

El proyecto se desarrollará bajo los lineamientos de la metodología Mixta y Exploratoria, pues, los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Sampieri, 2010). Por tanto, resulta pertinente emplear dicho tipo de investigación, en vista que el pensamiento

sistemático en la Responsabilidad Social Empresarial es un tema del que poco se conoce y tampoco se conocen casos puntuales de empresas colombianas que lo apliquen.

En consecuencia, el resultado de estas encuestas se contrastará con el último informe de sostenibilidad de cada una de las empresas elegidas.

De igual manera, se tomarán 12 informes de sostenibilidad adicionales de diferentes empresas de Colombia y en el mundo, donde se indagará qué tanto el pensamiento sistémico ha permeado a las empresas, esto se hará buscando las prácticas que hayan construido a través del pensamiento sistémico, la frecuencia que utilizan la terminología del pensamiento sistémico y el impacto que generan las mismas en el informe; también se tendrán en cuenta, los arquetipos o diagramas que cumplan con las características de este pensamiento, entre otros.

Es así como, este tipo de pensamiento se presenta como una herramienta innovadora, no solo para aplicar en la vida personal, en el quehacer diario de los seres humanos, en el ámbito laboral y para nuestro objeto de estudio, que es la empresa, más específicamente, en su estrategia de RSE para de esta manera lograr posibilitar el cambio de pensamiento en toda la extensión de la palabra, al permitirse explorar nuevas alternativas de armonizar los procesos de la empresa y a través de los beneficios y utilidades que trae consigo dicho pensamiento.

Por último, la investigación realizada en el presente trabajo, en correspondencia con los objetivos planteados, tiene como finalidad realizar un estudio descriptivo que busca dar a conocer la influencia del pensamiento sistémico en la Responsabilidad Social Empresarial y su implementación en la empresa. Por consiguiente, vemos la importancia de hacer un

estudio analítico y descriptivo y, en él, plantearnos el siguiente problema: ¿Es la carencia de introducir un pensamiento sistémico en la creación de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial la causante de un bajo impacto en el aporte de esta estrategia, en sus grupos de interés y en el entorno en el que se encuentran?

3.3 Población y muestra

Para este ejercicio se utilizó un muestreo no probabilístico o muestreo por conveniencia, que es una técnica comúnmente usada, dado que una de sus características de este método al tomar una muestra es “(...) que se seleccionan en base al juicio subjetivo del investigador, en lugar de la selección aleatoria (es decir, los métodos probabilísticos), que es la piedra angular de las técnicas de muestreo probabilístico” (Dhivyadeepa, 2015). Esta técnica se tomó por el hecho de que la muestra era accesible y porque sabemos que pertenecen a la población de interés y no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Con esta información se tiene proyectado hacer cinco encuestas a directivos del área de Responsabilidad Social Empresarial, las cuales sean reconocidas por su fortaleza y labor que están desarrollando. Se diseñarán preguntas con el propósito de evidenciar no solo sobre la percepción que tiene el directivo de la empresa sobre el pensamiento sistémico, sino también, se busca identificar el grado de implementación e impacto del pensamiento sistémico en sus procesos de RSE, teniendo en cuenta las siguientes categorías:

- Toma de decisiones
- Atención a oportunidades de mejora
- Perspectivas en RSE
- Cadena de valor
- Relacionamiento con grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, etc)

- Otras áreas

Ahora bien, con los líderes escogidos de estas empresas se espera tener una imagen del nivel de implementación de este pensamiento en las empresas en Colombia. Es de resaltar, que la muestra está sujeta a la consecución de líderes encuestados, puesto que se les solicitará a varios líderes y dependerá de quienes la puedan contestar.

3.4 Definición del instrumento y técnicas de recolección de datos

Se realizó una encuesta a cuatro empresas de gran tamaño y que cuentan con áreas de Responsabilidad Social Empresarial, con el fin de conocer el nivel de implementación del pensamiento sistémico en sus procesos de RSE. Para esto se diseñó una encuesta con un total de 31 preguntas que componen seis aspectos relevantes del pensamiento sistémico y la RSE, los cuales son: Toma de decisiones, Atención a oportunidades de mejora, perspectivas en la RSE, la RSE en la cadena de valor, relacionamiento con grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, etc.) y otras áreas. Las preguntas de esta encuesta se validaron mediante la metodología de la V de Aiken donde diferentes jueces calificaron si la pregunta está claramente redactada, si la pregunta es comprensible, si la pregunta es apropiada teóricamente y si la pregunta ayuda a medir la variable de investigación. Para ello, los jueces pueden calificar de 0 a 4 donde 0 es completamente en desacuerdo, 1 en desacuerdo, 2 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3 de acuerdo y 4 completamente de acuerdo. Después de la calificación se obtiene el promedio y de acuerdo con este, se intervienen las preguntas con menor calificación y se revisa la causa de su calificación y se hace el ajuste necesario (Escrura, 2015).

Posteriormente que se tenga la calificación y los ajustes de las preguntas del instrumento de validación de la V de Aiken se definió una escala de cinco posibles respuestas:

Siempre, Casi siempre, Algunas Veces, Casi nunca y Nunca. Después de ello, se cargó la encuesta en la plataforma de Google, la cual fue el medio para enviar a los posibles encuestados con el fin de que sea un poco más práctica al momento de ser diligenciada por parte de las personas a encuestar.

3.5 Validación del instrumento

La validación de la V de Aiken (Escrura, 2015), se les realizó a profesionales de diferentes disciplinas en los que se encontraba un profesor de dinámica de sistemas, varios profesionales del área de RSE y de Participación Ciudadana, el profesor que orienta este trabajo de grado por parte de la universidad EAN, entre otros (ver anexo 1). En total fueron 8 jueces los que calificaron cada una de las preguntas y se intervinieron seis preguntas dado a su calificación baja, las cuales fueron:

- Pregunta 2 - Cambia de perspectiva para ver otros puntos de vista dentro en alguna situación. (Calificación promedio 1,32)
- Pregunta 7 - Actualmente tengo procesos que miden acumulaciones de impactos acumulativos concretos (Inversiones sociales) y abstractos (confianza). (Calificación promedio 1,02)
- Pregunta 9 - Consideramos las consecuencias no deseadas al momento de planear una actividad. (Calificación promedio 1,05)
- Pregunta 11 - En las oportunidades de mejorar, identificamos las características sociales, culturales, políticas, legales, ecológicas y económicas, según corresponda. (Calificación promedio 1,72)

- Pregunta 13 - En la empresa diseñamos u/o esquemmatizan las oportunidades de mejorar con las interacciones de otras variables que estas oportunidades tienen. (Calificación promedio 1,62)
- Pregunta 16 - Prevemos y nos anticipamos en la búsqueda de una solución para determinada dificultad dedicándole tiempo. (Calificación promedio 1,62)

De acuerdo con los resultados se realizó un ajuste a estas preguntas y con esto se procedió a cargarlas a la plataforma de Google para realizar las encuestas y se les compartió a los diferentes líderes.

3.6 Metodología de análisis de las variables

A continuación se muestra las seis dimensiones que empaquetan las preguntas tomadas para la encuesta y la relación que tiene cada una de ellas con el pensamiento sistémico:

3.6.1 Toma de decisiones

Sobre esta perspectiva se quiso mostrar la importancia que tiene el pensamiento sistémico en la toma de decisiones, ya que es de gran importancia que los líderes al momento de tomar una decisión miren toda la situación y no un elemento en particular. A continuación se muestran las preguntas realizadas:

- **Al tomar una decisión relevante en su empresa tienen en cuenta las consecuencias a corto y largo plazo:** esta pregunta busca conocer el grado de profundización en el análisis de la toma de decisión y si se revisa el impacto que ésta pueda tener a largo plazo.
- **Frente a un problema, cambiamos de perspectiva para tener en cuenta otros puntos de vista:** con esta pregunta se busca identificar si las personas tienen en

cuenta lo que pueden pensar otros actores para actuar de acuerdo a ello, o si en dado caso se quedan solamente con la decisión que ellos toman.

- **Frente a alguna situación en la empresa, nos centramos en lo general en vez de lo particular:** hay problemas de problemas como soluciones de soluciones; es decir, un problema de gran impacto no requiere una solución de menor impacto y esto es lo que se ha presentado en algunas situaciones en empresas donde no se toma una solución de fondo, sino por salir del paso de ella, lo que puede hacer que dicha situación se salga de control y no la podamos contener tan rápidamente.
- **Cuando revisamos información buscamos patrones en los datos:** cuando las nuevas tecnologías y con la 4ta. Revolución industrial se pueden aplicar metodologías como el Big Data o la Inteligencia de Negocios, lo que permite a empresas a mejorar su toma de decisiones mediante información sustraída y analizada de bases de datos.
- **Buscamos los cambios en los procesos a lo largo del tiempo:** lo que esta pregunta busca es evidenciar el grado de adaptación que tienen los líderes frente a los cambios que se generen en los procesos.
- **Cuando se presenta un problema en la empresa revisamos si tiene relación con otros problemas existentes:** a la vista de un sistema todo puede estar interconectado, en ocasiones algunas variables más que otras; por ello, se hace necesario identificar si existe relación alguna con otro problema que se esté presentando.
- **Actualmente usted cuenta con procesos que midan acumulaciones de impactos concretos (Inversiones sociales) y abstractos (confianza):** esta pregunta, nos ayuda a identificar si los líderes miden únicamente datos concretos o se enfocan también en

medir datos que pueden requerir una mayor grado de dificultad al momento de hacer medición, como es el caso de la confianza.

- **Cuando abordamos un tema de trabajo, buscamos comprender la relación dinámica entre las variables que se relacionan:** Esta pregunta nos ayuda a entender que tanto los líderes revisan las variables impactadas y no impactadas y la manera cómo estas se relacionan entre sí.
- **Consideramos las consecuencias no deseadas al momento de planear una actividad:** la planeación de actividades no solamente debe contar con, cómo se puede llegar a alcanzar un objetivo, sino también que factores pueden impactar en las actividades y cómo podemos mitigar esos riesgos.

3.6.2 Atención a oportunidades de mejora

Las oportunidades de mejora son aspectos que debemos saber controlar a tiempo, ya que cuando se ponen fuera de control, estos requieren un mayor esfuerzo para poderlos encaminar. Las preguntas que se realizaron fueron las siguientes:

- **Cuando se presenta una oportunidad de mejora en la empresa se definen los actores directos e indirectos:** Esta pregunta no busca saber a quién culpar, lo que busca es conocer si los líderes buscan los actores directa o indirectamente sobre el proceso a mejorar y de esta manera tener una mayor vista sobre la situación.
- **En las oportunidades de mejora, identificamos las características sociales, culturales, políticas, legales, ecológicas y económicas, según corresponda:** Con esta pregunta se busca indagar sobre si los líderes tienen en cuenta otras variables que pueden afectar el proceso o solamente se quedan con las variables netas del proceso impactado.

- **En la empresa diseñamos diferentes soluciones para un problema y las representamos en un gráfico u/o arquetipo o modelo de análisis:** Con esta pregunta, se busca identificar si los líderes diseñan o ejemplifican las soluciones a los problemas.
- **En la empresa diseñamos u/o esquematizan las oportunidades de mejorar con las interacciones de otras variables que estas oportunidades tienen:** con esta pregunta se busca identificar si los líderes diseñan los problemas con la interacción que tienen variables.
- **En una situación de oportunidad de mejora en la empresa nos reunimos para revisar las diferentes soluciones con el fin de tomar la mejor decisión que se acerque a una posible solución y de esta manera también poder tener un feedback para mejorarla:** esta pregunta, permite identificar si los líderes se reúnen para solucionar situaciones problemáticas y tener en cuenta los puntos de vista de las personas que intervienen en esa reunión y así mismo, no solamente buscar y obtener la solución, sino generar y dar a conocer una retroalimentación a las personas que intervienen en el proceso que presenta dicha situación.
- **Implementamos el pensamiento sistémico en los procesos y en las estrategias organizacionales:** esta pregunta es clave, ya que nos ayuda a determinar si los líderes conocen del pensamiento sistémico, y si lo hacen, indagar un poco sobre la manera como lo aplican en las organizaciones.
- **Prevenimos y nos anticipamos en la búsqueda de una solución para determinada dificultad dedicándole tiempo:** con esta pregunta se puede saber si los líderes actúan de una manera preventiva o más reactiva en sus empresas.

3.6.3 Pensamiento sistémico en la RSE

Con las siguientes preguntas, se busca identificar si los líderes representan de una manera adecuada el pensamiento sistémico en las prácticas de RSE, en sus organizaciones o en su defecto, no se tiene en cuenta:

- **Identificamos las limitaciones y restricciones en el momento de abordar una práctica de RSE:** con esta pregunta se intenta identificar si los líderes son conscientes de los límites que tienen las prácticas de RSE en el momento de implementarlas.
- **En la implementación de una práctica de RSE implementamos un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Asegurar), con el propósito de tener una retroalimentación por parte del sistema:** con esta pregunta se busca reconocer qué tanto las practicas se aseguran y retroalimentan el sistema para ajustarlo a las dinámicas que se presenten.
- **Utilizamos métodos estadísticos que le permiten identificar posibles prácticas de RSE:** sobre esta pregunta nos permite saber si los líderes tienen en cuenta las nuevas herramientas de análisis de información por medio de datos estadísticos para crear nuevas prácticas de RSE.

3.6.4 El pensamiento sistémico en la cadena de valor

Las prácticas de RSE que se tienen en la cadena de valor suelen ser más sostenibles que otras prácticas puesto que impactan directamente en la economía de las empresas siempre y cuando su impacto sea positivo. Por esta razón se busca que las empresas cuenten con prácticas en esta cadena para que su impacto en la sociedad y en el medio ambiente no sea tan fuerte y así mismo generen una economía sostenible.

- **En la actualidad contamos con prácticas de RSE que impacten positivamente a la cadena de valor de su compañía:** con esta pregunta se busca identificar si los líderes buscan implementar prácticas de RSE en la cadena valor.
- **Actualmente contamos con actividades que involucren la economía circular:** con esta pregunta se puede evidenciar si los líderes han implementado economías sanas para el medio ambiente, como lo es la economía circular, o si por el contrario continúan generando un impacto negativo con el medio ambiental.
- **Hacemos pronósticos para evaluar el impacto que tiene una oportunidad de mejora actual y su proyección en el futuro:** con esta pregunta se busca saber, si los líderes se anticipan al impacto que puedan generar negativamente en el ambiente y con base a esto puedan asegurar estos impactos antes de que se puedan materializar.

3.6.5 Relacionamiento con grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, etc.).

Con las preguntas relacionadas con este aspecto se busca averiguar si los líderes tienen en cuenta el pensamiento sistémico en el relacionamiento con grupo de interés, puesto que, con esto se puede revisar cómo interactúan estos grupos con la empresa y que relaciones presentan.

- **Contamos con una matriz de priorización de grupos de interés:** con esta pregunta se busca conocer si los líderes saben con qué grupo de interés deben tener una mayor interacción y generar más planes de relacionamiento que con otros.
- **Actualmente contamos con planes de relacionamiento con los grupos de interés:** sobre esta pregunta se busca examinar si las empresas encuestadas generan planes de relacionamiento que les permitan tener una mayor confianza, estar pendiente de sus

necesidades y asegurar las operaciones de la empresa mediante el relacionamiento que con estos grupos se pueda tener.

- **Se tienen identificadas las expectativas de nuestros grupos de interés con la empresa:** saber cuáles son las necesidades e intereses de los grupos de interés permite a los líderes conocer cómo abordar alguna situación que se presente con estos grupos de interés.
- **Actualmente contamos con una práctica de incentivos y recompensas para sus grupos de interés que generen un cambio en su entorno:** el entorno es parte de todos y no solamente de una empresa, por ello, se hace de gran necesidad generar cambios en los entornos aplicando recompensas a quienes generen cambios positivos en los entornos donde operan las empresas.

3.6.6 Otros temas relacionados con la RSE y el Pensamiento Sistémico

Por último se destinaron unas preguntas abiertas relacionadas con el pensamiento sistémico y la Responsabilidad Social Empresarial:

- **Al momento de realizar una práctica de RSE, hacemos una revisión del impacto que ésta pueda tener en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** Los 17 objetivos de desarrollo sostenible deben ser prioridad para las empresas, por ello se hace necesario que los líderes empresariales tengan estos objetivos en sus agendas diarias.
- **Consultamos las lecciones aprendidas de la empresa, con el objetivo de solucionar algún impase:** En ocasiones se tienen las soluciones a la mano, pero no se utilizan por falta de conocimiento o porque no se cuenta con un sistema que permita acumular las lecciones aprendidas, para luego ser consultadas.

- **Hacemos reuniones sistemáticas sobre cómo mejorar los procesos:** el mundo se enfrenta a diferentes cambios en el día a día, hay unos cambios que son un poco más marcados que otros; sin embargo, por más simples que sean siempre hay que tenerlos en cuenta. Por esta razón, los procesos empresariales suelen innovar para acoplarse a las exigencias que se pide en el mercado, por ello es de gran importancia generar espacios para revisas como podemos mejorar procesos empresariales.
- **En su quehacer diario la mayor parte de sus actividades fueron (pregunta de selección múltiple):** con esta pregunta queremos saber si los líderes empresariales hacen planes a largo o corto plazo.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO

Para este trabajo se tomaron empresas que operan actualmente en Colombia y que cuentan con procesos de Responsabilidad Social Empresarial, con el fin de identificar si los líderes de las áreas de RSE de estas empresas están implementado el pensamiento sistémico y de qué manera lo están haciendo, para ello se creó una encuesta, la cual fue validada por varias personas que conocían de RSE y profesionales con conocimiento en investigación y en pensamiento sistémico. La encuesta fue aplicada a cinco (5) líderes de RSE de diferentes empresas obteniendo los resultados presentados en este capítulo. Así mismo, se complementó este estudio con un análisis de los informes de sostenibilidad de estas empresas junto con otras empresas nacionales e internacionales; con estos dos insumos, se analizó la relación entre el pensamiento sistémico y la RSE, adicionalmente el grado de implementación del pensamiento sistémico en los resultados de 2018 de las compañías analizadas.

4.1. Contribuciones originales esperadas

La presente investigación tiene como finalidad proponer el pensamiento sistémico como una herramienta indispensable para implementar en una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial y de esta manera, contribuir en la sostenibilidad organizacional al permitirle prestar atención a todas las variables que atañen a determinada situación, problema o evento, sin dejarlas pasar por alto al permitirle tener una visión amplia y global del panorama; ayudando también al relacionamiento con los grupos de interés, en disminuir el impacto al medio ambiente a través de la interacción entre sistemas y su respectiva retroalimentación; promoviendo el trabajo mancomunado a través de la suma de esfuerzos por todos los integrantes de la empresa; todo esto a través de un pensar de manera sistémica

y por supuesto con la ayuda de sus técnicas y herramientas, que para esta investigación destacamos “los arquetipos” los cuales son unos tipos particulares de ciclos, pues al manejar un lenguaje circular, estos nos parecen convenientes de explorar y dar a conocer a través de esta investigación; ya que, permiten identificar las interrelaciones entre las partes y no solo las cadenas lineales de causas, efectos, sus relaciones, sus limitaciones y su crecimiento; aspectos pertinentes y necesarios en el ámbito empresarial donde se requiere de propender el análisis, la reflexión para afrontar problemas y mejores estrategias de pensamiento.

4.2 Trabajo de campo y datos recolectados

4.2.1 Encuestas

Las personas seleccionadas para aplicar esta encuesta fueron líderes empresariales de empresas reconocidas de Colombia y que están relacionados con el área de Responsabilidad Social Empresarial. En total fueron 5 líderes los encuestados, quienes hacen parte de las siguientes empresas:

Tabla 8, Empresas encuestadas

Empresa	Sector	Cargo
Alianza Por La Competitividad En La Cadena De Suministro	Servicios	Director
Ecopetrol S.A.	Petróleo y Gas	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Responsabilidad Corporativa • Especialista en RSE
ETB	Telecomunicaciones	Líder de Responsabilidad Corporativa
Petróleos Sudamericanos	Petróleo y Gas	Coordinadora RSE

Fuente: Autoría propia

A continuación se muestra la información recolectada de las encuestas realizadas:

Los rangos de edad de las personas encuestadas son los siguientes:

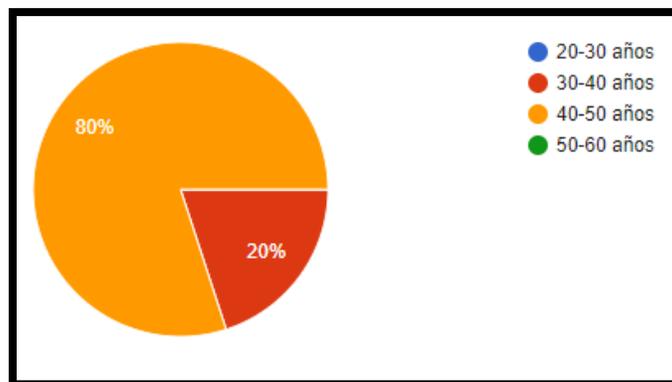


Ilustración 22, Rangos de edad

Fuente: Autoría propia

Como se puede observar, cuatro de los líderes cuentan con una edad entre los 40 y 50 años de edad, lo que nos da a entender que ya cuentan con una trayectoria amplia en este proceso de la RSE.

Los resultados de las encuestas son los siguientes:

Toma de decisiones

Pregunta 1 - Al tomar una decisión relevante en su empresa tienen en cuenta las consecuencias a corto y largo plazo:

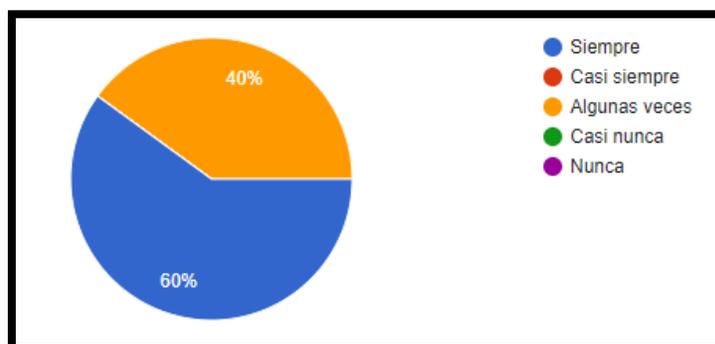
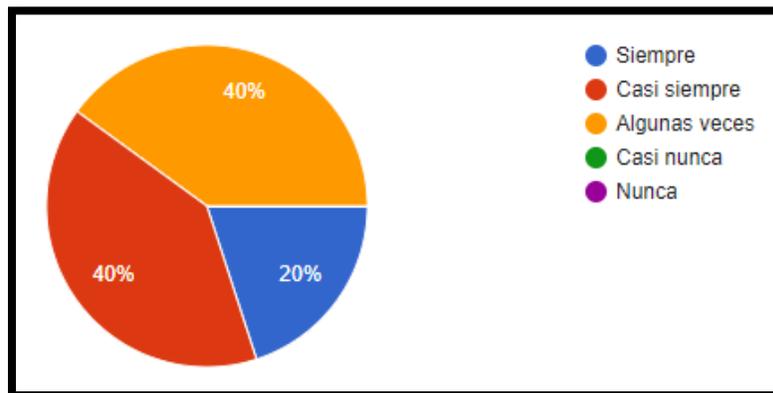


Ilustración 23, Pregunta 1

Fuente: Autoría propia

El 40% de los encuestados opinó “algunas veces”, mientras que el 60% mencionó que “siempre”. Esto nos da a entender que no todos los líderes toman en cuenta las consecuencias de corto y largo plazo, lo que implica que posteriormente puede afectar dicha decisión a la empresa.

Pregunta 2 - Frente a un problema, cambiamos de perspectiva para tener en cuenta otros puntos de vista:

*Ilustración 24, Pregunta 2.*

Fuente: Autoría propia

En esta pregunta solamente el 20% dijo que “siempre”, mientras que los demás optaron por “casi siempre” y “algunas veces” con un 40% respectivamente. Es de resaltar que esta pregunta muestra algo de empatía al preguntarles a las personas si cambian de perspectiva, lo que implica en algunas ocasiones ponerse en los zapatos de los demás. Es de gran importancia en la toma de decisiones conocer el impacto que esta decisión puede ejercer en las personas.

Pregunta 3 - Frente a alguna situación en la empresa, nos centramos en lo general en vez de lo particular:

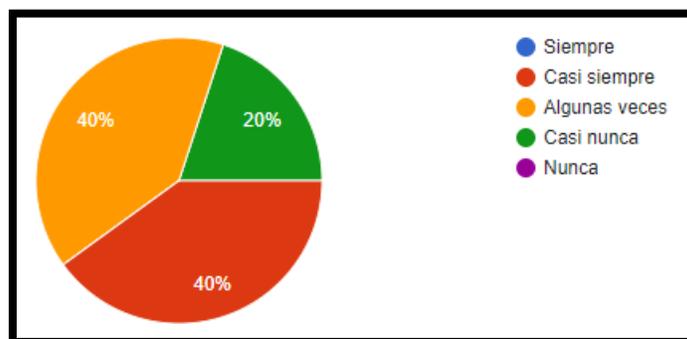


Ilustración 25, Pregunta 3

Fuente: Autoría propia

Frente a esta pregunta el 40% de los encuestados seleccionó por “casi siempre”, mientras que el otro 40% lo hizo por “algunas veces” y el otro 20% restante lo hizo por “casi nunca”. Cabe destacar, que cuando nos centramos demasiado en lo general dejamos de revisar el detalle de las variables que componen dicho sistema y la manera como éstas puede influir al momento de trabajar.

Pregunta 4 - Cuando revisamos información buscamos patrones en los datos:

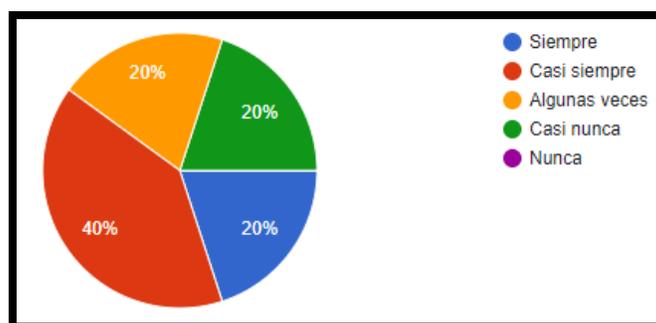


Ilustración 26, Pregunta 4.

Fuente: Autoría propia

Esta pregunta tuvo una selección muy dividida donde el 40% escogió por opción de “casi siempre”, mientras que los demás seleccionaron “siempre”, “algunas veces” y “casi nunca” con un porcentaje del 20%, respectivamente. En el funcionamiento de un sistema se registran datos, los cuales son de gran ayuda para identificar cómo está funcionando el sistema, esto permite hacerle un seguimiento a las variables que lo componen. De esta manera, podemos deducir que en ocasiones se revisan los datos, pero existen otras veces que no se toman en cuenta para la toma de decisiones.

Pregunta 5 - Buscamos los cambios en los procesos a lo largo del tiempo:

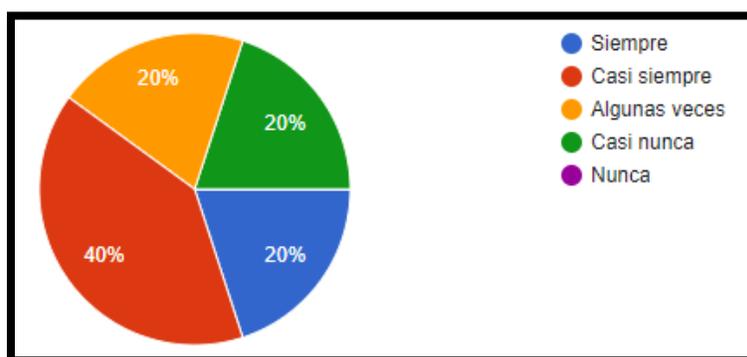


Ilustración 27, Pregunta 5.

Fuente: Autoría propia

Al igual que la pregunta anterior, esta pregunta tiene respuestas muy variadas donde el 40% de los encuestados seleccionó “casi siempre”, mientras que “siempre”, “algunas veces” y “casi nunca” seleccionaron el 20%, respectivamente. Es de gran importancia esta pregunta debido a que los sistemas cada vez van evolucionando, ya sea porque ingresan más variables a éste, o porque su entorno se lo exige. Ahora bien, podemos ver que la selección fue dividida lo que nos da a entender que en ciertos casos no se tiene en cuenta la evolución de los procesos para la toma de decisiones.

Pregunta 6 - Cuando se presenta un problema en la empresa revisamos si tiene relación con otros problemas existentes:

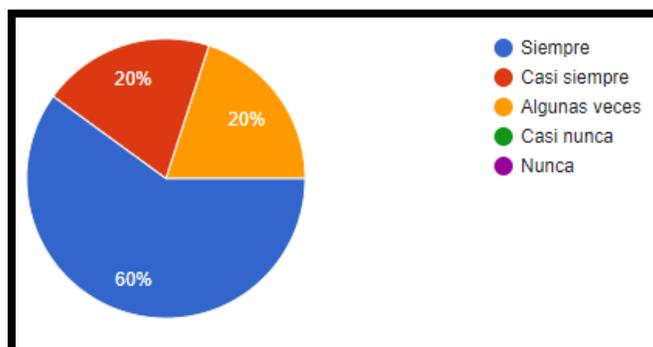


Ilustración 28, Pregunta 6.

Fuente: Autoría propia

El 60% de los encuestados seleccionó “siempre”, mientras que el 20% optó por “casi siempre” y “algunas veces” respectivamente. Los sistemas en su gran mayoría están relacionados con otros, por ello muchas veces los inconvenientes que se puedan presentar en éste pueden estar relacionados con otro que hace parte de su entorno. Esto nos da a entender que los líderes tienden a tener la panorámica de su entorno para la toma de decisiones.

Pregunta 7 - Actualmente usted cuenta con procesos que midan acumulaciones de impactos concretos (Inversiones sociales) y abstractos (confianza):

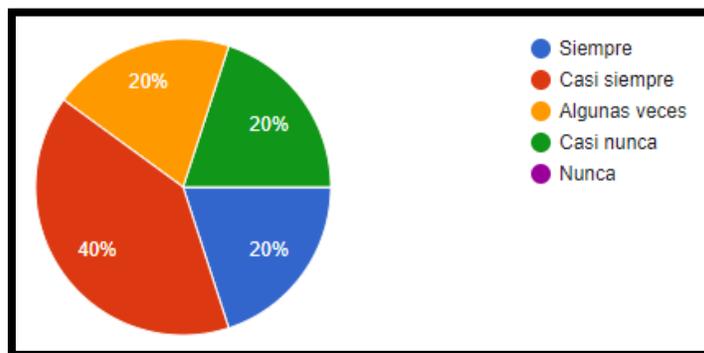


Ilustración 29, Pregunta 7.

Fuente: Autoría propia

Esta pregunta tuvo una selección variada donde el 40% de los encuestados seleccionó “casi siempre” y las demás personas seleccionaron “siempre”, “algunas veces” y “casi nunca” con un 20%, respectivamente. Los sistemas pueden ser medidos en algunas ocasiones fácilmente como en otras no tan fácil, como es el caso de la percepción en un sistema en particular. Esto nos sugiere que no en todas las ocasiones se mide el desempeño de los sistemas.

Pregunta 8 - Cuando abordamos un tema de trabajo, buscamos comprender la relación dinámica entre las variables que se relacionan:

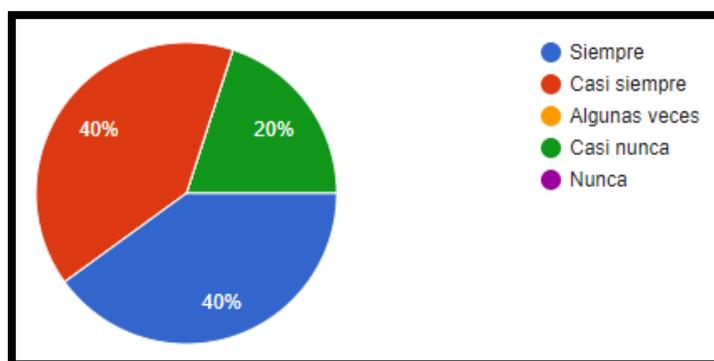


Ilustración 30, Pregunta 8.

Fuente: Autoría propia

El 40% de los encuestados seleccionó “siempre”, el otro 40% optó “casi siempre” y el 20% restante seleccionó “casi nunca”. Las variables de los sistemas se relacionan con otras, donde esta puede ser dinámica, esto nos permite entender la relación y la interacción que tienen las variables. Por ello, podemos deducir que no en todas las tomas de decisiones los líderes evalúan la interacción de las variables para la toma de decisión.

Pregunta 9 - Consideramos las consecuencias no deseadas al momento de planear una actividad:

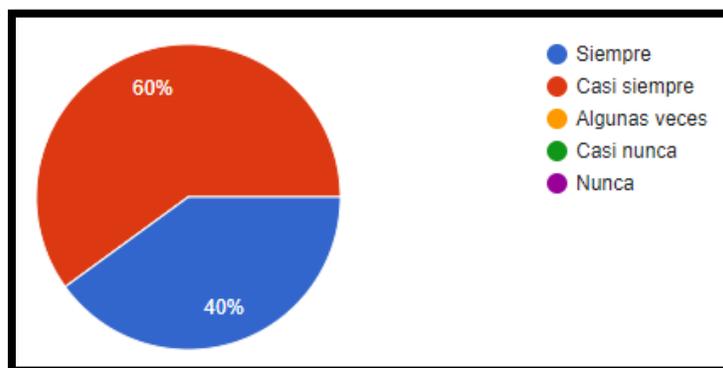


Ilustración 31, Pregunta 9.

Fuente: Autoría propia

El 40% de los encuestados seleccionó “siempre”, mientras que el 60% restante optó por “casi siempre”. Sobre esta calificación se puede deducir que los encuestados tienen en cuenta las consecuencias no deseadas en la toma de decisiones, las cuales hacen parte de la planeación de actividades.

Atención a oportunidades de mejora

Pregunta 10 - Cuando se presenta una oportunidad de mejora en la empresa se definen los actores directos e indirectos:

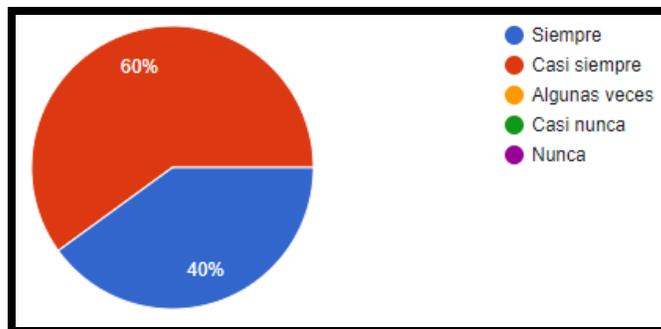


Ilustración 32, Pregunt 10.

Fuente: Autoría propia

El 40% de los encuestados señaló “siempre”, mientras que el otro 60% restante optó por “casi siempre”, esto nos da a entender que los líderes identifican quienes son los mayores influenciadores en un sistema y cuales no lo son, pero que indistintamente de esto pueden afectar el funcionamiento de un sistema.

Pregunt 11 - En las oportunidades de mejora, identificamos las características sociales, culturales, políticas, legales, ecológicas y económicas, según corresponda:

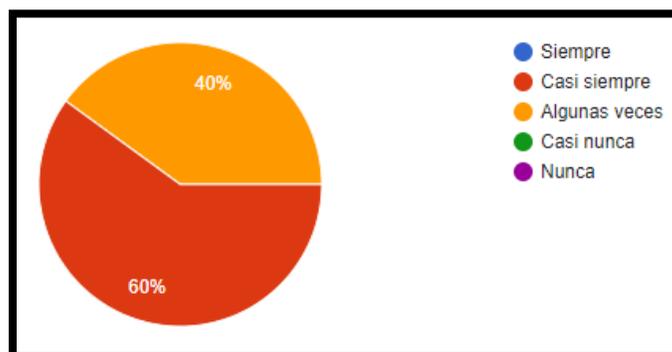


Ilustración 33, Pregunt 11.

Fuente: Autoría propia

El 60% de los encuestados seleccionó que “casi siempre”, mientras que el 40% restante eligió “algunas veces”. Sobre esta pregunt los resultados dan a entender que en

ocasiones no se tienen en cuenta otras variables que pueden influir en los actores de un sistema y que estos a su vez impactan directamente en el funcionamiento de dicho sistema.

Pregunta 12 - En la empresa diseñamos diferentes soluciones para un problema y las representamos en un gráfico u/o arquetipo o modelo de análisis:

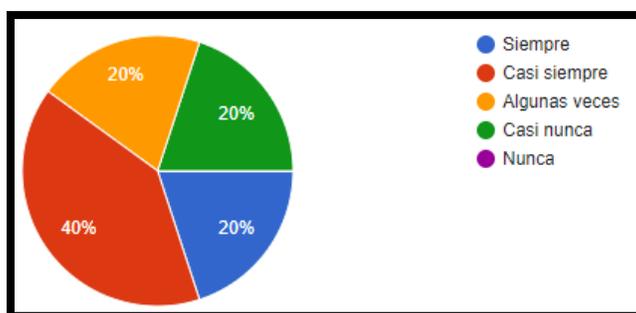


Ilustración 34, Pregunta 12.

Fuente: Autoría propia

Esta pregunta tuvo una calificación variada pues el 40% de los encuestados seleccionó que “casi siempre”, mientras que “siempre”, “algunas veces” y “casi nunca” tuvieron el 20%, respectivamente. Diseñar un sistema puede dar luces de variables que no se tienen en cuenta y que de alguna manera pueden afectar la toma de decisiones, es por ello que se hace necesario esta representación gráfica en las soluciones que se van a brindar. Ahora bien, esta pregunta da a entender que no todos los líderes representan una solución en una situación compleja para que le ayude en la toma de decisiones.

Pregunta 13 - En la empresa diseñamos u/o esquematizan las oportunidades de mejorar con las interacciones de otras variables que estas oportunidades tienen:

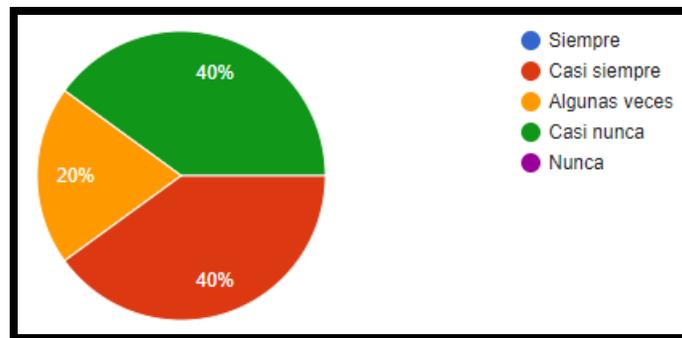


Ilustración 35, Pregunt 13.

Fuente: Autoría propia

Sobre esta pregunta se tuvo una calificación del 40% en “casi siempre”, 20% “algunas veces” y un 40% en “casi nunca”. Esta es la mejor manera de representar un sistema que presenta una situación problemática, puesto que muestra las interacciones que tienen las variables en el sistema y como estas pueden hacer que el problema crezca y se salga de control o en su defecto se disminuya. Por ello y de acuerdo a la calificación, se puede observar que los líderes pocas veces grafican estas situaciones complejas para apoyar sus decisiones y el impacto que estas puedan tener en el sistema.

Pregunt 14 - En una situación de oportunidad de mejora en la empresa nos reunimos para revisar las diferentes soluciones con el fin de tomar la mejor decisión que se acerque a una posible solución y de esta manera también poder tener un feedback para mejorarla:

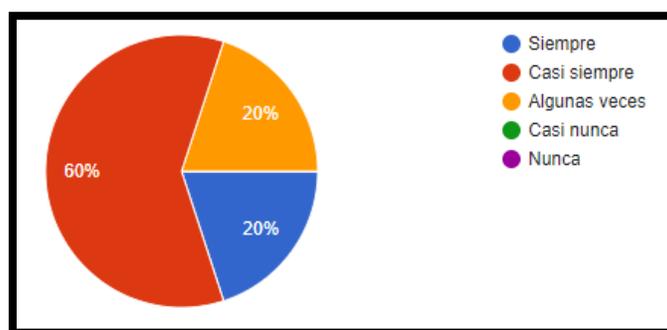


Ilustración 36, Pregunt 14.

Fuente: Autoría propia

Sobre esta pregunta el 20% eligió “siempre”, 60% “casi siempre” y el otro 20% “algunas veces”. Siempre es bueno tener en cuenta las observaciones o soluciones que pueden dar diferentes actores y más cuando hacen parte de la empresa. Por ello, esta calificación da a entender que los líderes en RSE tienen en cuenta las perspectivas de las demás personas y así mismo, se reúnen para la toma de decisiones, teniendo en cuenta las observaciones de su equipo.

Pregunta 15 - Implementamos el pensamiento sistémico en los procesos y en las estrategias organizacionales:

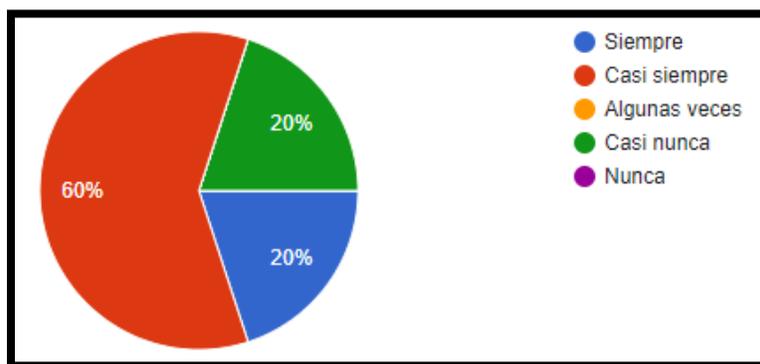


Ilustración 37, Pregunta 15.

Fuente: Autoría propia

El 60% de los encuestados eligió “algunas veces”, mientras que “siempre” y “casi nunca” tuvieron una calificación del 20%, respectivamente. Es de resaltar que el pensamiento sistémico, aunque implique un poco más de trabajo y dedicación, puede ayudar a una toma de decisiones acertada, puesto que se tiene en cuenta el bosque completo con cada uno de sus árboles. Por ello, esta calificación da a entender que no todos los líderes tienen en cuenta dicho pensamiento para el momento de implementar sus estrategias organizacionales.

Perspectivas

Pregunta 16 - Prevemos y nos anticipamos en la búsqueda de una solución para determinada dificultad dedicándole tiempo:

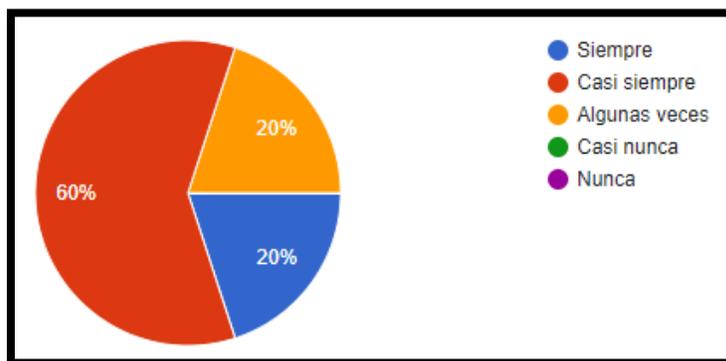


Ilustración 38, Pregunta 16.

Fuente: Autoría propia

El 60% de los líderes encuestados calificaron que “casi siempre”, mientras el 20% optó por “siempre” y “algunas veces”. Esta pregunta va dirigida a si los líderes le dedican el suficiente tiempo a una situación de oportunidad de mejora, ya sea identificándola desde antes o cuando ya se materializa. Con respecto a los resultados, se puede observar que los líderes tienden a dedicarle el tiempo suficiente a una oportunidad de mejora.

Pregunta 17 - Identificamos las limitaciones y restricciones en el momento de abordar una práctica de RSE:

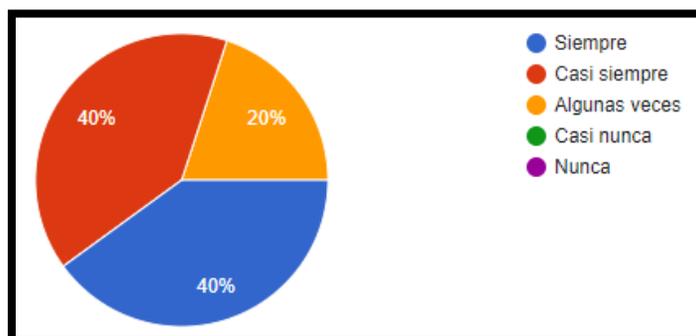
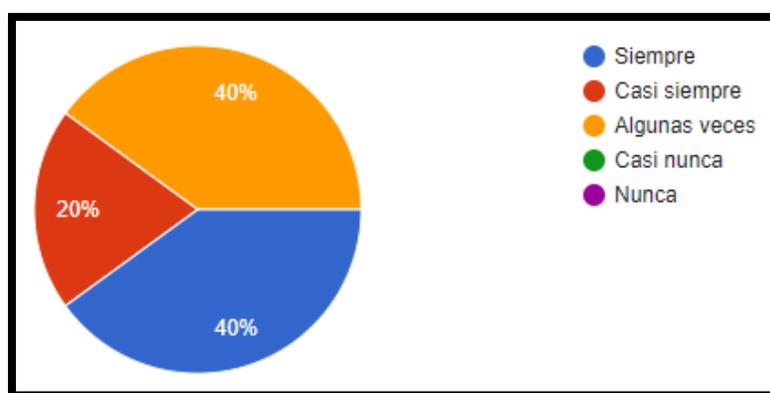


Ilustración 39, Pregunta 17.

Fuente: Autoría propia

El 40% de los líderes seleccionó que “siempre”, mientras que el 40% eligió que “casi siempre” y solamente el 20% restante optó por “algunas veces”. Los resultados de esta pregunta sugieren que los líderes tienen claro los límites que puede tener una práctica de RSE.

Pregunta 18 - En la implementación de una práctica de RSE implementamos un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Asegurar), con el fin de tener una retroalimentación por parte del sistema:

*Ilustración 40, Pregunta 18.*

Fuente: Autoría propia

El 40% de los líderes seleccionó que “siempre”, mientras que el 20% optó que “casi siempre” y el 40% restante optó por “algunas veces”. El ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Asegurar) es un ciclo necesario para un sistema, ya que asegura el funcionamiento de éste en el momento de aplicar una práctica de RSE o en cualquier otra actividad o proceso. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que los líderes no en todos los casos utiliza este ciclo para la implementación de una práctica de RSE.

Pregunta 19 - Utilizamos métodos estadísticos que le permiten identificar posibles prácticas de RSE:

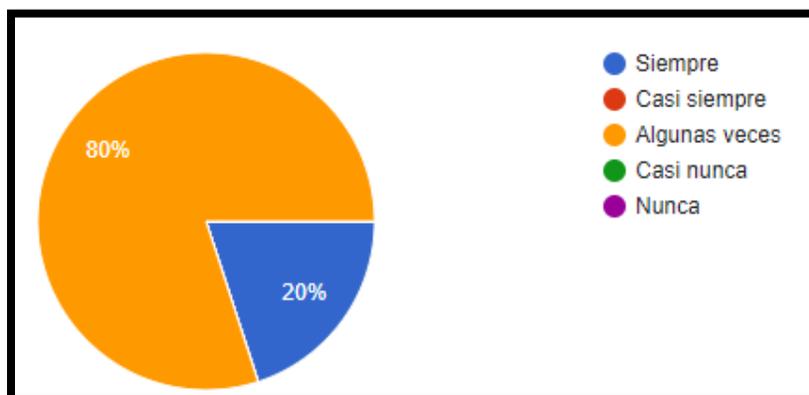


Ilustración 41, Pregunta 19.

Fuente: Autoría propia

Solamente el 20% de los encuestados seleccionó que “siempre”, mientras que el 80% de los encuestados optó por “algunas veces”. Los sistemas siempre envían señales mediante datos, por ello es de gran importancia capturarlos y analizarlos para luego tomar decisiones con ellos, esto se puede hacer mediante análisis estadísticos. Como podemos observar la mayoría de líderes algunas veces utilizan estos métodos para crear nuevas prácticas de RSE para sus compañías.

Cadena de valor

Pregunta 20 - En la actualidad contamos con prácticas de RSE que impacten positivamente a la cadena de valor de su compañía:

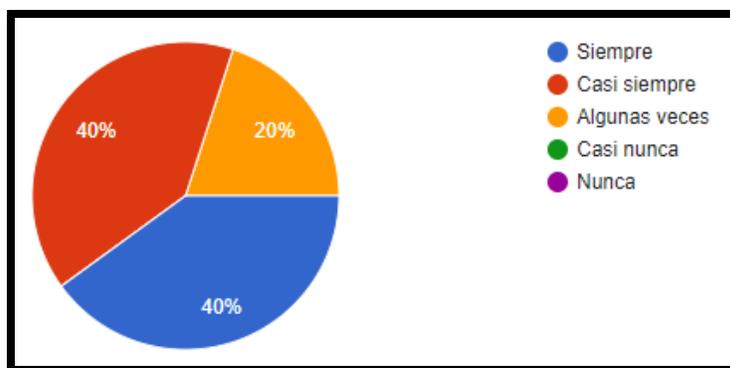


Ilustración 42, Pregunta 20.

Fuente: Autoría propia

El 40% de los encuestados optó por “siempre”, el otro 40% señaló “casi siempre”, mientras que el 20% eligió “algunas veces”. Las prácticas de RSE en la cadena de valor son de gran importancia porque son las que pueden tener mayor sostenibilidad al ser esta cadena la razón de ser del negocio. Como se puede apreciar la gran mayoría de líderes cuentan con prácticas de RSE en la cadena de valor, lo que hace posible su sostenibilidad.

Pregunta 21 - Actualmente contamos con actividades que involucren la economía circular:

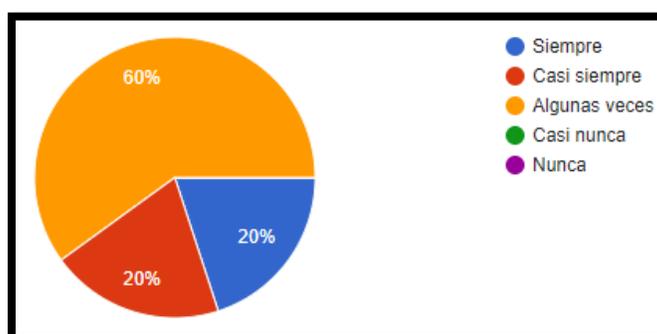


Ilustración 43, Pregunta 21.

Fuente: Autoría propia

El 20% de los encuestados seleccionó que “siempre”, el otro 20% optó “casi siempre”, mientras que el 60% restante eligió “algunas veces”. La economía circular es de gran

importancia para el medio ambiente, ya que una compañía puede disminuir su huella de carbono, por esto es necesario ver los procesos como un sistema, debido a que a partir de ahí podemos ver que se puede reutilizar o reciclar. Para esta pregunta, la gran mayoría de nuestros líderes algunas veces realiza actividades que involucren la economía circular, a lo que se puede deducir que actualmente tenemos una brecha sobre esta práctica que es de gran importancia para el cuidado y preservación de nuestro planeta.

Pregunta 22 - Hacemos pronósticos para evaluar el impacto que tiene una oportunidad de mejora actual y su proyección en el futuro:

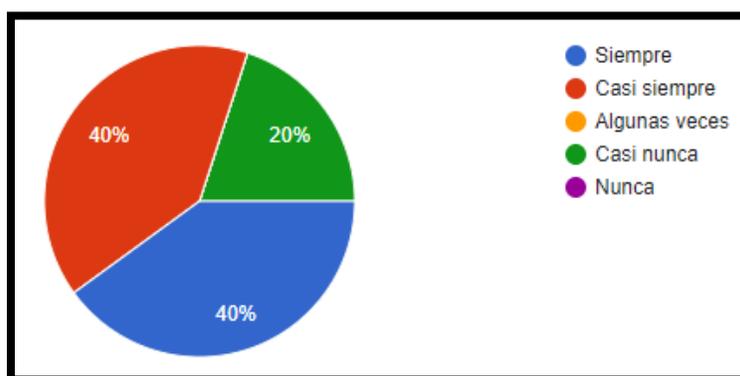


Ilustración 44, Pregunta 22.

Fuente: Autoría propia

El 40% de los encuestados seleccionó que “siempre”, mientras que el otro 40% eligió “casi siempre” y el 20% restante seleccionó “casi nunca”. Pensar en el impacto que puede tener una práctica de RSE en el futuro, es vital debido a que nos podemos proyectar y hacer escenarios de lo que puede pasar, esto se puede hacer mediante un arquetipo que nos permita mostrar la evolución del sistema. De acuerdo a la selección de los encuestados se puede concluir que un gran número de líderes proyecta éstas prácticas hacia un futuro.

Relacionamiento con grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, etc.).

Pregunta 23 - Contamos con una matriz de priorización de grupos de interés:

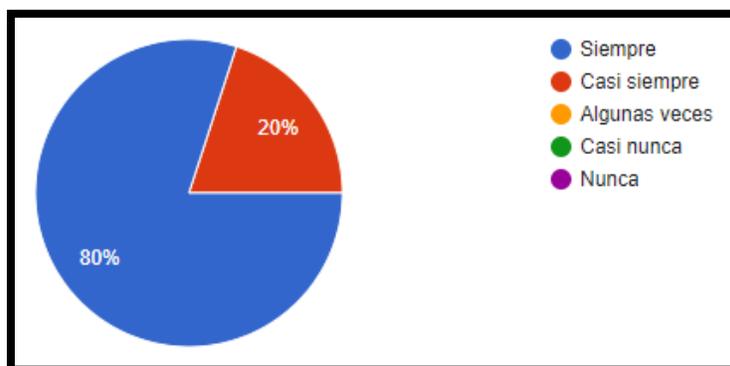


Ilustración 45, Pregunta 23.

Fuente: Autoría propia

El 80% de los encuestados seleccionó “siempre” y el 20% restante eligió “casi siempre”. Tener claro cuáles son los actores o grupos de interés es de gran relevancia, puesto se puede identificar cómo estos interactúan y con cuál de ellos debemos tener más precaución. De esta manera, nos podemos dar cuenta que los líderes en RSE siempre tienen presente la priorización de grupos de interés de una compañía.

Pregunta 24 - Actualmente contamos con planes de relacionamiento con los grupos de interés:

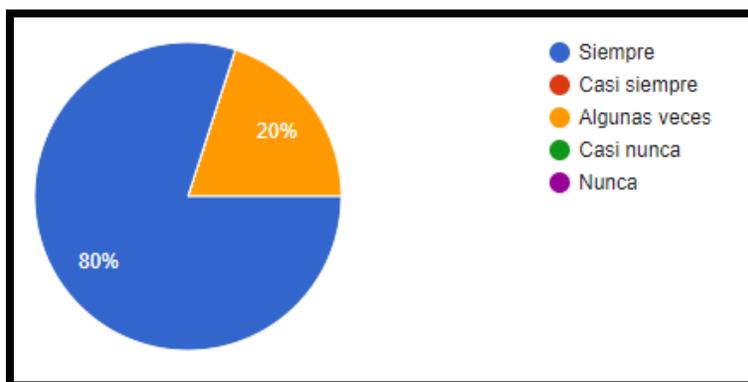


Ilustración 46, Pregunta 24.

Fuente: Autoría propia

El 80% de los encuestados eligió “siempre” tienen planes de relacionamiento con GI, mientras que el 20% seleccionó que “casi siempre”. Los planes de relacionamiento con GI es una hoja de ruta de cómo debemos abordar dichos GI para atender sus necesidades y mantener una buena armonía con estos. Así como la pregunta anterior, los líderes cuentan con planes de relacionamiento con sus grupos de interés.

Pregunta 25 - Se tienen identificadas las expectativas de nuestros grupos de interés con la empresa:

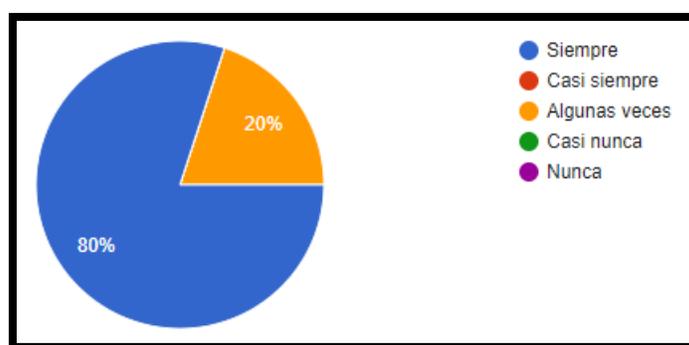


Ilustración 47, Pregunta 25.

Fuente: Autoría propia

El 80% de los encuestados seleccionó que “siempre”, mientras que el 20% restante optó que “algunas veces”. Conocer qué es lo que esperan nuestros grupos de interés de la empresa es de gran importancia para monitorear el sistema que tenemos con ellos. Se puede deducir que nuestros líderes de RSE conocen las expectativas de nuestros grupos de interés.

Pregunta 26 - Actualmente si cuentan con una práctica de incentivos y recompensas para sus grupos de interés que generen un cambio en su entorno:

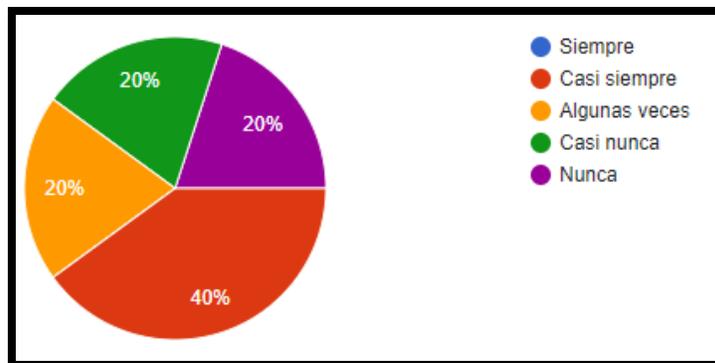


Ilustración 48, Pregunta 26.

Fuente: Autoría propia

Esta pregunta tuvo una calificación variada donde el 40% de las personas encuestadas seleccionó “casi siempre”, mientras que algunas, “casi nunca” y “nunca” fueron seleccionadas un 20%, respectivamente. La gestión del entorno no es una gestión única de la empresa, sino también de los grupos de interés donde ellos se vean participes de mantener una armonía con la empresa y sus colegas. Como nos podemos dar cuenta por los resultados, los líderes no cuentan en muchas ocasiones con una práctica de incentivos y recompensas para sus grupos de interés.

Otras áreas

Pregunta 27- Al momento de realizar una práctica de RSE, hacemos una revisión del impacto que esta pueda tener en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):

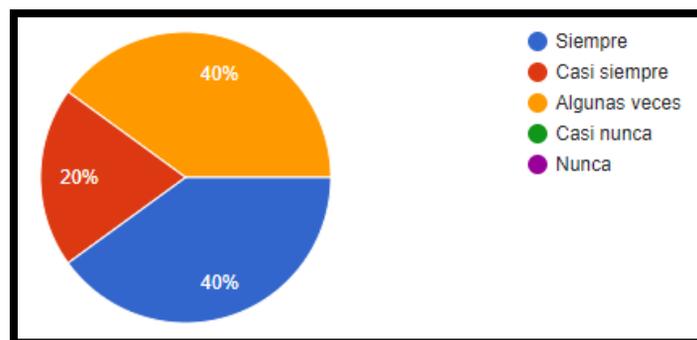


Ilustración 49, Pregunta 27.

Fuente: Autoría propia

El 40% de las personas encuestadas seleccionó “siempre”, el 20% “casi siempre” y el otro 40% “algunas veces”. Las empresas no necesariamente necesitan hacer un estudio de consultoría para aportar a la humanidad, solamente se requiere que tomen los Objetivos de Desarrollo Sostenible y así puedan impactar a uno o varios de estos objetivos. Con respecto a las respuestas dadas por los líderes nos podemos dar cuenta que algunos de ellos al momento de realizar las prácticas de RSE tienen en cuenta el impacto que éstas puedan tener en los ODS.

Pregunta 28 - Consultamos las lecciones aprendidas de la empresa con el fin de solucionar algún impase:

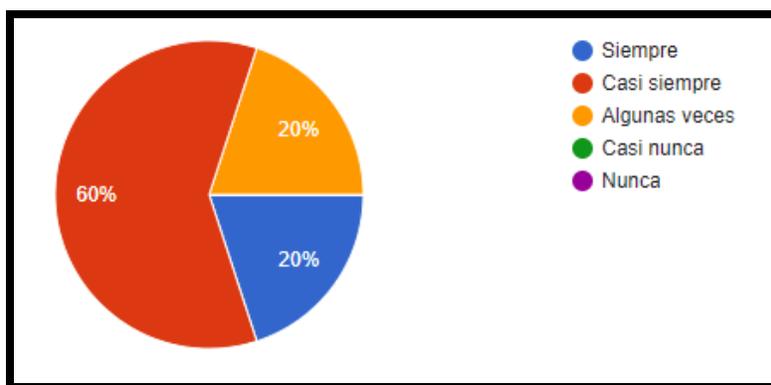


Ilustración 50, Pregunta 28.

Fuente: Autoría propia

El 20% de los encuestados seleccionó “siempre”, el 60% eligió “casi siempre” y el 20% restante “algunas veces”. En ocasiones tenemos inconvenientes que ya se han presentado anteriormente; para esto, es importante consultar las lecciones aprendidas de la compañía para saber cómo proceder. De acuerdo a los resultados podemos observar que algunos líderes consultan las lecciones aprendidas en ocasiones.

Pregunta 29 - Hacemos reuniones sistemáticas sobre cómo mejorar los procesos:

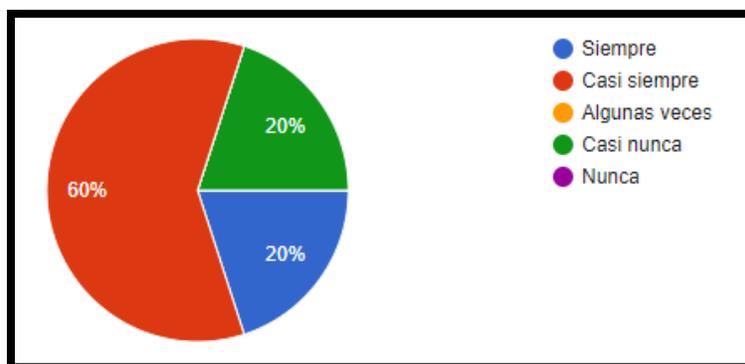


Ilustración 51, Pregunta 29.

Fuente: Autoría propia

El 20% de los encuestados seleccionaron “siempre”, el 60% “casi siempre”, mientras que el 20% restante seleccionó “casi nunca”. La innovación en los procesos es de gran importancia, ya que puede mejorar en la adaptación de los procesos en el contexto de su entorno. Podemos observar que los líderes encuestados manifiestan según las encuestas que generalmente hacen estas reuniones de mejora de procesos.

Pregunta 30 - En su quehacer diario la mayor parte de sus actividades fueron planeadas con qué periodo:

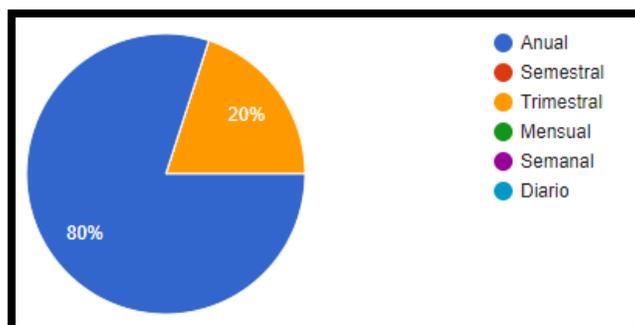


Ilustración 52, Pregunta 30.

Fuente: Autoría propia

El 80% de los encuestados seleccionó que anualmente realizan su planeación de actividades, mientras que el 20% restante eligió que lo hace de manera trimestral. Las operaciones de las empresas deben ser planeadas con anterioridad, por eso vemos como las empresas lo hacen cada año, mientras que hay otras que lo puede hacer trimestralmente. Cuando lo hacen anualmente se hace una revisión de los objetivos al finalizar el periodo y se revisa el cumplimiento de estos, mientras que cuando se hace trimestralmente su revisión es muy corta, por lo que le puede ayudar a realizar ajustes en corto plazo, sin embargo puede verse con poco tiempo en realizar estos ajustes.

4.2.2 Revisión de informes de sostenibilidad

Se tomaron 12 informes de sostenibilidad de 2018 entre los que se encontraban dos empresas encuestadas, Ecopetrol S.A. y ETB, puesto que las otras dos no cuentan con informes de sostenibilidad en sus páginas webs. Las empresas a las cuales se les revisó sus informes fueron:

- H&M
- Ecopetrol S.A.
- IKEA
- Postobon
- Nutresa
- Apple
- Google
- Alpina
- Tesla
- ExxonMobil
- ETB
- Bavaria

Ahora bien, para analizar estos informes de sostenibilidad se tomaron siete palabras claves del pensamiento sistémico, las cuales fueron las que se buscaron en los informes de las empresas. Las siguientes fueron las palabras buscadas:

- Sistema

- Ecosistemas
- Economía Circular
- Equilibrio/Desequilibrio
- Retroalimentación, Realimentación (feedback)
- Sistemático/Sistemáticamente
- Sistémico

A continuación se muestra los resultados por número de palabras encontradas en los Informes de sostenibilidad de las empresas:

H&M

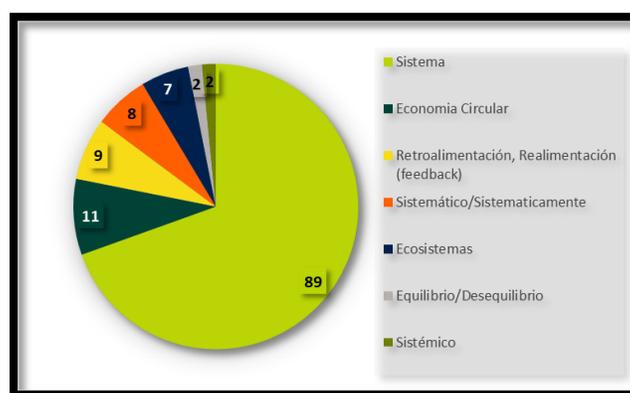


Ilustración 53. Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de H&M

Fuente: Autoría propia

Al momento de realizar la búsqueda de palabras claves en el informe de sostenibilidad de esta empresa encontramos las siete palabras claves que utilizamos para esta búsqueda; así mismo, encontramos 128 palabras que se relacionan con el pensamiento sistémico de un total de 109 páginas del informe de sostenibilidad lo que nos da un 117% de probabilidad de encontrar una palabra por página, lo que da a entender que esta empresa es muy fuerte en lo relacionado al pensamiento sistémico en sus procesos de RSE (H&M, 2019).

Ecopetrol S.A.

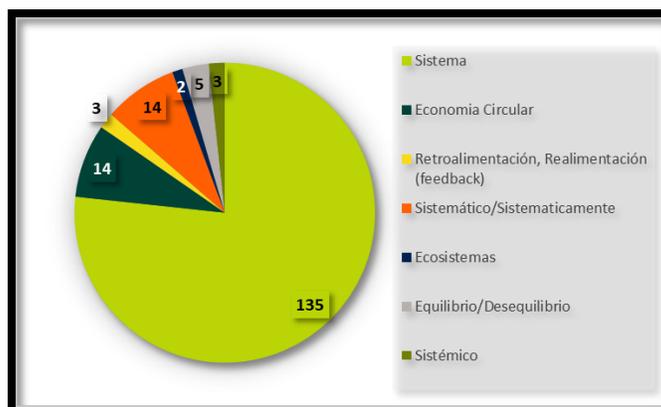


Ilustración 54, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de Ecopetrol S.A.

Fuente: Autoría propia

Esta empresa fue la segunda empresa con mejores resultados en la búsqueda de palabras claves en su Informe de Sostenibilidad, dado que se encontraron las siete palabras claves. Por otro lado, se encontraron un total de 176 palabras donde la más frecuente fue la palabra sistema con 135 veces. Ahora bien, con respecto al número de páginas tenemos un 25% de probabilidad de encontrar una palabra en el informe, ya que éste cuenta con un número total de 697 páginas (Ecopetrol S.A., 2019).

IKEA

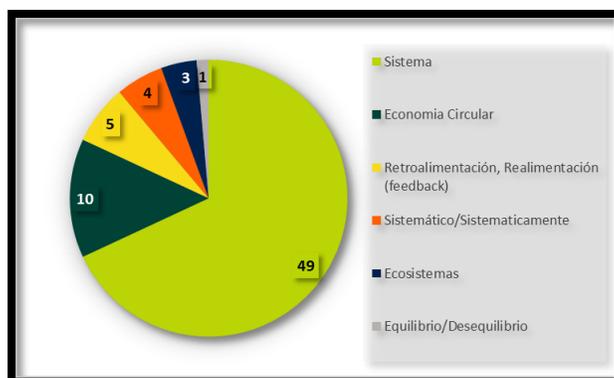


Ilustración 55, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de IKEA

Fuente: Autoría propia

Esta empresa fue la tercera empresa con mejores resultados en la búsqueda de palabras claves en su Informe de Sostenibilidad, debido a que se encontraron seis palabras claves quedando por fuera la palabra Sistemático/Sistemáticamente. Por otro lado, se encontraron un total de 72 palabras donde la más frecuente fue la palabra sistema con 49 veces. Con respecto al número de páginas tenemos una probabilidad de 122% de encontrar una palabra de Pensamiento Sistémico en una página de su Informe de Sostenibilidad, puesto que éste cuenta con un total de 59 páginas (IKEA, 2019).

Postobón

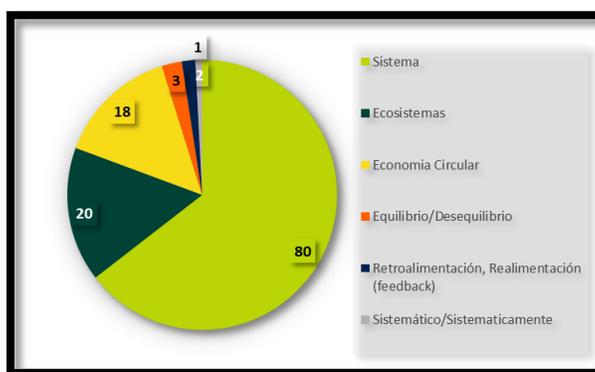


Ilustración 56, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de Postobón

Fuente: Autoría propia

Esta empresa fue la cuarta empresa con mejores resultados en la búsqueda de palabras claves en su Informe de Sostenibilidad, debido a que se encontraron seis palabras claves quedando por fuera la palabra Sistémico. Por otro lado, se encontraron un total de 124 palabras donde la más frecuente fue la palabra sistema con 80 veces. Con respecto al número de páginas tenemos un 86% de probabilidad de encontrar una palabra de Pensamiento Sistémico en una página, debido a que su Informe de Sostenibilidad cuenta con 193 páginas (Postobón, 2019).

Nutresa

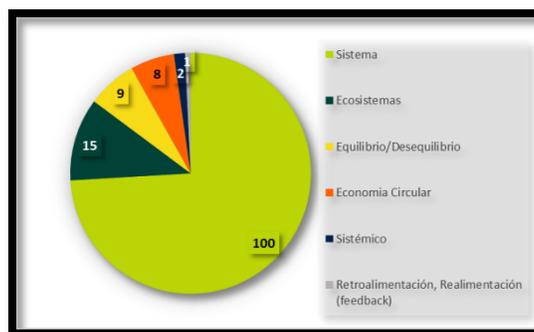


Ilustración 57, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de Nutresa

Fuente: Autoría propia

Esta empresa fue la quinta empresa con mejores resultados en la búsqueda de palabras claves en su Informe de Sostenibilidad, debido a que se encontraron seis palabras claves quedando por fuera la palabra Sistemático/Sistemáticamente. Por otro lado, se encontraron un total de 135 palabras donde la más frecuente fue la palabra sistema con 100 veces. Con respecto al número de páginas tenemos un 39% de probabilidades de encontrar una palabra de Pensamiento Sistémico en una página de su informe de sostenibilidad, pues este cuenta con un total de 343 páginas (Nutresa, 2019).

Apple

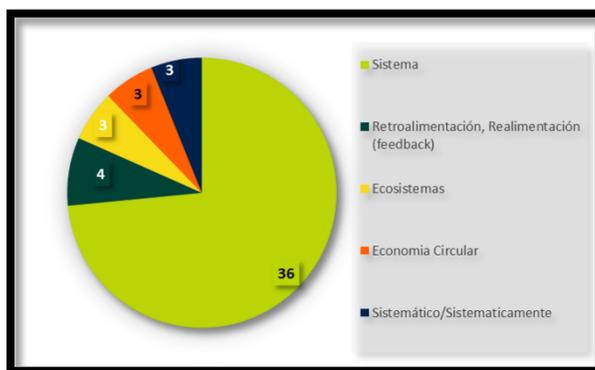


Ilustración 58, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de Apple

Fuente: Autoría propia

Se encontraron cinco palabras claves en su Informe de Sostenibilidad quedando por fuera las palabras Equilibrio/Desequilibrio y Sistémico. Por otro lado, se encontraron un total de 135 palabras donde la más frecuente fue la palabra sistema con 36 veces. Con respecto al número de páginas tenemos un 56% de probabilidades de encontrar una palabra de Pensamiento Sistémico en una página de su informe de sostenibilidad, debido a que éste cuenta con un total de 87 páginas (Apple, 2019).

Google

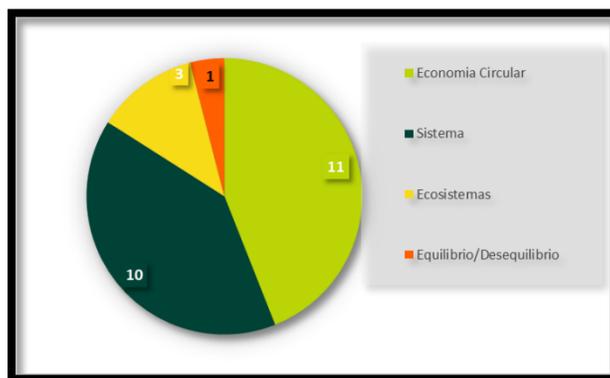


Ilustración 59, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de Google

Fuente: Autoría propia

Se encontraron cuatro palabras claves en su Informe de Sostenibilidad quedando por fuera las palabras Retroalimentación, Realimentación (feedback), Sistémico y Sistemático/Sistemáticamente. Por otro lado, se encontraron un total de 25 palabras donde la más frecuente fue la palabra Economía Circular con 11 veces. Es de resaltar que es la única empresa con un mayor número de palabras diferentes a la palabra sistema. Con respecto al número de páginas tenemos un 47% de probabilidad de encontrar una palabra de Pensamiento Sistémico en una página de su informe de sostenibilidad, pues éste cuenta con un total de 53 páginas (Google, 2019).

Alpina

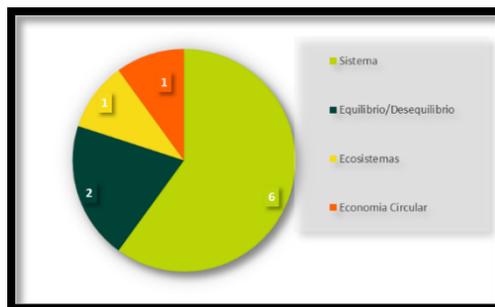


Ilustración 60, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de Alpina

Fuente: Autoría propia

Se encontraron cuatro palabras claves en su Informe de Sostenibilidad quedando por fuera las palabras Retroalimentación, Realimentación (feedback), Sistémico y Sistemático/Sistemáticamente. Por otro lado, se encontraron un total de 10 palabras donde la más frecuente fue la palabra Sistema con 6 veces. Con respecto al número de páginas tenemos un 21% de probabilidad de encontrar una palabra de Pensamiento Sistémico en una página de su informe de sostenibilidad, ya que éste cuenta con un total de 47 páginas (Alpina, 2019).

Tesla

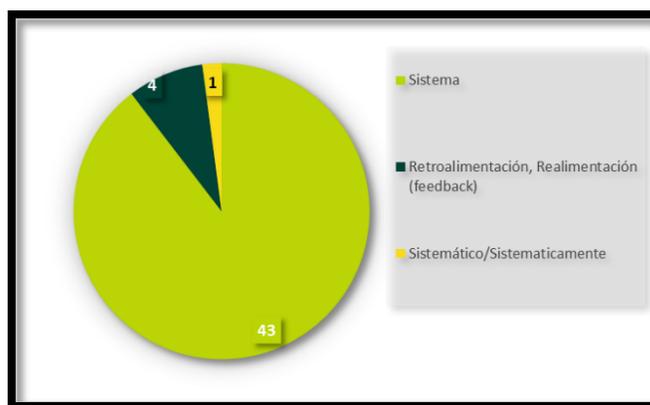


Ilustración 61, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de Tesla

Fuente: Autoría propia

Se encontraron tres palabras claves en su Informe de Sostenibilidad quedando por fuera las palabras Ecosistema, Economía Circular, Sistémico y Equilibrio/desequilibrio. Por otro lado, se encontraron un total de 48 palabras donde la más frecuente fue la palabra Sistema con 43 veces. Con respecto al número de páginas tenemos un 100% de probabilidad de encontrar una palabra de Pensamiento Sistémico en una página de su informe de sostenibilidad, debido a que éste cuenta con un total de 48 páginas (Tesla, 2019).

ExxonMobil

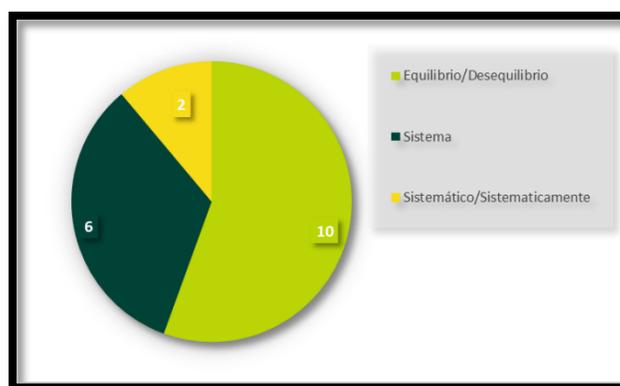


Ilustración 62, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de ExxonMobil

Fuente: Autoría propia

Se encontraron tres palabras claves en su Informe de Sostenibilidad quedando por fuera las palabras Ecosistema, Economía Circular, Sistémico y Retroalimentación, Realimentación (feedback). Por otro lado, se encontraron un total de 18 palabras donde la más frecuente fue la palabra Equilibrio con 10 veces, resaltando que fue la única empresa con el mayor número de veces de ésta palabra. Con respecto al número de páginas tenemos un 38% de probabilidad de encontrar una palabra de Pensamiento Sistémico en una página de su informe de sostenibilidad, pues éste cuenta con un total de 48 páginas (ExxonMobil, 2019).

ETB

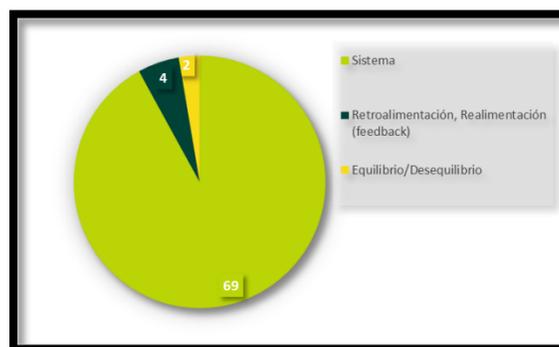


Ilustración 63, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de ETB

Fuente: Autoría propia

Se encontraron tres palabras claves en su Informe de Sostenibilidad quedando por fuera las palabras Ecosistema, Economía Circular, Sistémico y Sistemático/Sistemáticamente. Por otro lado, se encontraron un total de 75 palabras donde la más palabra más frecuente fue Sistema con 69 veces. Con respecto al número de páginas tenemos un 32% de probabilidad de encontrar una palabra de Pensamiento Sistémico en una página de su informe de sostenibilidad, debido a que éste cuenta con un total de 234 páginas (ETB, 2019).

Bavaria

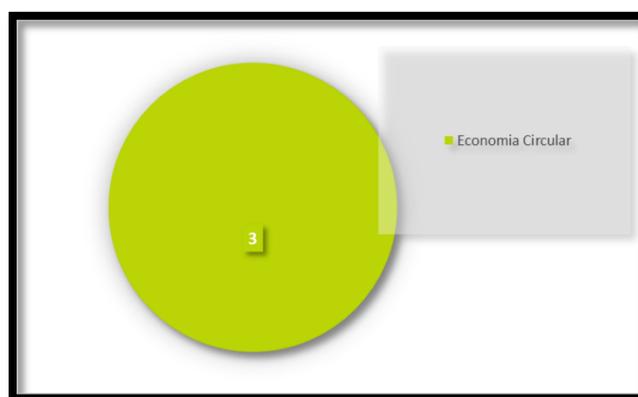


Ilustración 64, Palabras encontradas en el Informe de Sostenibilidad de Bavaria

Fuente: Autoría propia

Fue la empresa con los más bajos resultados debido a que solamente se encontró una palabra clave y fue la de Economía Circular donde se repitió tres veces en todo el informe. Con respecto al número de páginas tenemos un 6% de probabilidad de encontrar una palabra de Pensamiento Sistémico en una página de su informe de sostenibilidad, pues éste cuenta con un total de 53 páginas (Bavaria, 2019).

En la siguiente tabla se muestra el resumen de los resultados anteriormente expuestos por empresa y por criterio.

Tabla 9, Resultados de búsqueda de palabras claves en los Informes de Sostenibilidad

Palabra / Empresa	H&M	Ecopetrol	IKEA	Postobon	Nutresa	Apple	Google	Alpina	Tesla	Exxon Mobil	etb	Bavaria	Total palabras
Sistema	89	135	49	80	100	36	10	6	43	6	69	0	623
Ecosistemas	7	14	5	20	15	3	3	1	0	0	0	0	68
Economía Circular	11	3	10	18	8	3	11	1	0	0	0	3	68
Equilibrio / Desequilibrio	2	14	4	3	9	0	1	2	0	10	2	0	47
Retroalimentación , Realimentación (feedback)	9	2	3	2	1	4	0	0	4	0	4	0	29
Sistemático / Sistemáticamente	8	5	0	1	0	3	0	0	1	2	0	0	20
Sistémico	2	3	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	8
Total palabras encontradas	128	176	72	124	135	49	25	10	48	18	75	3	863
Total páginas del informe	109	697	59	193	343	87	53	47	48	48	234	53	1971
(Palabras encontradas/Total de palabras buscadas)*100	100%	100%	86%	86%	86%	71%	57%	57%	43%	43%	43%	14%	100%
(# de palabras/# de páginas)*100	117%	25%	122%	64%	39%	56%	47%	21%	100%	38%	32%	6%	44%

Fuente: Autoría propia

4.3. Análisis de datos y resultados

4.3.1 Análisis de encuestas

De acuerdo a la encuesta realizada podemos concluir que los líderes cuentan con varias actividades que contemplan el pensamiento sistémico donde se evidencia que existe una fortaleza mayor en unas actividades más que en otras, tal vez porque el mismo ejercicio se lo exige. Por consiguiente, podemos destacar varias preguntas realizadas a estos, tales como, si considera las consecuencias no deseadas al momento de planear una actividad, donde el 40% de los líderes calificó que siempre y el 60% restante la calificó como “casi siempre” tienen en cuenta las consecuencias, lo que nos da a entender que dedican tiempo para planear las prácticas de RSE y no solamente tienen en cuenta el proceso claro, sino también los riesgos que éstos puedan presentar. Es de anotar que los sistemas están compuestos por la interacción de varias variables, las cuales en algún caso pueden fallar y esto hace parte de las consecuencias no deseadas.

También se obtuvieron calificaciones altas en las preguntas asociadas a las oportunidades de mejora que pueda presentar una empresa, tales como, cuando se presenta una oportunidad de mejora en la empresa, se definen los actores directos e indirectos donde el 40% de los líderes encuestados calificó que “siempre”, mientras el 60% restante calificó “casi siempre”, lo que nos da a entender que estos líderes reconocen la gran mayoría de veces los actores que intervienen en una oportunidad de mejora y frente a ellos realizan sus planes de intervención. Así mismo, identifican que las características sociales, culturales, políticas, legales, ecológicas y económicas, según corresponda son tenidas en cuenta; puesto que el 60% de los encuestados calificó que casi siempre son tenidas en cuenta, mientras que el 40%

restante calificó que “algunas veces”, esto es de gran importancia pues le permite a la empresa encajar de una manera adecuada al entorno donde va a operar.

Por último, se destaca el manejo del relacionamiento que tienen con sus grupos de interés donde priorizan sus grupos de interés, dado que el 80% de los encuestados calificó que “siempre” los priorizan mientras que el 20% restante mencionó que “casi siempre”. Esto le ayuda a la empresa a mejorar su relacionamiento con estos grupos y así generar planes que les permita mantener una muy buena relación con estos grupos.

Unido con la anterior pregunta se evidenció que los líderes diseñan planes de relacionamiento con sus grupos de interés, puesto que el 80% de las encuestas calificaron que “siempre” diseñan estos planes, mientras que el 20% restante calificó que “algunas veces” tienen estos planes con sus grupos de interés, resaltando tenemos que estos líderes encuestados cuentan con estos planes de relacionamiento asegurando una comunicación fluida entre sus grupos de interés y la empresa.

Por otro lado, encontramos preguntas en las cuales los líderes encuestados no seleccionaron que eran tan habituales esas actividades como, la de diseñar o esquematizar las oportunidades de mejora, dado que el 40% de los encuestados calificó con “casi nunca”, el otro 20% calificó con “algunas veces” y solamente el 40% calificó con “casi siempre”. Cabe señalar, que al momento de esquematizar una situación de éstas podemos observar cuales son las variables que componen dicha situación y así mismo, cómo éstas interaccionan, por medio de ello podemos crear barreras para impedir un mayor impacto en las oportunidades de mejora. A su vez, es de tener en cuenta, que este diseño de estrategias no es algo nuevo, al contrario las utilizaban en las estrategias de guerra, en la época de las conquistas y

actualmente se utilizan de manera frecuente en el pensamiento sistémico y en el Design Thinking.

De igual manera, vemos que no es frecuente en nuestros líderes una práctica de incentivos y recompensas para sus grupos de interés debido a que el 20% calificó que “nunca” cuentan con esta práctica, el otro 20% calificó “casi nunca”, el otro 20% calificó “algunas veces” y el 40% restante calificó “casi siempre”. Es de resaltar, que esta práctica puede generar cambios en el entorno, dado que este es de todos y no únicamente de las empresas; y de esta manera, los líderes puedan crear grandes cambios por medio de las comunidades. Para esto, se puede estudiar, cómo por medio del pensamiento sistémico podemos generar grandes cambios en la sociedad a través de nuestras prácticas de RSE y a través de un incentivo que se pueda brindar dar.

La otra característica que se puede citar, es que no todos los líderes buscan los patrones que dejan los datos en los procesos que impacten los temas relacionados con la RSE, debido a que un 20% de los encuestados mencionó que “algunas veces” y “casi nunca” respectivamente y donde puede que no se apliquen metodologías estadísticas para realizar un análisis sobre estos. Por tanto, actualmente hay un gran movimiento en el manejo de datos que les permite a las empresas mejorar procesos y es por ello que los líderes deben asegurar la implementación de estas metodologías que les ayude a generar mayores estrategias en su entorno e identificar si hay cambios en nuestros procesos para tomar los correctivos necesarios.

Para concluir, se puede observar que los líderes cuentan con varias prácticas de pensamiento sistémico en sus organizaciones que les ayudan a tener un buen contexto de su

entorno y manejo de toma de decisiones pero a su vez pueden mejorar otras prácticas que no son muy fuertes y que les permitiría mejorar sus estrategias y toma de decisiones fortaleciendo la parte conceptual de la composición de sus sistemas, la interrelación entre las variables, el comportamiento de estas con su respectivo seguimiento mediante nuevas tecnologías y el análisis de estas.

4.3.2 Correlación entre las preguntas de Pensamiento Sistémico y de Responsabilidad Social Empresarial en los resultados de la encuesta

De acuerdo al análisis de cada una de las preguntas realizadas a los líderes de RSE de las empresas a las cuales se les hizo la encuesta, podemos deducir que hay preguntas propias del pensamiento sistémico que se relacionan directa o indirectamente con preguntas de Responsabilidad Social Empresarial. A continuación se muestra la relación de las preguntas de Pensamiento Sistémico y de Responsabilidad Social Empresarial:

Tabla 10, Pregunta de Pensamiento Sistémico / Pregunta de Responsabilidad Social Empresarial

Pregunta de Pensamiento Sistémico	Pregunta de Responsabilidad Social Empresarial
Al tomar una decisión relevante en su empresa tienen en cuenta las consecuencias a corto y largo plazo	Identificamos las limitaciones y restricciones en el momento de abordar una práctica de RSE
Hacemos reuniones sistemáticas sobre cómo mejorar los procesos	Identificamos las limitaciones y restricciones en el momento de abordar una práctica de RSE

Frente a un problema, cambiamos de perspectiva para tener en cuenta otros puntos de vista	En la implementación de una práctica de RSE implementamos un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Asegurar), con el fin de tener una retroalimentación por parte del sistema
Cuando revisamos información buscamos patrones en los datos	Utilizamos métodos estadísticos que le permiten identificar posibles prácticas de RSE
Buscamos los cambios en los procesos a lo largo del tiempo	Actualmente contamos con una práctica de incentivos y recompensas para sus grupos de interés que generen un cambio en su entorno
Cuando se presenta un problema en la empresa revisamos si tiene relación con otros problemas existentes	En la implementación de una práctica de RSE implementamos un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Asegurar), con el fin de tener una retroalimentación por parte del sistema
Consultamos las lecciones aprendidas de la empresa con el fin de solucionar algún impase	En la implementación de una práctica de RSE implementamos un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Asegurar), con el fin de tener una retroalimentación por parte del sistema
Cuando abordamos un tema de trabajo, buscamos comprender la relación dinámica entre las variables que se relacionan	En la actualidad contamos con prácticas de RSE que impacten positivamente a la cadena de valor de su compañía Actualmente contamos con actividades que involucren la economía circular

<p>Cuando se presenta una oportunidad de mejorar en la empresa se definen los actores directos e indirectos</p>	<p>Contamos con una matriz de priorización de grupos de interés</p>
<p>En la empresa diseñamos diferentes soluciones para un problema y las representamos en un gráfico u/o arquetipo o modelo de análisis</p>	<p>Se tienen identificadas las expectativas de nuestros grupos de interés con la empresa</p>
<p>En la empresa diseñamos u/o esquematizan las oportunidades de mejorar con las interacciones de otras variables que estas oportunidades tienen</p>	<p>Actualmente contamos con planes de relacionamiento con los grupos de interés</p>
<p>Implementamos el pensamiento sistémico en los procesos y en las estrategias organizacionales</p>	<p>En la actualidad contamos con prácticas de RSE que impacten positivamente a la cadena de valor de su compañía</p>
	<p>Actualmente contamos con actividades que involucren la economía circular</p>
<p>Preveamos y nos anticipamos en la búsqueda de una solución para determinada dificultad dedicándole tiempo</p>	<p>En las oportunidades de mejorar, identificamos las características sociales, culturales, políticas, legales, ecológicas y económicas, según corresponda</p>

Hacemos pronósticos para evaluar el impacto que tiene una oportunidad de mejora actual y su proyección en el futuro	Al momento de realizar una práctica de RSE, hacemos una revisión del impacto que esta pueda tener en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
---	---

Fuente: Autoría propia

De acuerdo con las preguntas de la tabla anterior se tomaron las calificaciones que dieron nuestros líderes a dichas preguntas y teniendo en cuenta que éstas eran cualitativas se pasaron a ser cuantitativas, con el fin de sacar un coeficiente de correlación quedando de la siguiente manera:

Tabla 11, Tipo de calificaciones de la encuesta

Calificación cualitativa	Calificación Cuantitativa
Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Fuente: Autoría propia

Como ahora se tiene las calificaciones numéricas, de esta manera se obtiene el coeficiente de correlación que existe entre las preguntas de Pensamiento Sistémico y de Responsabilidad Social Empresarial, con el objetivo de apoyar los resultados en un análisis semi-cuantitativo; para ello, se utilizó el programa Excel para sacar dicho coeficiente. Los resultados van entre -1 a 1 donde 1 llega a tener una correlación directa, es decir que a medida

que aumenta una calificación de una variable, así mismo aumenta la calificación de la otra. Si llega a ser la calificación 0, esto quiere decir que no hay una correlación, pero si llega a ser -1, quiere decir que existe una correlación inversa donde, si una calificación aumenta la otra disminuye.

Seguidamente, se tienen los resultados obtenidos por cada uno de los análisis realizados en las preguntas de Pensamiento Sistémico y de Responsabilidad Social Empresarial:

Análisis 1, Al tomar una decisión relevante en su empresa tienen en cuenta las consecuencias a corto y largo plazo / Identificamos las limitaciones y restricciones en el momento de abordar una práctica de RSE

Tabla 12, Análisis 1 - Coeficiente de correlación

Al tomar una decisión relevante en su empresa tienen en cuenta las consecuencias a corto y largo plazo	Identificamos las limitaciones y restricciones en el momento de abordar una práctica de RSE
5	5
5	5
5	4
3	4
3	3
Coeficiente de correlación	0,763762616

Fuente: Autoría propia

Se observa que existe una correlación entre las preguntas de Pensamiento Sistémico y de Responsabilidad Social Empresarial al sacar un coeficiente de correlación de 0,763762616, lo con lo cual se infiere que al tener en cuenta las consecuencias a corto y largo plazo, esto ayuda a identificar las limitaciones y restricciones en el momento de abordar una práctica de RSE.

Análisis 2, Hacemos reuniones sistemáticas sobre cómo mejorar los procesos / Identificamos las limitaciones y restricciones en el momento de abordar una práctica de RSE

Tabla 13, Análisis 2 - Coeficiente de correlación

Hacemos reuniones sistemáticas sobre cómo mejorar los procesos	Identificamos las limitaciones y restricciones en el momento de abordar una práctica de RSE
5	5
4	5
4	4
4	4
2	3
Coeficiente de correlación	0,872871561

Fuente: Autoría propia

Se observa que hay una correlación directa entre la pregunta de Pensamiento Sistémico y de Responsabilidad Social Empresarial al sacar un coeficiente de correlación de 0,872871561, lo con lo cual podemos señalar que las reuniones sistemáticas de mejoramiento de procesos tienen un efecto favorable en la identificación de las limitaciones y restricciones en el momento de abordar una práctica de RSE.

Análisis 3, Frente a un problema, cambiamos de perspectiva para tener en cuenta otros puntos de vista / En la implementación de una práctica de RSE implementamos un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Asegurar), con el fin de tener una retroalimentación por parte del sistema.

Tabla 14, Análisis 3 - Coeficiente de correlación

Frente a un problema, cambiamos de perspectiva para tener en cuenta otros puntos de vista	En la implementación de una práctica de RSE implementamos un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Asegurar), con el fin de tener una retroalimentación por parte del sistema
5	5
4	5
4	4
3	3
3	3
Coeficiente de correlación	0,896421457

Fuente: Autoría propia

Se evidencia una correlación directa entre la pregunta de Pensamiento Sistémico y de Responsabilidad Social Empresarial, dado que se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,896421457, lo que nos indica que los líderes frente a un problema tienen en cuenta diferentes puntos de vista mediante el ciclo PHVA al momento de implementar una práctica de RSE. Esta revisión puede hacerse en el momento de la etapa de verificar que le permite retroalimentar a todo el sistema y así mismo, asegurar las oportunidades de mejora que se identifiquen.

Análisis 4, Cuando revisamos información buscamos patrones en los datos / Utilizamos métodos estadísticos que le permiten identificar posibles prácticas de RSE.

Tabla 15, Análisis 4 - Coeficiente de correlación

Cuando revisamos información buscamos patrones en los datos	Utilizamos métodos estadísticos que le permiten identificar posibles prácticas de RSE
5	5
4	4
4	4

3	4
2	4
Coefficiente de correlación	0,686406473

Fuente: Autoría propia

Se observa que hay una correlación entre las preguntas de Pensamiento Sistémico y de Responsabilidad Social Empresarial, debido a que tuvo un coeficiente de correlación de 0,686406473; no obstante estuvo lejos del 1, por lo que su correlación no es muy fuerte. Entonces, se puede decir que los líderes utilizan métodos estadísticos que permiten identificar posibles prácticas de RSE buscando patrones en los datos. Es de resaltar que en la actualidad la aplicación de nuevos sistemas y estadísticas son más frecuentes en la actualidad y hacen parte del valor integrado, dado que permite un mejor análisis de las variables.

Análisis 5, Buscamos los cambios en los procesos a lo largo del tiempo / Actualmente contamos con una práctica de incentivos y recompensas para sus grupos de interés que generen un cambio en su entorno.

Tabla 16, Análisis 5 - Coeficiente de correlación

Buscamos los cambios en los procesos a lo largo del tiempo	Actualmente contamos con una práctica de incentivos y recompensas para sus grupos de interés que generen un cambio en su entorno
5	4
4	4
4	3
3	2
2	1
Coefficiente de correlación	0,941741912

Fuente: Autoría propia

Se observa que hay una gran correlación entre la pregunta de Pensamiento Sistémico y de Responsabilidad Social Empresarial debido a que tuvo un coeficiente de correlación del 0,941741912 siendo de los coeficientes obtenidos más altos. Esto nos da a entender que los líderes cuentan con prácticas de incentivos y recompensas en sus grupos de interés para generar cambios en su entorno y de esta manera se les hace seguimiento a lo largo del tiempo.

Análisis 6, Cuando se presenta un problema en la empresa revisamos si tiene relación con otros problemas existentes / En la implementación de una práctica de RSE implementamos un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Asegurar), con el fin de tener una retroalimentación por parte del sistema.

Tabla 17, Análisis 6 - Coeficiente de correlación

Cuando se presenta un problema en la empresa revisamos si tiene relación con otros problemas existentes	En la implementación de una práctica de RSE implementamos un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Asegurar), con el fin de tener una retroalimentación por parte del sistema
5	5
5	5
5	4
4	3
3	3
Coeficiente de correlación	0,838525492

Fuente: Autoría propia

Se observa que estas preguntas tienen una correlación directa, dado que su coeficiente de correlación tuvo una calificación de 0,838525492, lo que nos da a entender que los líderes revisan si algún problema tiene relación con otro existente mediante la verificación del ciclo PHVA.

Análisis 7, Consultamos las lecciones aprendidas de la empresa, con el fin de solucionar algún impase / En la implementación de una práctica de RSE implementamos un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Asegurar), con el fin de tener una retroalimentación por parte del sistema.

Tabla 18, Análisis 7 - Coeficiente de correlación

Consultamos las lecciones aprendidas de la empresa con el fin de solucionar algún impase	En la implementación de una práctica de RSE implementamos un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Asegurar), con el fin de tener una retroalimentación por parte del sistema
5	5
4	5
4	4
4	3
3	3
Coeficiente de correlación	0,707106781

Fuente: Autoría propia

Se observa una correlación directa entre estas dos preguntas debido a que tuvo un coeficiente de correlación del 0,707106781, lo que nos da a entender que los líderes consultan las lecciones aprendidas mediante el ciclo PHVA con el objetivo de pasar algún impase.

Análisis 8, Cuando abordamos un tema de trabajo, buscamos comprender la relación dinámica entre las variables que se relacionan / En la actualidad contamos con prácticas de RSE que impacten positivamente a la cadena de valor de su compañía.

Tabla 19, Análisis 8 - Coeficiente de correlación

Cuando abordamos un tema de trabajo, buscamos comprender la relación dinámica entre las variables que se relacionan	En la actualidad contamos con prácticas de RSE que impacten positivamente a la cadena de valor de su compañía
5	5

5	5
4	4
4	4
2	3
Coeficiente de correlación	0,975900073

Fuente: Autoría propia

Se observa que estas preguntas tienen una alta correlación entre ellas debido a que su coeficiente de correlación fue del 0,975900073 siendo de las más altas. Esta calificación nos da a entender que en las prácticas de RSE en cadena de valor se mira la relación dinámica que existe entre las actividades primarias y secundarias. De esta manera, se puede generar prácticas de RSE en toda la cadena de valor de la compañía, por ello es una buena práctica aplicar el pensamiento sistémico en la cadena de valor.

Análisis 9, Cuando abordamos un tema de trabajo, buscamos comprender la relación dinámica entre las variables que se relacionan / Actualmente contamos con actividades que involucren la economía circular.

Tabla 20, Análisis 9 - Coeficiente de correlación

Cuando abordamos un tema de trabajo, buscamos comprender la relación dinámica entre las variables que se relacionan	Actualmente contamos con actividades que involucren la economía circular
5	5
5	4
4	4
4	3
2	3
Coeficiente de correlación	0,731925055

Fuente: Autoría propia

Estas dos preguntas tienen una correlación directa, dado que su calificación coeficiente de correlación fue de 0,731925055. Esta calificación nos da entender que los

líderes en el momento de realizar una práctica de RSE revisan la relación dinámica que existe entre las variables.

Análisis 10, Cuando se presenta una oportunidad de mejorar en la empresa se definen los actores directos e indirectos / Contamos con una matriz de priorización de grupos de interés.

Tabla 21, Análisis 10 - Coeficiente de correlación

Cuando se presenta una oportunidad de mejorar en la empresa se definen los actores directos e indirectos	Contamos con una matriz de priorización de grupos de interés
5	5
5	5
5	5
3	5
3	4
Coeficiente de correlación	0,612372436

Fuente: Autoría propia

Se observa una baja correlación entre la pregunta de Pensamiento Sistémico y la pregunta de RSE, debido a que su coeficiente de correlación fue del 0,612372436 de las más bajas observadas. Se puede decir que aunque fue baja su correlación los líderes priorizan sus grupos de interés e identifican los actores directos e indirectos que pueden influir en sus grupos de interés.

Análisis 11, En la empresa diseñamos diferentes soluciones para un problema y las representamos en un gráfico u/o arquetipo o modelo de análisis / Se tienen identificadas las expectativas de nuestros grupos de interés con la empresa.

Tabla 22, Análisis 11 - Coeficiente de correlación

En la empresa diseñamos diferentes soluciones para un problema y las representamos en un gráfico u/o arquetipo o modelo de análisis	Se tienen identificadas las expectativas de nuestros grupos de interés con la empresa
5	5
4	5
4	5
3	5
2	3
Coefficiente de correlación	0,784464541

Fuente: Autoría propia

Se observa que estas preguntas tienen una correlación directa entre ellas debido a que el coeficiente de correlación fue de 0,784464541. Este resultado nos da a entender que los líderes tienen identificado las expectativas de sus grupos de interés y se ayudan mediante gráficos o arquetipos para hacer modelos de análisis para diseñar diferentes soluciones. Este trabajo que realiza es de gran importancia para la aplicación del pensamiento sistémico en la RSE debido a que al esquematizar los sistemas junto con sus variables se puede observar la interacción que tienen los grupos de interés y como estos pueden afectar o verse afectados por parte de la empresa.

Análisis 12, En la empresa diseñamos u/o esquematizan las oportunidades de mejorar con las interacciones de otras variables que estas oportunidades tienen / Actualmente contamos con planes de relacionamiento con los grupos de interés.

Tabla 23, Análisis 12 - Coeficiente de correlación

En la empresa diseñamos u/o esquematizan las oportunidades de mejorar con las interacciones de otras variables que estas oportunidades tienen	Actualmente contamos con planes de relacionamiento con los grupos de interés
4	5
4	5

3	5
2	5
2	3
Coefficiente de correlación	0,559016994

Fuente: Autoría propia

Estas preguntas tienen un bajo coeficiente de correlación al tener un coeficiente de 0,559016994, sin embargo se correlacionan una pregunta de la otra. De acuerdo a esta respuesta se puede decir que los líderes cuentan con un plan de relacionamiento con sus grupos de interés y en este esquematizan las oportunidades de mejora que se tienen con estos con el propósito de mejorar las variables que interactúan en el relacionamiento. Por consiguiente, los líderes pueden generar planes de relacionamiento que permitan mitigar impactos en sus grupos de interés y de igual manera, disminuir aquellas oportunidades de mejora.

Análisis 13, Implementamos el pensamiento sistémico en los procesos y en las estrategias organizacionales / En la actualidad contamos con prácticas de RSE que impacten positivamente a la cadena de valor de su compañía.

Tabla 24, Análisis 13 - Coeficiente de correlación

Implementamos el pensamiento sistémico en los procesos y en las estrategias organizacionales	En la actualidad contamos con prácticas de RSE que impacten positivamente a la cadena de valor de su compañía
5	5
4	5
4	4
4	4
2	3
Coefficiente de correlación	0,872871561

Fuente: Autoría propia

Estas preguntas se correlacionan directamente entre ellas, debido a que el coeficiente de correlación fue de 0,872871561. De acuerdo a éste resultado, podemos decir que los líderes en sus prácticas de RSE en la Cadena de Valor aplican el pensamiento sistémico como estrategia organizacional.

Análisis 14, Implementamos el pensamiento sistémico en los procesos y en las estrategias organizacionales / Actualmente contamos con actividades que involucren la economía circular

Tabla 25, Análisis 14 - Coeficiente de correlación

Implementamos el pensamiento sistémico en los procesos y en las estrategias organizacionales	Actualmente contamos con actividades que involucren la economía circular
5	5
4	4
4	3
4	3
2	3
Coeficiente de correlación	0,663403472

Fuente: Autoría propia

Se obtuvo un coeficiente de correlación bajo debido a que el coeficiente fue de 0,663403472; no obstante se correlacionan estas dos preguntas. Se puede decir que los líderes aplican el pensamiento sistémico en la economía circular de sus empresas.

Análisis 15, Prevemos y nos anticipamos en la búsqueda de una solución para determinada dificultad dedicándole tiempo / En las oportunidades de mejorar, identificamos las características sociales, culturales, políticas, legales, ecológicas y económicas, según corresponda.

Tabla 26, Análisis 15 - Coeficiente de correlación

Prevedemos y nos anticipamos en la búsqueda de una solución para determinada dificultad dedicándole tiempo	En las oportunidades de mejorar, identificamos las características sociales, culturales, políticas, legales, ecológicas y económicas, según corresponda
5	4
4	4
4	4
4	3
3	3
Coefficiente de correlación	0,645497224

Fuente: Autoría propia

Se observa que estas preguntas tienen un coeficiente de correlación bajo en comparación a las otras preguntas; sin embargo, cuenta con una correlación directa al haber tenido un coeficiente de 0,645497224. Con este resultado podemos decir que los líderes le dedican tiempo a una dificultad determinada identificando los factores sociales, culturales, políticos, legales, ecológicos y económicos, según corresponda, los cuales requieren un amplio análisis.

Análisis 16, Hacemos pronósticos para evaluar el impacto que tiene una oportunidad de mejora actual y su proyección en el futuro / Al momento de realizar una práctica de RSE, hacemos una revisión del impacto que esta pueda tener en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Tabla 27, Análisis 16 - Coeficiente de correlación

Hacemos pronósticos para evaluar el impacto que tiene una oportunidad de mejora actual y su proyección en el futuro	Al momento de realizar una práctica de RSE, hacemos una revisión del impacto que esta pueda tener en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
5	5

5	5
4	4
4	3
2	3
Coefficiente de correlación	0,816496581

Fuente: Autoría propia

Estas preguntas se correlacionan directamente puesto que se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,816496581. Es así como, podemos decir que los líderes al momento de hacer una práctica de RSE proyectan el impacto que pueda tener ésta en el futuro para medir el impacto que pueda tener con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

4.3.3 Análisis de encuestas frente a índices de sostenibilidad

Actualmente en Colombia se está realizando un ranking de las empresas con mejor reputación en Responsabilidad Social Empresarial y en Gobierno Corporativo a través de la empresa MERCO, la cual hace encuestas a ciertos grupos de personas entre ellos estudiantes, empresarios, analistas financieros, entre otros; con el fin de preguntarles cual es la percepción que tienen sobre ciertas empresas. De acuerdo con estos resultados, se categorizan y suben de escalafón, bajan o en su defecto se mantienen igual. De esta manera las empresas pueden tener un referente sobre cómo se encuentran en la percepción de algunas personas. Esta información se puede obtener por categoría y por empresas en general, teniendo en cuenta que en esta última solo se muestra la información de las primeras 100 empresas, pero cuando se mira por categorías se cuenta con casi las 200 empresas. En la categoría general se contrasta todas las empresas que quedaron en los primeros 100 puestos y se mencionan si subieron, bajaron o se mantuvieron mientras que por categorías se muestra en qué posición quedo la empresa sin mostrar el movimiento que pudo haber tenido.

Ahora bien, esta empresa le vende los informes completos a las empresas que quieran conocer el detalle de la información y de esta manera obtienen sus ingresos. En la actualidad MERCO ha realizado estas encuestas de percepción desde el 2011 siendo el 2019 los últimos resultados obtenidos (MERCOC, 2020). Es de resaltar, que las empresas que aparecen en este Ranking son de las empresas más grandes de Colombia o del mundo, las cuales manejan altos volúmenes de dinero y de personal que trabaja para ellas.

De acuerdo a las empresas encuestadas en nuestro trabajo solamente aparecen Ecopetrol S.A. y ETB y esta última no se encuentra en los primeros 100 puestos en la consulta general y cuando se revisa por sector económico quedó de última (4to. puesto) en el 2018 y en el 2019 no estuvo en el ranking. Por el lado, Ecopetrol quedó en el puesto 9 en el ranking general del 2019 y en el primer puesto en el ranking de empresas por sectores económicos en este mismo año. Las otras dos empresas encuestadas (Petróleos Sudamericanos y la Alianza por la Competitividad en la Cadena de Suministro) no aparecen en este ranking; no obstante se revisará el estado de estas empresas con posterioridad.

Con respecto a ETB, ésta empresa obtuvo en la gran mayoría de respuestas puntajes altos; sin embargo, cabe resaltar que la pregunta “Actualmente usted cuenta con procesos que midan acumulaciones de impactos concretos (Inversiones sociales) y abstractos (confianza)” obtuvo una calificación por parte de la líder de RSE de “casi nunca”; de ahí que, esta pregunta se puede relacionar con el fin que busca este ranking, el cual es dar a conocer la percepción de grupos de interés sobre las empresas. Por ello, podemos decir que el resultado de esta pregunta está relacionado a los resultados de la ETB en el ranking de percepción de MERCOC y nos puede dar luces sobre cómo el pensamiento sistémico puede

fortalecer un proceso de medición de impactos concretos, que le puedan permitir a una empresa mejorar en la percepción que sus grupos de interés tienen de ella.

Para el caso de Ecopetrol S.A. se hicieron dos encuestas a líderes de RSE donde los resultados obtenidos fueron altos; no obstante se puede notar que hay oportunidades de mejora para la implementación de un pensamiento sistémico, el cual puede mejorar variables que le permitan tener un mejor impacto en la percepción de grupos de interés. En términos generales, se puede observar que por su calificación alta en la encuesta realizada a sus líderes, es coherente que tenga alto nivel en el ranking de la encuesta de percepción de Responsabilidad Social y de Gobierno Corporativo de la empresa MERCO.

Sobre las otras dos empresas no se encontraron los informes de sostenibilidad publicados en la página web; a pesar de ello, se analizó la información que hay actualmente en internet, con el propósito de evaluar cómo se encuentran y cuál es su impacto en los aspectos de Responsabilidad Social Empresarial. Cabe mencionar, que la empresa Petróleos Sudamericanos es la única que cuenta en su página web con información de sostenibilidad, mientras que La Alianza por la Competitividad en la Cadena de Suministro no cuenta con información de sus procesos de RSE.

La empresa de Petróleos Sudamericanos cuenta con operaciones en Colombia y en Argentina donde su producción supera los siete mil barriles de petróleo diarios (Petróleos Sudamericanos, 2020). Esta empresa al ser del sector de hidrocarburos puede generar un gran impacto al medio ambiente, en lo social y en la gobernanza; por ello, se hace necesario tener prácticas de RSE que no impacten la imagen y reputación de la compañía y así mismo, sus operaciones diarias. Ahora bien, al momento de revisar su encuesta se observó que sus

calificaciones fueron altas enmarcándose en “algunas veces, casi siempre y siempre”; no obstante, no se encontró mucha información en su página web sobre las prácticas de RSE que cuenta esta empresa y no se obtuvo información en noticias de Colombia que esté relacionada con sus procesos de RSE. Ahora, en la revisión de noticias de la sucursal de esta empresa en Argentina se pudo observar que ha tenido inconvenientes con empleados y su sindicato por aspectos laborales (MÁS ENERGÍA, 2020).

En cuanto a la encuesta realizada se evidenció que todas las calificaciones estaban enmarcadas en “algunas veces, casi siempre y siempre” y no se obtuvo calificaciones por debajo de “algunas veces”. Es de señalar que el pensamiento sistémico es de gran importancia para una organización; ya que, busca generar un buen relacionamiento entre las empresas y manejando prácticas ambientales y sociales entre sus afiliados. En efecto, aunque no se tiene un informe de sostenibilidad, tal vez por lo reciente que es la alianza, si se puede decir que está generando confianza al tener aliados como Global Reporting Institute y de Pacto Global.

4.3.4 Análisis de palabras de Pensamiento Sistémico en los Informes de Sostenibilidad frente a Índices de medición Sostenible

En la actualidad no se pudo evidenciar un índice de sostenibilidad que recoja todas las empresas que existen en el mundo o así sea que fueran las más grandes por cada país, lo que sí se pudo evidenciar es que existen múltiples rankings que recogen sectores específicos, como es el caso de MERCOSUR que mide la sostenibilidad de las empresas de Colombia, Chile, España, Argentina, Ecuador, Bolivia, Brasil, México, Perú, Costa Rica, Portugal, Uruguay, Iberoamérica y próximamente Guatemala, Paraguay e Italia. Así mismo, se encuentra otro ranking que es el Dow Jones Sustainability Index, el cual mide las empresas con mayor ESG

(Environment, Social, Governance) que cotizan en la bolsa de Nueva York; sin embargo es de recalcar que no todas las empresas grandes y que manejen acciones cotizan en esta bolsa. De igual manera, tenemos el Invest Corporate Sustainability, el cual es realizado por el Banco Inter-Americano de Desarrollo, el cual genera un índice de ESG para las empresas que operan en Latinoamérica o que son de origen de esta región. Así mismo, hay un sinnúmero de índices y por esta razón se intentará mostrar el estado de las empresas analizadas mostrando así como se encuentra su Responsabilidad Social Empresarial en el índice que la pueda cobijar. A continuación se mostrará las empresas analizadas y su calificación en el respectivo índice:

H&M

Esta empresa fue la que mejores resultados obtuvo en la revisión de conceptos de pensamiento sistémico en los informes de sostenibilidad, dado que en la revisión de palabras se encontraron todas las que se consultaron y así mismo tiene una probabilidad del 117% de encontrar una palabra de pensamiento sistémico en una página de su informe de sostenibilidad. Esta empresa también ha sido invitada al Dow Jones Sustainability Index (DJSI) debido a que cotiza en la bolsa de Nueva York y estuvo entre el 10% de las empresas líderes en sostenibilidad empresarial en el 2019 (H&M Group, 2019), de igual manera otros índices entre ellos al índice de las 100 corporaciones más sostenibles del mundo de la firma canadiense Corporate Knights, el cual muestra cada año las empresas con mejor ranking en materia de sostenibilidad en el Foro Económico Mundial que se celebra en Davos Suiza (Forbes, 2020) donde esta empresa ocupó el puesto 27.

Ecopetrol S.A.

Esta empresa fue la segunda con mejores resultados de conceptos asociados al pensamiento sistémico encontrados en su informe de sostenibilidad donde se encontraron el 100% de las palabras con una probabilidad del 25% de encontrar un concepto de pensamiento sistémico en una página de su informe de sostenibilidad. Actualmente esta empresa cotiza en la bolsa de valores de Colombia y de Nueva York, por tal razón ha sido invitada en esta última con un puntaje más bien bajo de acuerdo a los resultados del 2019 donde obtuvo un puntaje de 29 puntos (RobecoSAM, 2020). De acuerdo a los resultados de MERCO ésta empresa ocupó el 9no puesto en términos de sostenibilidad en el 2019 pasando del puesto 19 en el 2018 (MERCOSUR, 2020). Así mismo, esta empresa ha estado en altos niveles de Sostenibilidad en el DJSI debido a que alcanzó a estar entre el 10% de las empresas más sostenibles que cotizan en la bolsa de Nueva York (Ecopetrol S.A., 2015). Podemos observar que la RSE para Ecopetrol es de gran importancia dado que le ayuda a mejorar en su entorno y a generar más confianza con sus grupos de interés; sin embargo, se requiere que haga mejores avances en este ámbito, puesto que actualmente se encuentra en un nivel más bajo de lo que estuvo en años anteriores y posiblemente mediante la implementación del pensamiento sistémico en sus procesos podrá alcanzar los resultados que quiere obtener integrándose más en su entorno.

IKEA

Una de las empresas más grandes de muebles de origen sueco obtuvo en nuestra revisión de palabras claves en los informes de sostenibilidad el 3er. puesto en nuestro análisis donde se encontraron el 86% de las palabras buscadas y con una probabilidad del 122% de encontrar una palabra de pensamiento sistémico en su informe de sostenibilidad.

Actualmente esta empresa sacó el 1er. puesto de sostenibilidad en Europa, de acuerdo al Sustainable Brand Index TM, el cual es un estudio independiente de Europa. Cabe mencionar que esta empresa está haciendo grandes esfuerzos en economía circular dado su utilización de madera para sus productos, por ello aplica concepto de pensamiento sistémico para sus procesos de reciclaje.

Postobon

Empresa colombiana de bebidas, ocupó el 4to puesto en nuestro estudio de palabras claves de pensamiento sistémico en los informes de sostenibilidad donde obtuvo un 86% de las palabras encontradas y una probabilidad del 64% de encontrar una palabra de pensamiento sistémico en una página de su informe de sostenibilidad. Esta empresa actualmente obtuvo el puesto 16 de 100 del ranking de empresas con responsabilidad y gobierno corporativo de MERCOSUR y el segundo puesto por detrás de Bavaria en el sector de bebidas (MERCOSUR, 2020). Esta empresa fue la que más mencionó las palabras de economía circular y ecosistema en su informe de sostenibilidad, lo que nos da a entender que implementa prácticas de pensamiento en sus procesos de Responsabilidad Social Empresarial y de esta manera esta entre las empresas con mayores calificaciones de acuerdo al índice de MERCOSUR.

Nutresa

Esta empresa colombiana de alimentos ocupó el 5to puesto en nuestro estudio de palabras claves de pensamiento sistémico en los informes de sostenibilidad donde obtuvo un 86% de las palabras encontradas y una probabilidad del 39% de encontrar una palabra de pensamiento sistémico en una página de su informe de sostenibilidad. Del mismo modo, ésta

empresa obtuvo un buen puntaje en el DJSI al tener 84 puntos, lo que la posiciona en una de las mejores empresas del sector de alimentos (RobecoSAM, 2020). También, en el ranking de empresas con responsabilidad y gobierno corporativo de MERCOSUR ocupó el segundo lugar perdiendo así un puesto; ya que, en el 2018 obtuvo el primer lugar (MERCOSUR, 2020). Esta empresa obtuvo buenos resultados en la búsqueda de palabras claves en los informes de sostenibilidad aunque no fueron los mejores, podemos inferir que implementa aspectos del pensamiento sistémico en su organización.

Apple

Es una empresa de EEUU que se encuentra en el sector de tecnología, esta empresa ocupó el 6to puesto en nuestro estudio de palabras claves de pensamiento sistémico en los informes de sostenibilidad, donde obtuvo un 71% de las palabras encontradas y una probabilidad del 56% de encontrar una palabra de pensamiento sistémico en una página de su informe de sostenibilidad. Esta empresa sacó el 4to puesto en el índice de Sustainable Brand Index TM de Europa y tuvo una puntuación no muy alta de 29 puntos en el DJSI de acuerdo a los resultados de Sam (RobecoSAM, 2020). Los resultados de esta empresa no fueron notables en la revisión que se hizo de palabras claves y así mismo, esta empresa no se destaca en términos de sostenibilidad, debido a que no se encontró mucha información de ella en términos de sostenibilidad.

Google

Es una empresa de EEUU que se encuentra en el sector digital, esta empresa ocupó el 7mo puesto en nuestro estudio de palabras claves de pensamiento sistémico en los informes

de sostenibilidad donde obtuvo un 57% de las palabras encontradas y una probabilidad del 47% de encontrar una palabra de pensamiento sistémico en una página de su informe de sostenibilidad. Es una empresa que no se destacó en palabras de Pensamiento Sistémico en su Informe de Sostenibilidad; sin embargo, obtuvo buenos resultados en materia de Economía circular. Esta empresa sacó el 1er puesto en el índice de Sustainable Brand Index TM de Europa (Sustainable Brand Index, 2020).

Alpina

Es una empresa colombiana que se encuentra en el sector de alimentos, esta empresa ocupó el 8vo puesto en nuestro estudio de palabras claves de pensamiento sistémico en los informes de sostenibilidad donde obtuvo un 57% de las palabras encontradas y una probabilidad del 21% de encontrar una palabra de pensamiento sistémico en una página de su informe de sostenibilidad. Esta empresa en el ranking de empresas con responsabilidad y gobierno corporativo de MERCOSUR ocupó el 3er puesto en el 2019 manteniéndose igual con respecto al 2018 y ocupó el 2do puesto en el sector de alimentos, después de Nutresa (MERCOSUR, 2020).

Tesla

Es una empresa de EEUU que se encuentra en el sector automotriz, esta empresa ocupó el 9no puesto en nuestro estudio de palabras claves de pensamiento sistémico en los informes de sostenibilidad, donde obtuvo un 43% de las palabras encontradas y una probabilidad del 100% de encontrar una palabra de pensamiento sistémico en una página de su informe de sostenibilidad. Esta empresa ocupó el puesto 74 de las empresas más

sostenibles de acuerdo a la firma canadiense Corporate Knights, a su índice de las 100 corporaciones más sostenibles del mundo; a pesar de ello, obtuvo una baja calificación en el DJSI al sacar 17 puntos en este índice (RobecoSAM, 2020). Esta empresa del sector automotriz obtuvo calificación baja en la búsqueda de palabras de pensamiento sistémico; no obstante, mencionó en reiteradas ocasiones la palabra “sistema” lo que la posicionó bien en la cantidad de palabras de pensamiento sistémico en una página de su informe.

Cabe recalcar, que esta empresa al ser automotriz utiliza muchos sistemas de los componentes de un vehículo, lo que hace que manejen bastantes conceptos en sus procesos operativos, pero no tanto en sus procesos de sostenibilidad, sin olvidar por supuesto, que esta empresa ya es sostenible al producir vehículos eléctricos.

ExxonMobil

Es una empresa de EEUU que se encuentra en el sector extractivo, esta empresa ocupó el 10mo puesto en nuestro estudio de palabras claves de pensamiento sistémico en los informes de sostenibilidad donde obtuvo un 43% de las palabras encontradas y una probabilidad del 38% de encontrar una palabra de pensamiento sistémico en una página de su informe de sostenibilidad. Esta empresa cotiza en la bolsa de Nueva York por ende es medida por medio del DJSI donde obtuvo una baja calificación al sacar 37 puntos (RobecoSAM, 2020). Esta empresa obtuvo un bajo número de palabras de pensamiento sistémico; sin embargo su informe es muy ejecutivo, por lo que pudo estar por delante de otras empresas.

ETB

Es una empresa colombiana que se encuentra en el sector de Telecomunicaciones, esta empresa ocupó el 11vo puesto en nuestro estudio de palabras claves de pensamiento sistémico en los informes de sostenibilidad donde obtuvo un 43% de las palabras encontradas y una probabilidad del 32% de encontrar una palabra de pensamiento sistémico en una página de su informe de sostenibilidad. ETB en el ranking de empresas con responsabilidad y gobierno corporativo de MERCOSUR ocupó el 4to puesto en empresas del sector de telecomunicaciones y en el 2019 no aparece en el ranking por sectores o por empresas. Esta empresa mencionó en reiteradas ocasiones la palabra “sistema” en su informe de sostenibilidad; sin embargo, estos obedecían más a su proceso de redes, el cual maneja bastante este concepto más que por el concepto de RSE.

Bavaria

Es una empresa colombiana que se encuentra en el sector de bebidas, esta empresa ocupó el 12vo puesto en nuestro estudio de palabras claves de pensamiento sistémico en los informes de sostenibilidad donde obtuvo un 14% de las palabras encontradas y una probabilidad del 6% de encontrar una palabra de pensamiento sistémico en una página de su informe de sostenibilidad. Esta compañía de bebidas ocupó el 5to puesto en el ranking de empresas con responsabilidad y gobierno corporativo de MERCOSUR manteniéndose en el mismo puesto del 2018 y ocupó el 1er puesto en el índice por sectores (MERCOSUR, 2020). Esta empresa en su informe de sostenibilidad no mostró muchas palabras de pensamiento sistémico; sin embargo esquematizó mucha información de economía circular y esto permite conocer de una mejor manera el sistema, mostrando así datos de su producción y de sus residuos, de tal manera que en el ejercicio realizado no se pudo observar otra empresa que

llegue a este nivel de detalle. Es importante tener en cuenta que para implementar un proceso de economía circular es de vital importancia conocer los desperdicios obtenidos para que sean el punto de referencia.

4.3.5 Análisis de resultados de palabras de Pensamiento Sistémico en los Informes de Sostenibilidad

De esta manera, se va a analizar las tres primeras empresas en tener los resultados más altos en la búsqueda de número de palabras claves y las tres últimas empresas con los resultados más bajos en la búsqueda de número de palabras claves, teniendo así las siguientes empresas:

Tabla 28, Empresas con mayor número de palabras de pensamiento sistémico en sus Informe de Sostenibilidad

Empresas con altos resultados en Pensamiento Sistémico en sus Informes de Sostenibilidad	Empresas con bajos resultados en Pensamiento Sistémico en sus Informes de Sostenibilidad
<ul style="list-style-type: none"> • H&M • Ecopetrol S.A. • IKEA 	<ul style="list-style-type: none"> • ExxonMobil • etb • Bavaria

Fuente: Autoría propia

A continuación se muestran las empresas con un alto número de palabras encontradas en sus informes de sostenibilidad y que están relacionadas con el pensamiento sistémico:

H&M

Esta empresa sueca dedicada a la confección de ropa de una manera sustentable, la cual cuenta con tiendas alrededor del mundo. Es de notar que esta empresa fue la que obtuvo el mayor número de palabras claves encontradas y una probabilidad alta de encontrar una palabra de pensamiento sistémico en una página de su Informe de Sostenibilidad. A

continuación se muestra los resultados asociados a las palabras claves que se buscaron en su Informe de Sostenibilidad:

Sistema: Sobre esta palabra se puede observar que H&M es una empresa comprometida con la Responsabilidad Social Empresarial mediante el pensamiento sistémico, esto se puede observar en el momento que ellos se refieren a sus sistemas de reciclaje, sistemas circulares, sistemas de tiendas, entre otros. Así mismo, están aplicando nuevas tecnologías que soporten sus procesos como son los casos del Big Data, la Inteligencia Artificial y el BlockChain.

Es de resaltar que el modelo de negocio de esta empresa se basa mediante la economía circular o como lo mencionan sobre su sistema circular, el cual busca la generación de prendas mediante el reciclaje de ropa usada, de agua, químicos que no sean nocivos para la salud humana, entre otros. Para esta empresa es importante el futuro del planeta y por ello menciona que “(...) la clave de nuestro futuro es garantizar que nos alejemos de un sistema antiguo, lineal y ambientalmente peligroso a uno circular que garantice la sostenibilidad ambiental y social a largo plazo” (H&M, 2019), como se puede observar, esta empresa está dejando a un lado el pensamiento lineal por un pensamiento circular que puede verse como un pensamiento sistémico.

Ahora bien, se puede considerar que es una empresa textil con altos niveles de innovación debido a que ha tenido que modificar sus procesos, con el fin de alcanzar sus objetivos de ser una empresa sostenible con un alto nivel de cuidado del medio ambiente, como ellos lo mencionan “Para mejorar nuestro negocio, utilizamos la innovación para desafiar nuestro pensamiento y darnos nuevas perspectivas” y es así como fomentan la innovación en su empresa

Nuestro enfoque hacia la innovación siempre comienza analizando las necesidades de nuestros clientes junto con las tendencias macro y micro que están cambiando nuestra industria y el mundo que nos rodea. Luego empleamos un enfoque de diseño y pensamiento sistémico para la resolución de problemas e innovación. Finalmente, tomamos las mejores y más prometedoras innovaciones y usamos nuestro tamaño para ayudarlos a escalar (H&M, 2019).

Como se observa, utilizan un pensamiento sistémico para la resolución de conflictos y la innovación, esto se puede gracias a que con este pensamiento buscan integrar a todos los actores que componen el problema mediante un arquetipo que es el que usualmente manejan para diagramar su sistema circular en su modelo de negocio.

Por otro lado, el Informe de Sostenibilidad nos muestra como H&M involucra un sistema de recompensa adaptado a los tres grupos de cambio los cuales son los compañeros de negocio, colegas y clientes. Es de resaltar que en la encuesta realizada a empresarios colombianos sobre Pensamiento Sistémico, estos sistemas de recompensas fueron los que tuvieron una calificación más baja en las encuestas realizadas, porque no todas las empresas suelen tener estos agentes de cambios. Con los compañeros de negocio promueven la sostenibilidad mediante mayor número de contratos o pedidos; con colegas lo incentivan el cumplimiento de los Objetivos Sostenibles en todos los niveles de la organización y con los clientes, también cuentan con prácticas para incentivar la conciencia ambiental.

Todos estos grandes cambios no serían posible sin la ayuda de las nuevas tecnologías por esto se apoyan en tecnologías como el Big Data que les permite analizar de mejor manera sus datos en temas de desperdicios entre otros, la Inteligencia Artificial donde mencionan

que “es una de las herramientas más poderosas que tenemos en la transición hacia un sistema de moda circular y sostenible” (H&M, 2019) y el blockchain el cual les permite tener un mayor aseguramiento en sus pedidos, dado que no permite que se hagan cambios. Como se puede observar están aplicando el valor integrado, de acuerdo a lo que se menciona en la economía NEXUS donde las nuevas tecnologías ayudan a mejorar la sostenibilidad de una empresa.

Ecosistema: Sobre esta palabra clave, la empresa H&M busca el cuidado de los bosques y del medio ambiente en el que se relaciona. Así mismo, tiene alianzas con la organización WWF para trabajar en la conservación y el cuidado del agua en la cadena de suministro, se puede observar que esta es una puesta muy arriesgada al tener una organización como esta de aliada; sin embargo, da confianza en los clientes, ya que trabaja con organizaciones que cuidan el medio ambiente. Por último, se puede observar que hacen investigaciones para identificar en que parte de su cadena de valor puede afectar al ecosistema, por pequeño que sea este impacto y como pueden asegurar impactos con cambios pequeños.

Economía circular: Sobre este proceso se observó que H&M está haciendo grandes apuestas para pasar su modelo de negocio a uno de economía circular y mientras alcanza este objetivo está trabajando en ser amigable con el medio ambiente y con la sociedad, observándose grandes inversiones para alcanzar este objetivo. Para esto se apoya en diferentes organizaciones como lo son WWF y Circular Economy CoLab de IDEO, las cuales tienen grandes prácticas de economía circular y por ende son unos actores importantes en la búsqueda de este modelo. De igual manera, motiva a sus empleados y proveedores a que tengan esta mentalidad. Es de resaltar que H&M reconoce sus límites que tienen como

empresa con el planeta lo que se puede observar como un modelo de pensamiento sistémico, ya que, con éste observan sus límites que puede tener en su sistema y así disminuir el impacto de sus operaciones con el planeta. Por último, se apoyan en la Inteligencia Artificial como una herramienta primordial para la economía circular haciendo referencia al valor integrado, la cual se relaciona con el pensamiento sistémico y la economía NEXUS.

Retroalimentación: Las retroalimentaciones que a H&M les hacen son de dos maneras, la primera es por parte de sus empleados donde ellos pueden dejar sus comentarios de cómo se sienten mediante una aplicación en la intranet. La otra retroalimentación que tienen es por medio de sus grupos de interés donde les piden que los retroalimenten en su matriz de materialidad, realizan reuniones con estos grupos para revisar aspectos de su estrategia y por último realizan encuestas a estos grupos de interés sobre el “trabajo de participación de las partes interesadas, como los comentarios sobre nuestra estrategia y desempeño hacia ella” (H&M, 2019). Como se puede observar, H&M se retroalimenta a los actores que componen su sistema, con el fin de identificar brechas en su estrategia y buscar como mitigar dichas brechas.

Sistémico: Sobre esta palabra clave se pudo identificar que esta empresa busca generar cambios sistémicos en sus grupos de interés gracias a su tamaño, escala y poder de decisión. De igual manera, está generando cambios sistémicos en su cadena de valor mediante el monitoreo y evaluación de su cadena de suministro.

Equilibrio: Sobre esta palabra clave, H&M busca tener un equilibrio familiar entre vida laboral y familiar y por ello generan prácticas de RSE para sus empleados.

Sistemático: Sobre esta palabra clave se puede observar que H&M busca cambios sistemáticos alrededor del mundo a través de sus tiendas y lo hace estableciéndose objetivos estratégicos, metas, políticas y procedimientos de seguimiento para su trabajo en materia de sostenibilidad. Esto lo hace gracias a su grupo de sostenibilidad, el cual está compuesto por 30 personas. De igual manera, cuenta con procesos sistemáticos de evaluación de proveedores que les permita identificar abusos sistemáticos a animales o evaluaciones sistemáticas a sus curtiembres. Así mismo, se hacen revisiones sistemáticas sobre acosos laborales y eliminación de la negociación con proveedores de costos laborales al momento de fijar los precios. Como se puede observar, ha generado todo un sistema de evaluaciones que se revisan sistemáticamente, lo cual permite identificar la importancia que tiene el pensamiento sistémico en sus evaluaciones.

Ecopetrol S.A.

Es la empresa estatal de exploración, producción, transporte, refinación y comercialización de hidrocarburos y sus derivados de Colombia. Actualmente cuenta con más de 9 mil empleados y con más de 30 mil contratistas; así mismo, tiene operaciones en varias partes de nuestro continente y con una producción de más de 800 mil barriles de petróleo por día. A esta empresa se le hizo la encuesta de Pensamiento Sistémico donde la contestaron desde el área de la Gerencia de Responsabilidad y de igual manera se analizó las palabras claves del pensamiento sistémico en su informe de sostenibilidad teniendo así los siguientes resultados:

Sistema: Sobre esta palabra clave los resultados encontrados están orientados en los sistemas de oleoductos que cuenta esta empresa y así mismo, a los sistemas de gestión y de control

interno de sus áreas. Sobre los temas medio ambientales, esta palabra está dirigida a mencionar lo que se está haciendo para el cuidado del medio ambiente en aspectos de gran importancia como lo es el agua, la flora y fauna del entorno donde esta empresa opera. Por otro lado, tienen prácticas de aseguramiento contractual, teniendo en cuenta su vasta cadena de abastecimiento y su gran número de contratistas; para ello, utilizan un Sistema de Alertas Tempranas (SAT), el cual busca que no se presente inconvenientes con este grupo de interés que es tan numeroso para la empresa y que puede afectar su imagen y reputación. Se pudo observar en el análisis realizado que esta palabra clave no nos lleva a profundidad a prácticas del pensamiento sistémico aplicado directamente a la RSE, si no que se mencionaban reiterativamente en aspectos de ingeniería en la industria. Ahora bien, sobre los temas medio ambientales, están dirigidos a sistemas de seguimiento y aseguramiento del agua, vegetación, entre otros, lo que nos da a entender que por su gran impacto al medio ambiente, si no se hace de una buena manera, puede generar una gran afectación y por ello, se busca mitigarlo mediante la identificación de variables que puedan generar estos riesgos, esto puede llevarnos a una parte del pensamiento sistémico, ya que caracterizar variables de un sistema hace parte de dicho pensamiento.

Ecosistemas: Sobre los ecosistemas que son grandes sistemas, esta empresa cuenta con prácticas de Responsabilidad Social Empresarial utilizando herramientas del pensamiento sistémico donde busca adaptar sus operaciones a los ecosistemas existentes y de esta manera, disminuir el impacto sobre estos ecosistemas. Así mismo, hacen una gran inversión social en proyectos productivos sostenibles, los cuales “busca la conservación de ecosistemas y la restauración de las áreas degradadas” (Ecopetrol S.A., 2019). Como esta industria genera un

gran impacto en los entornos y en los ecosistemas, esta empresa ha observado que es de gran importancia la adaptación de sus operaciones en los entornos en los cuales hace presencia, así su impacto puede ser menor y las comunidades pueden verla como un aliado estratégico. Estas adaptaciones contienen elementos del pensamiento sistémico, puesto que cuando una variable o actor ingresa en un nuevo sistema provoca un cambio en el funcionamiento de este, lo cual es lo que se debe minimizar dado que si persiste en este sistema, tendrá que convivir con las situaciones que se presenten y si se va de él, debe dejar las condiciones igual o mejores a las encontradas.

Economía Circular: Sobre esta palabra clave, no se pudo observar muchas actividades relacionadas con la economía circular en su informe de sostenibilidad; sin embargo, la actividad de mayor relevancia busca que las operadoras de transporte de residuos peligrosos hagan un aprovechamiento mediante la gestión de los residuos. Esta actividad, busca que se genere una práctica de economía circular en el reciclaje de estos residuos que deja esta empresa, lo cual es de gran importancia esta práctica por el riesgo que generan estos residuos. Aunque la economía circular se basa en el pensamiento sistémico, en este caso no fue muy claro como el pensamiento es aplicado a esta economía, ya que no se entró en los detalles de dicha práctica.

Equilibrio: Sobre esta palabra que es clave para el pensamiento sistémico y de hecho para un sistema mediante la homeostasis, se pudo observar unas prácticas, las cuales contemplan el pensamiento sistémico, ya que están enmarcadas en buscar un equilibrio en sus empleados entre la vida personal y laboral mediante los beneficios que les es suministrado y de igual

manera, un equilibrio entre la conservación de la producción del petróleo y la riqueza ambiental que tiene nuestro país.

Retroalimentación: Esta palabra es clave para un sistema, puesto que la retroalimentación le permite saber que está haciendo bien o en su defecto, que está haciendo mal. Para este caso, se observó en dos ocasiones en el informe de sostenibilidad de la empresa, una de ellas en la mejora continua donde realimenta por “los resultados de los componentes anteriores, actualizaciones normativas o de procesos, ajuste de controles y fortalecimiento de las competencias laborales de los equipos de trabajo” (Ecopetrol S.A., 2019) y la otra en el desarrollo de las habilidades de los jefes mediante la realimentación de los jefes a sus colaboradores. Como se puede observar, esta empresa busca la mejora continua que hace parte de la retroalimentación, puesto que al momento de identificar algún desvío del proceso, éste busca la manera para mejorarlo haciendo así un ciclo permanente, por ello esta práctica es la de mayor relevancia que se encontró relacionada al Pensamiento Sistémico y la Responsabilidad Social Empresarial.

Sistemático / Sistemáticamente: Estos conceptos están relacionados a la ciclicidad de los procesos que cuenta actualmente la compañía, como se repiten, que características pueden tener y cada cuanto se repiten. Por esta razón, estos conceptos hacen parte de un sistema. Ahora bien, se pudo observar que en Ecopetrol hace revisiones sistemáticas sobre afectaciones al medio ambiente que pueda generar, con el fin de prevenir cualquier situación que pueda afectar al medio ambiente; así mismo, realiza sistemáticamente rendiciones de cuenta a sus grupos de interés sobre sus procesos y por último, revisa sistemáticamente cómo se está dando la equidad de género, de salarios, etc. en sus empleados. Se puede observar,

que sobre estos conceptos utiliza el Pensamiento Sistémico y lo asocia en la Responsabilidad Social Empresarial de la empresa, tal vez no sea un ejercicio muy detallado, pero si se identifica que tienen procesos cíclicos que permiten disminuir su impacto.

IKEA

Es una empresa sueca de muebles de hogar y de oficina a base de madera y otros elementos, los cuales los venden a muy bajo costo en sus tiendas ubicadas alrededor del mundo. Esta compañía fue la que obtuvo el tercer lugar en el número de palabras claves encontradas. A continuación se muestran los resultados:

Sistema: En la búsqueda de esta palabra clave en el informe de sostenibilidad de la empresa IKEA se encontró varios temas relacionados a esta palabra donde lo que más se pudo evidenciar es que lo mencionan un gran número de veces para relacionar el sistema de tiendas o franquicias que actualmente cuenta esta empresa y cómo estas se relacionan asegurándolas desde su casa matriz. Ahora bien, con respecto a los conceptos relacionados con el medio ambiente se observó que IKEA está implementando el pensamiento sistémico en el momento de hablar de la implementación de un sistema circular en sus productos cuando menciona que “(...) nos alejaremos del modelo lineal de "tomar, hacer, desperdiciar", a un sistema circular donde nada se desperdicie y los productos viejos se conviertan en nuevos recursos” (IKEA, 2019) es de resaltar que una de las premisas del Pensamiento Sistémico es dejar al lado el pensamiento lineal y mirar las otras aristas que se tienen mediante un pensamiento circular o sistémico. De igual manera, IKEA está implementando sistemas que permitan disminuir el impacto al medio ambiente mediante nuevos procesos de aseguramiento, los cuales son aplicados por medio de nuevas tecnologías y aplicación de procesos a la cadena

de abastecimiento. De acuerdo con lo anterior, se puede observar que IKEA cuenta con algunas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, las cuales pueden basarse mediante el Pensamiento Sistémico.

Ecosistema: Sobre este concepto IKEA menciona que busca regenerar los recursos, proteger los ecosistemas y la biodiversidad; así mismo, mencionan que al ser una compañía tan grande pueden hacer la diferencia en el cuidado de bosques. Por último, actualmente están trabajando por el cuidado del agua. Es de resaltar que al buscar regenerar los bosques, los cuales son afectados por sus operaciones, pueden intervenirlos de una manera positiva mediante la replantación de árboles que han tomado, así regenerando los bosques y haciendo un círculo virtuoso del sistema, lo que nos muestra la aplicación del pensamiento sistémico para este concepto.

Equilibrio: Sobre este concepto clave, IKEA no hace muchas menciones y las dos encontradas están relacionadas el equilibrio en las comidas para que sean sanas y equilibradas. Como se puede observar no hay mucha aplicación del pensamiento sistémico sobre este concepto.

Retroalimentación: Sobre este concepto IKEA le ha solicitado a WWF que les indiquen como pueden mejorar en sus procesos y su impacto ambiental; de igual manera, realizó entrevistas a conductores para conocer las condiciones de trabajo y por último le permite a sus clientes y en este caso a los niños de cómo quieren sus productos. Como se puede observar, IKEA utiliza a un tercero independiente para retroalimentar su sistema, con el fin de identificar las oportunidades de mejora que este cuenta. De esta manera se puede observar

como el pensar sistémicamente puede ayudarlos a generar un mínimo impacto en sus operaciones al medio ambiente y así mismo, crear valor para la empresa.

Sistémico: Este último concepto que encontramos, está relacionado en cómo ven a IKEA en términos de responsabilidad social empresarial donde mencionan que reconocen que el “cambio sistémico a largo plazo en las prácticas globales requiere un diálogo abierto con los gobiernos, proveedores y agencias de contratación”. Sobre este concepto no hay mucha información, por lo que se puede finalmente no se puede concluir que para este caso aplicaron el pensamiento sistémico.

Empresas con bajos resultados en Pensamiento Sistémico en sus Informes de Sostenibilidad

A continuación se muestran las empresas con un bajo número de palabras encontradas Vs la cantidad de páginas de sus informes de sostenibilidad y que están relacionadas con el pensamiento sistémico:

ExxonMobil

Esta compañía de las más grandes del sector de hidrocarburos fue de las empresas con una baja calificación de palabras encontradas en su informe. A continuación se muestran el análisis de las palabras encontradas:

Sistema: De la revisión de las palabras encontradas se pudo observar que la mayoría están relacionadas con sus procesos de extracción petrolera; no obstante, también se evidencia que son muy rigurosos en la implementación de sus sistemas de gestión integral y esto lo hacen con el propósito de no afectar a las personas y al medio ambiente en sus operaciones. De igual manera, mencionan que cuentan con un sistema de buenas prácticas en gobierno

corporativo y ética donde son de las más fuertes en esta empresa y son de aplicación para todas sus unidades de negocio y sus operaciones donde se encuentre. No hay mucha información referente a la aplicación del Pensamiento Sistémico en esta empresa; sin embargo, cuando mencionan sobre sus sistemas de gestión integral se puede concluir que lo que buscan es que sus sistemas no se salgan de control y esto está directamente relacionado con el Pensamiento Sistémico.

Equilibrio/Balance: Las palabras encontradas están relacionadas con los balances financieros y no se relacionan con el pensamiento sistémico y la Responsabilidad Social Empresarial.

Sistemático: Este concepto se relaciona con los de sistemas de gestión integral donde se hacen revisiones sistemáticamente, con el objetivo de asegurar que se estén aplicado de una manera adecuada estos sistemas. Con relación al Pensamiento Sistémico, el asegurar la implementación sistémicamente de un proceso requiere una ciclicidad, el cual está directamente relacionado con el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Asegurar, Verificar) y este a su vez disminuye el impacto negativo que pueda generar esta industria.

ETB

Esta empresa fue tomada para las encuestas como para analizar su informe de sostenibilidad. Esta empresa es una de las empresas más grandes de Colombia de Telecomunicaciones y opera en varias partes del país. A continuación se muestran los resultados obtenidos en el análisis de sus palabras claves:

Sistema: Sobre esta palabra clave lo que se pudo observar es que en la ETB al ser una empresa de suministro de redes para la conectividad de las personas suelen usar sistemas complejos para estas redes. Ahora bien, esta empresa al ser tan grande tiene sistemas de gestión que les permite regularse, con el fin de evitar afectaciones en sus operaciones o relacionados a temas reputacionales, a este sistema lo llaman como el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio (SGCN) de ETB el cual se basa en un ciclo de Planear, Ejecutar, Evaluar y Mejorar (ETB, 2019) comúnmente llamado como ciclo PHVA donde toma acciones pertinentes con el fin de evitar un riesgo operacional, lo que nos da a entender que este SGCN se basa en el Pensamiento Sistémico donde la retroalimentación del sistema es de gran importancia.

Por otro lado, la ETB cuenta con dos plantas de las afueras de Bogotá con sistema de recaudo de agua, con el propósito de abastecer a dichas plantas teniendo un sistema circular para el cuidado del agua donde se puede observar la aplicación de un Pensamiento Sistémico.

Equilibrio: Sobre este concepto, la ETB busca equilibrio entre la vida personal y la vida profesional de sus colaboradores donde pueden aplicar un Pensamiento Sistémico por las características que tiene esta práctica, dado que los beneficios que ofrecen a sus colaboradores no son en términos económicos.

Retroalimentación: Sobre este concepto, vale la pena resaltar que utilizan la retroalimentación de sus grupos de interés para construir su sistema de gestión empresarial y su informe de sostenibilidad. De esta manera vemos la importancia que tienen los grupos de interés para esta empresa, con el fin de retroalimentar su sistema de gestión, ya que ellos

tienen una vista distinta de las operaciones de la ETB, lo que les permite enriquecer sus procesos al evaluar las sugerencias dadas por las retroalimentaciones hechas.

Bavaria

Es una empresa cervecera que nació en Colombia y actualmente es de propiedad de la compañía sudafricana SABMiller. Bavaria es una empresa de gran interés para los colombianos pues su tradición se remonta a décadas atrás.

Economía circular: Fue la única palabra clave encontrada en el informe de sostenibilidad, sin embargo se pudo observar que tienen muy controlado los desperdicios que generan y cuánto de ello es reciclado y cuánto no; así mismo, buscan que sus productos no generen un impacto al medio ambiente y por ello reutilizan las botellas hasta 40 veces, lo que les permite disminuir los desechos que se den por sus operaciones; ahora bien, con respecto a los embaces que generan alguna contaminación buscan sean reciclables. Por último, fomentan la economía circular mediante retos que les permita superar problemáticas en su sostenibilidad. Lo que se pudo observar sobre esta palabra clave y su relación con el pensamiento sistémico y la sostenibilidad es, que tienen asegurado los desperdicios que tienen actualmente, lo mismo que cuánto están produciendo y cuáles son sus brechas en esta materia. Por último, son muy gráficos en su informe lo que da una facilidad al momento de generar un arquetipo que ayude a representar su sistema o al menos el de su impacto, por lo tanto se puede decir que aplican un Pensamiento Sistémico para esta palabra clave.

4.3.6 Respuesta a las preguntas de investigación

Como conclusión de este capítulo de análisis de datos y resultados, a continuación se da respuesta a las preguntas de investigación, soportados en el análisis presentado previamente:

- ¿La implementación de la Responsabilidad Social Empresarial y del Pensamiento Sistémico puede permitirle comprender las necesidades y perspectivas de la empresa a un líder?

La RSE y el pensamiento sistémico le permiten tener un mayor contexto de las necesidades de una empresa, ya sea en los ámbitos sociales, ambientales y económicos a un líder, puesto que esta área y esta clase de pensamiento tienen un mayor alcance de análisis al indagar más sobre los procesos.

- ¿Puede el pensamiento sistémico ayudar a los líderes a tomar mejores decisiones?

Sí, ya que les permite a los líderes conocer cómo interactúan las variables, cómo es la relación entre dichas variables, en donde se encuentra el círculo vicioso que produce la bola de nieve, entre otros. Esto le permite al líder hacerse en el imaginario cómo funciona el proceso y por ende tomar una mejor decisión.

- ¿La responsabilidad social empresarial se potencia mediante el pensar sistémicamente?

La Responsabilidad Social Empresarial se potencia mediante el pensar sistémicamente dado que el pensamiento sistémico permite abordar de forma holística todos los procesos, grupos de interés, necesidades, interrelaciones y demás elementos de la RSE.

- ¿El pensamiento sistémico mejora el trabajo en equipo?

Sí, dado que permite al equipo construir en conjunto la situación que se quiera intervenir identificando variables, conexiones, límites, entre otros. Así mismo, ayuda a que en los procesos, la retroalimentación sea de gran importancia teniendo en cuenta que ésta puede involucrar muchas áreas.

- ¿Puede el pensamiento sistémico ayudar a la formulación de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial en la búsqueda y obtención de resultados rápidos?

Sí, porque el pensamiento sistémico le permite conocer los impactos que se pueden estar generando en los procesos de la empresa y cuál de ellos es el que genera dicho impacto y con base a esto, se pueden tomar medidas de mitigación, como es el caso, en la implementación de una economía circular. Así mismo, facilita la generación de planes de relacionamiento con sus grupos de interés.

- ¿La empresa basada en la Responsabilidad Social Empresarial lograría entender de manera integral y completa las interrelaciones que se dan en el contexto de su entorno y los componentes que a su vez se afectan?

Sí, esto busca entender una empresa basada en la RSE; sin embargo, al complementarlo con el pensamiento sistémico le facilitaría este entendimiento y potencializaría en términos de análisis y de proceso, el conocimiento de su entorno.

4.4 Propuesta de implementación del Pensamiento Sistémico en una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.

La implementación del pensamiento sistémico en una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial debe contar con unos pasos previos de cambio de pensamiento en sus procesos, tal como se menciona en el numeral “2.1.7 Pautas para pasar de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico”. Después de ello, se necesita conocer el estado actual de los procesos y cómo están funcionando estos, así mismo identificar ¿Qué es lo que se quiere? y ¿Cómo se va a implementar? para que posteriormente se pueda generar pruebas que permitan retroalimentar al ejercicio que se está realizando y por último, entrar a probar en su parte final e implementar. Ahora, en el momento de implementar el Pensamiento Sistémico en la gestión de Responsabilidad Social Empresarial, se propone el “Design Thinking” alineado con los conceptos del valor compartido propuesto por Michael Porter (Porter & Kramer, 2011) y el valor integrado propuesto por el profesor Wayne Visser (HUFFPOST, 2017), dado que comparten conceptos claves tales como el enfoque por procesos, la generación de valor social, la innovación, la retroalimentación continua, entre otros; así mismo, el Design Thinking “(...) es un proceso de reformulación fundamental que tiene un punto de vista más amplio y un enfoque más holístico que los procesos tradicionales de planificación empresarial” (Muratovski & Vogel, 2019), lo que le permite tener un mejor desempeño hacia el futuro. Sin embargo se recomienda comprobar estadísticamente esta metodología o incluso proponer otra metodología de implementación del pensamiento sistémico a una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial basada en los aportes de esta investigación.

Básicamente, los pasos que permite este desarrollo son los siguientes: Empatizar, Definir, Idear, realizar un Prototipo, Probar y por último Implementar. Estos pasos son contenidos en tres fases, las cuales están enmarcadas en Entender, Explorar y Materializar (GitHubGist, 2020). Es importante resaltar que de los pasos y de las fases se hace necesario la retroalimentación de todo el sistema, dado que de esta manera se modificará el proyecto a realizar, tal como se revisó en las encuestas y en los arquetipos, donde se muestra lo indispensable y necesaria que es la retroalimentación de un sistema. Entonces, la aplicación del Design thinking puede servir para diferentes aplicaciones, entre ellas se encuentra las prácticas de Economía Circular en los procesos organizacionales, prácticas de RSE en la Cadena de Valor, intervenir una situación de oportunidad de mejora con algún grupo de interés, entre otros. A continuación se muestra como estaría definido el proceso de implementación del Pensamiento Sistémico en la Responsabilidad Social Empresarial de una empresa:

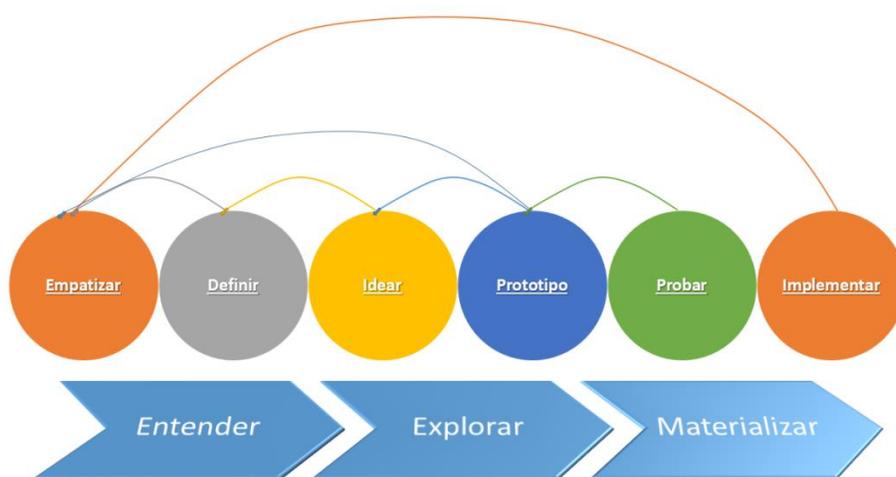


Ilustración 65, Proceso de implementación del Pensamiento Sistémico en una práctica de RSE

Fuente: (GitHub, 2020)

Seguidamente también, se hablará sobre cada una de las etapas y de los pasos que comprende dicho proceso de implementación:

4.4.1 Entender

Esta etapa es el paso inicial que debe contener nuestra estrategia de implementación de Pensamiento Sistémico en la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial donde se debe conseguir la mayor información sobre el proceso que vayamos a intervenir, con el fin de revisar cuales son las variables principales y secundarias de nuestro sistema, la interacción que tiene este con otros sistemas, la interacción de sus variables, cuáles son sus límites, las retroalimentaciones, entre otros, para esto se tienen en cuenta los siguientes dos pasos:

Empatizar: al inicio de implementar una práctica de RSE con Pensamiento Sistémico se debe conocer que es lo que piensan de ello los que interactúan con ese proceso; de igual manera, conocer más de este por parte de la persona que va a implementar la estrategia, de esta manera van acumulando información que es vital para la implementación de la práctica. Así mismo, la persona que está a cargo de esta tarea deberá consultar varias fuentes de información y cuestionar mucho la razón de cómo se está llevando a cabo, se recomienda que utilice el “porque” ya que le permite entender más el proceso. De igual manera, deberá consultar documentos, expedientes, presentaciones, bases de datos y revisar las características sociales, culturales, políticas, legales, ecológicas y económicas que puedan impactar la práctica de RSE, sobre las actividades a intervenir, con el fin de que no quede solo una fuente de información para identificar si se han presentado cambios a lo largo del proceso.

Definir: cuando se llega a este paso ya se debe tener una vasta información que le permita a la persona empezar a delimitar el alcance de la práctica, también conocer las variables de los sistemas, la criticidad de estas variables, la relación dinámica que existen entre las variables, cómo se retroalimenta el sistema, si hay data que nos soporte el proceso, cómo es recolectada esta data y procesada; así mismo, definir nuestros actores directos e indirectos, el impacto negativo y positivo que pueda tener sobre nuestros grupos de interés, de acuerdo a la matriz de priorización de estos grupos. Por otro lado, también es el paso de considerar las consecuencias no deseadas de nuestra práctica de RSE; por ello, es aquí donde se sientan las bases de nuestra práctica, sin olvidar que se puede modificar de acuerdo a las retroalimentaciones que hayamos obtenido previamente.

4.4.2 Explorar

La siguiente etapa es la de explorar y es allí donde necesitamos empezar a crear; esta razón, esta etapa se divide en dos pasos, la de idear y la de realizar el prototipo. Por tanto, se hablará sobre estos dos pasos:

Idear: con este paso se van a revisar las herramientas que vamos a utilizar para crear la práctica de RSE que contemple el pensamiento sistémico. Para ello, se debe hacer una lluvia de ideas con integrantes del proceso que nos permita tener una orientación de cómo vamos a realizar la práctica. Es importante idealizar todas las etapas del proceso de la práctica y cómo estas pueden interactuar entre ellas. Igualmente, es de gran importancia llevar ideas que hayamos identificado en nuestros procesos de análisis de datos como lo menciona el valor integrado y de todos los sitios que hayamos podido recoger información, como lo son ciclos del PHVA, de las reuniones sistemáticas y de las reuniones de mejora de procesos. En este

paso se van a tener en cuenta todas las ideas presentadas para que después vaya tomando forma de cómo va a ser nuestra práctica; además, a medida del ejercicio se van depurando las ideas y van quedando las que mejor se ajusten a nuestra necesidad.

Prototipo: cuando ya tenemos una idea de lo que se quiere, empezamos a crear un prototipo de la práctica de Responsabilidad Social Empresarial que contenga los elementos del Pensamiento Sistémico, para ello se puede crear un arquetipo que contenga la interacción de las variables, para ello se debe revisar el arquetipo que mejor se ajuste a las circunstancias y al entorno, cómo el sistema se va a retroalimentar; así mismo, revisar en que parte del proceso se puede generar una bola de nieve en sus variables con el fin de generar acciones que permitan mitigar el impacto. Se espera que en este prototipo estén contenidas las ideas que mejor se ajustaron; no obstante, al ejercicio pueden surgir situaciones que amerite regresar al paso anterior para construir o solucionar alguna problemática que presente nuestro prototipo. Por último y si es posible, cargar el sistema en algún programa que nos permita revisar la dinámica que hay en los sistemas para proyectarlo a un futuro y así, conocer cuál va a ser su comportamiento en un futuro.

4.4.3 Materializar

En esta etapa esperamos ya tener el menor número de retrocesos para solucionar inconvenientes y ya lo que esperamos es implementarlo, para ello se tomarán los pasos de probar e implementar, los cuales se revisarán a continuación:

Probar: en este paso podemos probar nuestro prototipo, el cual, nos permita evidenciar el cómo funciona la práctica de RSE como proceso, el seguimiento que se le debe hacer y cómo

vamos a medir el impacto que pueda tener esta práctica en nuestra estrategia de Responsabilidad Social Empresarial. Aquí pueden salir dudas o ajustes que nos devuelvan a procesos anteriores para hacerle modificaciones al prototipo. Ya cuando se tenga listo, se deben hacer las pruebas necesarias desde todos los puntos de vista para que se haga los ajustes que se requieran antes de implementar dicha práctica de Responsabilidad Social Empresarial. Es de gran importancia realizar reuniones que permitan retroalimentar a todo el equipo sobre el estado de la prueba y cuáles son los resultados que se estén obteniendo, así como la dificultad que se tenga antes de implementarlo a gran escala.

Implementar: teniendo el prototipo con todas las pruebas necesarias y con buenos resultados, se puede estar listo para implementar la práctica a toda la organización. Del mismo modo, en este paso aún surgirán ajustes, los cuales van a retroalimentar todo el proceso y se espera un tiempo prudencial para la estabilización del mismo. Es de gran importancia empezar a hacer el levantamiento de las lecciones aprendidas, divulgarlas y dejarlas en algún repositorio; además, iniciar la retroalimentación del ciclo PHVA para ajustar la practica RSE con metodología de Pensamiento Sistémico.

En la implementación del Pensamiento Sistémico en las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial se debe tener en cuenta que en todas las etapas y pasos de implementación hay retroalimentaciones al sistema, con el fin de que se vaya ajustando a la mejor medida posible. Esto se puede realizar mediante seguimiento al proceso, por medio de reuniones sistemáticas, indicadores de desempeño, entre otros; los cuales permitan cambiar de perspectivas a los interesados y así se pueda evaluar cómo está funcionando la práctica y que oportunidades de mejora puede tener para la toma decisiones de corto y de largo plazo. En

este nivel de análisis, los interesados se pueden ayudar de los datos que genera el sistema y el entorno en el que se encuentra, luego de ello puede utilizar metodologías estadísticas y computacionales, como lo es el big data para que le ayude en el diagnóstico en que se encuentra el estado de la práctica y también, pueda tener alarmas tempranas para retroalimentar todo el proceso oportunamente y revisar si se tiene una relación con otras oportunidades de mejora existentes.

5. CONCLUSIONES

El pensamiento sistémico se presenta como una herramienta indispensable para implementar en varias estancias de la empresa, entre ellas la Responsabilidad Social Empresarial; no obstante, los entornos cada vez son más complejos, pues existe en la actualidad mucha más presión social sobre las empresas por parte de las comunidades, proveedores, accionistas, clientes, entre otros.

Considerando este contexto, el pensamiento sistémico ayuda a abordar las bases de este relacionamiento involucrando al todo con sus partes de una manera integral y le permite a la empresa desempeñarse más eficientemente y lograr un mejor índice en su reputación frente a estos grupos de interés.

Para abordar estos temas, en este trabajo de grado, se logró construir un marco teórico robusto que contempla los principales aspectos del Pensamiento Sistémico, la Responsabilidad Social Empresarial y la relación que tienen estos dos, de tal manera, que se expone cómo esta clase de Pensamiento puede soportar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial de una empresa.

Ciertamente, la RSE se basa en las interacciones que pueda tener una empresa en los temas Sociales, Ambientales y de Gobernanza; por lo tanto, se corroboró que se integra y complementa adecuadamente con el Pensamiento Sistémico, dado que esta clase de pensamiento le permite identificar las interacciones que tiene la empresa con sus Grupos de Interés, el Medio Ambiente y su Gobernanza. Cabe destacar, que toda empresa y quienes la integran, deberán tener una visión amplia en el manejo y la resolución de conflictos; es decir

que la calidad de la solución a la que se busca llegar, deberá vislumbrar tanto el qué, el cómo, las causas, los efectos no deseados, los pros, los contras, entre otros aspectos esenciales que se pueden citar y esquematizar por medio del pensamiento sistémico y sus herramientas y poder de esta manera, sumar un valor significativo de aprendizaje a la organización.

Por consiguiente, se logró exponer a través del análisis de las encuestas aplicadas a 4 empresas la interacción existente entre diversos aspectos del pensamiento sistémico, tales como, el enfoque causa-consecuencia, la gestión por procesos y el mejoramiento continuo con las actividades de la gestión RSE, la identificación de expectativas de grupos de interés, la revisión de impacto de los ODS y la economía circular.

Por otro lado, se pudo observar mediante el análisis realizado a los informes de sostenibilidad de 12 empresas nacionales y multinacionales de gran tamaño y con buen desempeño medioambiental, que el Pensamiento Sistémico tiene un buen grado de aplicación, específicamente en temas, tales como, gestión de sistemas, economía circular, equilibrio y retroalimentación a los procesos. De las 12 empresas estudiadas, las que obtuvieron el mejor resultado fueron H&M, Ecopetrol e Ikea.

En este mismo análisis de informes de sostenibilidad se pudieron observar ejemplos de grandes empresas que están aplicando el pensamiento sistémico en sus procesos de sostenibilidad, la gran mayoría en los procesos medio ambientales sin olvidar que se puede utilizar para otros procesos. Podemos ver como H&M aplica este pensamiento en el desarrollo de sus operaciones y logra una alta reputación en los índices de sostenibilidad, los cuales son de gran importancia en el momento de que un fondo de inversiones quiera invertir en estas empresas, debido a que las empresas sostenibles tienen una mayor atracción de

inversionistas, como es el caso de BlackRock, el fondo más grande de inversiones que hay en la actualidad, el cual mencionó que solo invertirá en empresas ESG (Environment, Social Governance) (BlackRock, 2020).

En efecto, las empresas que aplican el Pensamiento Sistémico en sus procesos de Responsabilidad Social Empresarial se destacan de las que no lo hacen, puesto que sus prácticas medio ambientales son mucho más notables que otras empresas; adicionalmente, conocen a profundidad el impacto que están generando al medio ambiente, saben cuáles son las metas que se tienen que fijar para disminuir dichos impactos y se ayudan mediante nuevas tecnologías para superar esos obstáculos. Es de resaltar, que este estilo de pensamiento se puede articular con la tecnología, debido a que en la actualidad hay muchas herramientas que le permiten sacarle el máximo provecho, como es el caso de Big Data, la Inteligencia Artificial y la Realidad Aumentada, las cuales pueden hacer mucho más eficientes los procesos de una manera sostenible.

Finalmente, a través de la aplicación y análisis de las encuestas aplicadas a 5 directivos de 4 grandes empresas se pudo establecer una correlación directa entre la aplicación del pensamiento sistémico y las prácticas implementadas de gestión RSE. De forma complementaria, en el análisis de los informes de sostenibilidad de 12 grandes empresas, se evidenció la aplicación del pensamiento sistémico en la gestión RSE, logrando comprobar la existencia de una relación entre el pensamiento sistémico y la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.

En síntesis, resulta apremiante innovar con respecto a las estrategias de las empresas y su organización a través del pensamiento sistémico, sus herramientas y sus técnicas; las cuales permiten según (Senge P. , 1995):

Construir organizaciones inteligentes, donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

5.1 Futuras líneas de investigación

Esta monografía pretende generar gran interés para próximos investigadores o personas que quieran profundizar sobre el Pensamiento Sistémico y la RSE. A continuación se enuncian algunas futuras líneas que se pueden trabajar con base a esta monografía.

En relación con la economía circular, los arquetipos anteriormente expuestos pueden ser de ayuda para crear diferentes modelos que se ajusten a economías circulares de otras actividades de producción de bienes y servicios.

Otra posible línea de investigación, es la integración del pensamiento sistémico con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y como a través de este pensamiento se puede mejorar el impacto positivo de una empresa hacia el mejoramiento de los ODS.

De igual manera, se podrá investigar cómo a través del pensamiento sistémico se puede disminuir el impacto al medio ambiente en la producción de un bien o un servicio generando menor consumo de recursos naturales o disminuyendo los desperdicios que se generan al medio ambiente.

Otro aspecto a tener en cuenta, es investigar más sobre el valor integrado, el cual contiene aspectos más recientes que el valor compartido y aborda problemáticas que se tienen actualmente, utilizando nuevas tecnologías, el pensamiento sistémico y otras herramientas para generar valor a las compañías.

Así mismo, otra línea de investigación puede ser la implementación de un pensamiento sistémico en la toma de decisiones de los líderes de una empresa, esto permitirá que los líderes tengan en cuenta todas las variables que se pueden ver afectadas por una decisión que ellos puedan tomar.

Los nuevos avances tecnológicos, han permitido que las empresas tengan información a la mano para tomar una decisión, por ello el pensamiento sistémico unido con estas nuevas tecnologías como lo es, el big data, la inteligencia artificial, entre otros, puede ayudar a que los sistemas de una empresa puedan encajar de una mejor manera en un entorno.

Del mismo modo, a través del pensamiento sistémico se puede proponer planes de relacionamiento con grupos de interés mediante la utilización de arquetipos y como éstos interactúan en el entorno. Por consiguiente, esta información servirá como guía para la implementación de una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial que contenga como base el pensamiento sistémico.

Otra línea de investigación sería indagar sobre una metodología propicia para la implementación del pensamiento sistémico en la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.

Por último y no menos importante, se puede indagar aún más en el pensamiento sistémico mediante la dinámica de sistemas, la cual estudia y modela los sistemas que se encuentran en nuestro entorno y se enfocan en el análisis de los bucles y su retroalimentación.

REFERENCIAS

- ACCS. (27 de 02 de 2020). Obtenido de <https://www.suministrocompetitivo.org/>
- Acharya, K., Booth, B., Wambugu, C., & Esther Karanja, H. A. (2010). *worldagroforestry.org*. Obtenido de <http://www.worldagroforestry.org/downloads/Publications/PDFS/WP16774.pdf>
- Adams, M. (8 de junio de 2016). *3 Examples of Systems Thinking in Action*. Obtenido de <http://info.smarter-companies.com/blog/3-examples-of-systems-thinking-in-action/>
- Adams, M. (14 de marzo de 2018). *Systems Thinking Using a Multi-Capital Model*. Obtenido de https://api.ning.com/files/OwTQBsBLA-j*x0YMZIm-ffd1DM9akMZp4Ech65ltPySoyVt6wis76H4oZw9eISXzgShcMYp5qPRseew6WHZ3*vj7bPJN8u/SCBriefSystemsThinking.pdf
- Aggesund, P. (junio de 2018). *The sustainable development way of implementing circular economy*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/1154/7a08238f81841eae0c7799c9abf23575153e.pdf>
- Alliance for Health Policy and System Search. (Noviembre de 2009). *Aplicación del pensamiento sistémico al fortalecimiento de los sistemas de salud*. Obtenido de http://www.who.int/alliance-hpsr/alliancehpsr_overview_fr_spa.pdf?ua=1
- Alpina. (16 de diciembre de 2019). *Informe de Sostenibilidad 2018*. Obtenido de https://www.alpina.com/Portals/_default/Sostenibilidad/Informes-sostenibilidad/Informe-de-Sostenibilidad-2018.pdf
- Apple. (16 de diciembre de 2019). *Environmental Responsibility Report*. Obtenido de https://www.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Responsibility_Report_2018.pdf
- Aracil, J. (1995). Introducción a la dinámica de sistemas. *Publicaciones de Ingeniería de Sistemas*, 8.
- Aracil, J. (1995). Introducción a la dinámica de sistemas. *Publicaciones de Ingeniería de sistemas*, 11.
- Bavaria. (16 de diciembre de 2019). *Informe de Sostenibilidad 2018*. Obtenido de <https://www.bavaria.co/sites/default/files/201905/InformeSostenibilidad2018.pdf>
- BlackRock. (1 de mayo de 2020). *Un replanteamiento de las finanzas desde sus cimientos*. Obtenido de <https://www.blackrock.com/es/carta-de-larry-fink-a-directivos>
- Cabré, J. (13 de febrero de 2011). *The Management según Deming*. Obtenido de <https://jordicabre1.wordpress.com/sobre-deming/referencias-de-sus-citas/>

- Clarín. (9 de septiembre de 2011). *Por primera vez, Google reveló su huella de carbono*. Obtenido de https://www.clarin.com/tecnologia/primer-Google-revelo-huella-carbono_0_SJ-Nflanwml.html
- CLOROX. (2016). *2016 Integrated Annual Report*. Obtenido de https://s21.q4cdn.com/507168367/files/doc_financials/annuals/2016/CLX-2016-Integrated-Report_Final-for-Web.pdf
- Córdoba, J. R., & Campbell, T. (2007). Implementing CSR Initiatives – The Contribution of Systemic Thinking. *Pensamiento & gestión*, 114. Obtenido de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/23/4_Impelementing%20CSR%20I%20No.%20A8F0C.pdf
- De Gerencia. (30 de junio de 2008). *¿Retorno al “management japonés”? El pensamiento sistémico en Toyota*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/retorno_al_management_japones
- degerencia.com. (30 de junio de 2008). *¿Retorno al management japonés? El pensamiento sistémico en Toyota*. Obtenido de https://degerencia.com/articulo/retorno_al_management_japones/
- Dhivyadeepa, D. E. (2015). Sampling Techniques in Educational Research. En D. E. Dhivyadeepa, *Sampling Techniques in Educational Research* (pág. 88). Hillsborough St.: Lulu Publication.
- Ecopetrol S.A. (10 de septiembre de 2015). *Por quinto año consecutivo, Ecopetrol hace parte del índice mundial de sostenibilidad del Dow Jones*. Obtenido de https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/!ut/p/z0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljypNzrfIzU6ySLQwSTVOTU3QNzdIMdU3SzIx0kwwTXXVNzYwski1M0IJNk031C7IdFQFr5L_n/
- Ecopetrol S.A. (16 de diciembre de 2019). *Reporte Integrado de Gestión Sostenible 2018*. Obtenido de <https://www.ecopetrol.com.co/Asamblea2019/reporte-integrado-gestion-sostenible-2018.pdf>
- Energías renovables. (4 de diciembre de 2017). *Google se convierte en el mayor comprador de energía renovable del planeta*. Obtenido de <https://www.energias-renovables.com/eolica/google-se-convierte-en-el-mayor-comprador-20171204>
- Eric C. Chaffee. (28 de mayo de 2017). *The Origins of Corporate Social Responsibility*. Obtenido de <https://corpgov.law.harvard.edu/2017/05/28/the-origins-of-corporate-social-responsibility/>
- Escurra, L. M. (5 de mayo de 2015). *Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces*. Obtenido de <file:///C:/Users/e0902092/Downloads/Dialnet-CuantificacionDeLaValidezDeContenidoPorCriterioDeJ-6123333.pdf>
- ETB. (16 de diciembre de 2019). *Reporte Integrado 2018 etb*. Obtenido de <https://etb.com/transparencia/documents/Reporte-integrado-2018.pdf>

- ExxonMobil. (16 de diciembre de 2019). *2018 Summary Annual Report*. Obtenido de <https://corporate.exxonmobil.com/-/media/Global/Files/investor-relations/annual-meeting-materials/annual-report-summaries/2018-Summary-Annual-Report.pdf>
- Flores, J. (12 de 11 de 2007). *Universo el Periódico de los Universitarios*. Obtenido de <https://www.uv.mx/universo/289/infgral/infgral32.htm>
- Forbes. (21 de enero de 2020). *Who Are The 100 Most Sustainable Companies Of 2020?* Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/samanthatodd/2020/01/21/who-are-the-100-most-sustainable-companies-of-2020/#738e048c14a4>
- GitHub. (30 de abril de 2020). *Design Thinking*. Obtenido de <https://gist.github.com/w33ble/46ce7bb221c30a8962e3db4cdc2afe94>
- GitHubGist. (7 de marzo de 2020). *Design Thinking*. Obtenido de <https://gist.github.com/w33ble/46ce7bb221c30a8962e3db4cdc2afe94>
- Gómez, G. (21 de 04 de 2018). *Dinero.com*. Obtenido de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/su-empresa-es-aun-reflejo-de-un-pensamiento-lineal-por-gonzalo-gomez-betancourt/220939>
- Google. (16 de diciembre de 2019). *Environmental Report 2018*. Obtenido de https://storage.googleapis.com/gweb-sustainability.appspot.com/pdf/Google_2018-Environmental-Report.pdf
- H&M. (2017). *H&M GROUP REPORT 2017*. Obtenido de https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2017%20Sustainability%20report/HM_group_SustainabilityReport_2017_FullReport.pdf
- H&M. (16 de diciembre de 2019). *Sustainability report*. Obtenido de https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2018_Sustainability_report/HM_Group_SustainabilityReport_2018_%20FullReport.pdf
- H&M Group. (2018). *H&M GROUP SUSTAINABILITY REPORT 2017*. Obtenido de https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2017%20Sustainability%20report/HM_group_SustainabilityReport_2017_FullReport.pdf
- H&M Group. (16 de Septiembre de 2019). *H&M Group qualifies for Dow Jones Sustainability Index*. Obtenido de <https://hmgroup.com/media/news/general-news-2019/h-m-group-qualifies-for-dow-jones-sustainability-index-.html>
- Harvard Business Review. (11 de diciembre de 2017). *THE GJS CAN TAKE LESSONS FROM TPS*. Obtenido de <https://hbr.org/2017/12/the-gjs-can-take-lessons-from-tps>

- Hoffman, A. J., & Ehrenfeld, J. R. (enero de 2013). *researchgate.net*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/272290731_The_Fourth_Wave_Sustainability_and_Change
- HUFFPOST. (30 de septiembre de 2017). *Integrated Value: What It Is, What It's Not and Why It's Important and Why It's Important*. Obtenido de https://www.huffpost.com/entry/integrated-value-what-it-is-what-its-not-and-why_b_59cffdc3e4b0f58902e5ccbf
- IKEA. (16 de diciembre de 2019). *IKEA SUSTAINABILITY REPORT FY18*. Obtenido de <https://preview.thenewsmarket.com/Previews/IKEA/DocumentAssets/535135.pdf>
- International Society for the Systems Sciences. (9 de junio de 2018). *Origin and Purpose of the ISSS*. Obtenido de <http://iss.org/world/about-the-iss>
- Kim, D. H. (1999). *Introduction to System Thinking*. Pegasus Communications Inc.
- Kim, D. H. (25 de febrero de 2018). *Introduction to System Thinking*. Obtenido de <https://thesystemsthinker.com/wp-content/uploads/2016/03/Introduction-to-Systems-Thinking-IMS013Epk.pdf>
- Liderazgo y mercadeo. (s.f.). *Pensamiento sistémico, origen del concepto*. Obtenido de http://www.liderazgoymercadeo.com/liderazgo_tema.asp?id=65
- MÁS ENERGÍA. (22 de febrero de 2020). *Vuelven todos a trabajar a Petróleos Sudamericanos*. Obtenido de <https://mase.lmnequen.com/trabajo/vuelven-todos-trabajar-petroleos-sudamericanos-n685802>
- Mba y educación ejecutiva. (12 de 02 de 2014). *Que aporta el enfoque sistémico y estratégico a las organizaciones*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/que-aporta-el-enfoque-sistemico-y-estrategico-las-organizaciones>
- Mba y educación ejecutiva. (12 de 02 de 2014). *Qué aporta el enfoque sistémico y estratégico a las organizaciones*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/que-aporta-el-enfoque-sistemico-y-estrategico-las-organizaciones>
- Medium. (2 de marzo de 2017). *The Nexus Economy — the rise of a new leadership era*. Obtenido de <https://medium.com/@ProFinda/the-nexus-economy-the-rise-of-a-new-leadership-era-c78c6c958d04>
- MERCO. (29 de febrero de 2020). *Responsabilidad y Gobierno Corporativo*. Obtenido de <http://merco.info/co/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>
- Muñoz, O. R. (2010). El enfoque sistémico en el pensamiento estretégico, una dimensión vital para la construcción de organizaciones inteligentes. *Revista Gestión y Desarrollo* , 20.

- Muratovski, G., & Vogel, C. (2019). Design and the Creation of Social Value: Re:Research, Volume 3. En C. V. Gjoko Muratovski, *Design and the Creation of Social Value: Re:Research, Volume 3* (pág. 99). Bristol: Intellect Ltd.
- Naciones Unidas. (13 de octubre de 2019). *Población*. Obtenido de <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/population/index.html>
- Nadal, C. B., Soler, V. G., & Garcia, P. D. (2014). Enfoque sistémico en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones. *3C Empresa*, 134.
- Nutresa. (16 de diciembre de 2019). *Informe Integrado 2018*. Obtenido de <http://informe2018.gruponutresa.com/pdf/informeintegrado2018gruponutresaexhaustiva.pdf>
- Objetivos de Desarrollo del Milenio. (16 de mayo de 2019). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de https://www.undp.org/content/undp/es/home/sdgooverview/mdg_goals.html
- Organización Mundial de la Salud. (2 de mayo de 2017). *Enfermedades diarreicas*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/diarrhoeal-disease>
- OXFAM. (20 de Octubre de 2015). *Making systems thinking real*. Obtenido de <https://policy-practice.oxfam.org.uk/blog/2015/10/making-systems-thinking-real>
- OXFAM. (2 de mayo de 2020). *Making systems thinking real*. Obtenido de <https://views-voices.oxfam.org.uk/2015/10/making-systems-thinking-real/>
- Pacto Global Red Colombia. (16 de mayo de 2019). *Pacto Global Red Colombia*. Obtenido de <https://www.pactoglobal-colombia.org/>
- Petróleos Sudamericanos. (1 de marzo de 2020). Obtenido de <https://petroleossudamericanos.com/>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*.
- Postobón. (16 de diciembre de 2019). *Informe de Sostenibilidad 2018*. Obtenido de https://www.postobon.com/sites/default/files/informe_de_sostenibilidad_2018.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (16 de mayo de 2019). Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Recursos de autoayuda. (21 de abril de 2018). *Tipos de pensamientos — ¿Cuáles son y cómo se utilizan?* Obtenido de <https://www.recursosdeautoayuda.com/tipos-de-pensamientos/>
- RobecoSAM. (1 de marzo de 2020). *Clasification*. Obtenido de https://yearbook.robecosam.com/ranking/#data-search*=%22ecopetrol%22
- RobecoSAM. (29 de febrero de 2020). *Clasification*. Obtenido de https://yearbook.robecosam.com/ranking/#data-search*=%22nutresa%22

- RobecoSAM. (29 de febrero de 2020). *Clasificación*. Obtenido de https://yearbook.robecosam.com/ranking/#data-search*=%22apple%22
- RobecoSAM. (29 de febrero de 2020). *Clasificación*. Obtenido de https://yearbook.robecosam.com/ranking/#data-search*=%22tesla%22
- RobecoSAM. (29 de febrero de 2020). *Clasificación*. Obtenido de https://yearbook.robecosam.com/ranking/#data-search*=%22exxon%22
- rtve. (29 de 07 de 2019). *Los recursos naturales del planeta para 2019 se han agotado este lunes, la fecha más temprana de la historia*. Obtenido de <http://www.rtve.es/noticias/20190729/recursos-del-planeta-para-2019-se-han-agotado-este-lunes-fecha-mas-temprana-historia/1976279.shtml>
- Sampieri, R. H. (2010). Metodología de la investigación. En R. H. Sampieri. México: Mc Graw Hill.
- Santana, A. E. (2014). Liderazgo líquido: Una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo. *Pensamiento y Gestión*. No. 37, 100.
- Santana, A. E. (2014). Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo. *Pensamiento y Gestión* No. 37, 100.
- Sarabia, L. (2013). *Las organizaciones y el pensamiento sistémico basado en fenomenología-hermenéutica*. Venezuela.
- Saybrook. (22 de junio de 2011). *The evolution of System Thinking*. Obtenido de <https://www.saybrook.edu/blog/2011/06/22/evolution-systems-thinking/>
- Saybrook University. (22 de junio de 2011). *The Evolution of Systems Thinking*. Obtenido de <https://www.saybrook.edu/blog/2011/06/22/evolution-systems-thinking/>
- Seattle business. (marzo de 2018). *Urged on by Bill Gates, this Washington Company Can Turn Waste to Water and Make Sewage Profitable*. Obtenido de <http://seattlebusinessmag.com/technology/urged-bill-gates-washington-company-can-turn-waste-water-and-make-sewage-profitable>
- Senge. (1990). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Senge. (2008). *La Revolución Necesaria*. Norma.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Senge, P. (1995). *La quinta Disciplina*.
- Senge, P. (25 de febrero de 2018). *La Quinta Disciplina*. Obtenido de <http://www.jmonzo.net/blogeps/laquintadisciplina.pdf>

- Sustainable Brand Index. (29 de febrero de 2020). *Oficial Report 2019*. Obtenido de <https://s3-usa.s3.amazonaws.com/c/308477602/media/130535d7248174849961801521351476/Oficial%20Report%20SE-compressed.pdf>
- Tesla. (16 de diciembre de 2019). *Impact Report*. Obtenido de https://www.tesla.com/ns_videos/tesla-impact-report-2019.pdf
- The Clorox Company. (2016). *Integrated Annual Report*. Obtenido de https://s21.q4cdn.com/507168367/files/doc_financials/annuals/2016/CLX-2016-Integrated-Report_Final-for-Web.pdf
- The Institute for Systemic Leadership. (25 de febrero de 2018). *Basic principles of systems thinking as applied to management and leadership*. Obtenido de <http://www.systemicleadershipinstitute.org/systemic-leadership/theories/basic-principles-of-systems-thinking-as-applied-to-management-and-leadership-2/>
- TriplePunDit. (11 de abril de 2016). *Costco Moves Into Organic Investments to Ensure Supply*. Obtenido de https://www.triplepundit.com/2016/04/costco-moves-organic-investments-ensure-supply/?utm_source=Daily+Email+List&utm_campaign=3a4c9ca1ec-RSS_EMAIL_CAMPAIGN&utm_medium=email&utm_term=0_9dedefcee3-3a4c9ca1ec-220420057#
- Universidad Nacional. (21 de abril de 2018). *ingenieria.bogota.unal.edu.co*. Obtenido de <http://disi.unal.edu.co/~lctorress/PSist/PenSis71.pdf>
- Weekend. (15 de marzo de 2019). *Las tres R contra el plástico*. Obtenido de <https://weekend.perfil.com/noticias/informativo/las-tres-r-contra-el-plastico.phtml>

ANEXOS

Anexo 1, Calificación por jueces del instrumento V de Aiken

INSTRUMENTO EN LA APLICACIÓN DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO											
Marque en la casilla valor el número correspondiente a cada opción acorde con el grado de importancia de cada afirmación para la organización, de la siguiente forma: 4. Completamente de acuerdo, 3. De acuerdo, 2 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 1. En desacuerdo, 0. completamente en desacuerdo											
Cuestiones	Indicadores	Jue z 1	Jue z 2	Jue z 3	Jue z 4	Jue z 5	Jue z 6	Jue z 7	Jue z 8	V de Aiken	Promedio V de Aiken
Dimensión 1 (TOMA DE DECISIONES)											
pregunta 1 (Al tomar una decisión relevante en su empresa tienen en cuenta las consecuencias a corto y largo plazo)	La cuestión está claramente redactada	4	4	4	3	4	4	3	4	2,00	1,92
	La cuestión es comprensible	4	4	4	4	4	4	3	4	2,07	
	La cuestión es apropiada teóricamente	2	4	2	4	3	4	2	4	1,67	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	4	3	4	4	4	4	3	3	1,93	
	La cuestión está	1	4	1	3	3	1	1	4	1,20	1,32

pregunta 2 (Frente a un problema, cambiamos de perspectiva para tener en cuenta otros puntos de vista)	claramente redactada										
	La cuestión es comprensible	1	3	1	3	3	3	2	4	1,33	
	La cuestión es apropiada teóricamente	1	4	1	3	3	3	3	4	1,47	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	1	3	1	2	3	3	3	3	1,27	
pregunta 3 (Frente a alguna situación en la empresa, nos centramos en lo general en vez de lo particular)	La cuestión está claramente redactada	4	4	4	3	4	1	1	3	1,60	1,70
	La cuestión es comprensible	4	4	4	4	4	3	1	3	1,80	
	La cuestión es apropiada teóricamente	4	4	4	4	4	3	1	1	1,67	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	4	4	4	2	4	4	1	3	1,73	
pregunta 4 (Cuando revisamos información buscamos patrones en los datos)	La cuestión está claramente redactada	4	4	4	3	4	3	2	4	1,87	1,83
	La cuestión es comprensible	3	4	4	4	4	4	2	4	1,93	
	La cuestión es apropiada teóricamente	3	4	4	4	3	4	2	4	1,87	
	La cuestión ayuda a medir la variable de	2	4	2	4	4	4	2	3	1,67	

	investigación											
pregunta 5 (Buscamos los cambios en los procesos a lo largo del tiempo)	La cuestión está claramente redactada	4	3	4	2	4	4	1	4	1,73	1,65	
	La cuestión es comprensible	4	3	4	2	4	4	1	4	1,73		
	La cuestión es apropiada teóricamente	3	3		3	2	4	4	1	4		1,60
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	3	4		3	2	3	4	1	3		1,53
pregunta 6 (Cuando se presenta un problema en la empresa revisamos si tiene relación con otros problemas existentes)	La cuestión está claramente redactada	1	3	1	3	4	3	3	4	1,47	1,73	
	La cuestión es comprensible	3	3	3	4	4	4	3	4	1,87		
	La cuestión es apropiada teóricamente	3	3	3	4	3	4	3	4	1,80		
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	3	3	4	4	3	4	3	3	1,80		
pregunta 7 (Actualmente usted contamos con procesos que midan acumulaciones de impactos concretos (Inversiones sociales) y	La cuestión está claramente redactada	1	1	1	2	4	1	2	1	0,87	1,02	
	La cuestión es comprensible	1	1	1	2	4	3	2	1	1,00		
	La cuestión es apropiada	1	1	1	2	4	3	2	2	1,07		

abstractos (confianza))	teóricament e										
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigació n	1	1	1	2	4	4	1	3	1,13	
pregunta 8 (Cuando abordamos un tema de trabajo, buscamos comprender la relación dinámica entre las variables que se relacionan)	La cuestión está claramente redactada	4	2	4	4	4	4	3	4	1,93	2,00
	La cuestión es comprensibl e	4	3	4	4	4	4	3	4	2,00	
	La cuestión es apropiada teóricament e	4	3	4	4	4	4	4	4	2,07	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigació n	4	3	4	4	4	4	3	4	2,00	
pregunta 9 (Consideramos las consecuencias no deseadas al momento de planear una actividad)	La cuestión está claramente redactada	1	3	1	0	4	1	2	1	0,87	1,05
	La cuestión es comprensibl e	2	3	2	0	4	1	2	1	1,00	
	La cuestión es apropiada teóricament e	3	3	3	0	4	1	3	1	1,20	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigació n	3	3	3	0	4	1	2	1	1,13	
Dimensión 2 (ATENCIÓN A OPORTUNIDADES DE MEJORA)											
	La cuestión está	4	4	4	4	4	4	3	1	1,87	2,00

pregunta 1 (Cuando se presenta una oportunidad de mejorar en la empresa se definen los actores directos e indirectos)	claramente redactada										
	La cuestión es comprensible	4	4	4	4	4	4	3	4	2,07	
	La cuestión es apropiada teóricamente	4	4	4	4	3	4	3	4	2,00	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	4	4	4	4	4	4	3	4	2,07	
pregunta 2 (En las oportunidades de mejorar, identificamos las características sociales, culturales, políticas, legales, ecológicas y económicas, según corresponda)	La cuestión está claramente redactada	1	3	1	4	4	4	3	1	1,40	
	La cuestión es comprensible	4	3	4	4	3	4	3	4	1,93	
	La cuestión es apropiada teóricamente	4	3	4	4	3	4	2	1	1,67	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	4	3	4	4	3	4	2	4	1,87	
pregunta 3 (En la empresa diseñamos diferentes soluciones para un problema y las representamos en un gráfico u/o arquetipo o modelo de análisis)	La cuestión está claramente redactada	4	4	4	4	4	4	3	1	1,87	
	La cuestión es comprensible	4	4	4	4	4	4	3	3	2,00	
	La cuestión es apropiada teóricamente	4	4	4	4	4	4	3	4	2,07	
	La cuestión ayuda a medir la	4	4	4	4	4	4	3	4	2,07	

	teóricament e										
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	2	4	2	4	3	4	4	3	1,73	
pregunta 7 (Prevemos y nos anticipamos en la búsqueda de una solución para determinada dificultad dedicándole tiempo)	La cuestión está claramente redactada	1	3	1	2	3	4	3	4	1,40	1,62
	La cuestión es comprensible	3	3	3	4	3	4	3	4	1,80	
	La cuestión es apropiada teóricament e	2	3	2	4	3	4	3	4	1,67	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	2	3	2	4	3	4	3	3	1,60	
Dimensión 3 (PERSPECTIVAS)											
pregunta 1 (Identificamos las limitaciones y restricciones en el momento de abordar una práctica de RSE)	La cuestión está claramente redactada	4	4	4	4	4	4	4	4	2,13	2,12
	La cuestión es comprensible	4	4	4	4	4	4	4	4	2,13	
	La cuestión es apropiada teóricament e	4	4	4	4	4	4	4	4	2,13	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	4	4	4	4	4	4	4	3	2,07	
pregunta 2 (En la implementación)	La cuestión está claramente redactada	3	4	3	2	4	4	4	4	1,87	2,00

	La cuestión es apropiada teóricamente	4	4	4	4	4	4	3	4	2,07	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	4	4	4	4	4	4	3	3	2,00	
pregunta 2 (Actualmente contamos con planes de relacionamiento con los grupos de interés)	La cuestión está claramente redactada	4	4	4	4	4	4	3	4	2,07	2,07
	La cuestión es comprensible	4	4	4	4	4	4	3	4	2,07	
	La cuestión es apropiada teóricamente	4	4	4	4	4	4	3	4	2,07	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	4	4	4	4	4	4	3	4	2,07	
pregunta 3 (Se tienen identificadas las expectativas de nuestros grupos de interés con la empresa)	La cuestión está claramente redactada	4	3	4	2	4	4	2	2	1,67	1,73
	La cuestión es comprensible	4	3	4	2	4	4	2	2	1,67	
	La cuestión es apropiada teóricamente	4	3	4	2	4	4	2	4	1,80	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	4	3	4	2	4	4	2	4	1,80	
pregunta 4 (Actualmente su contamos con	La cuestión está claramente redactada	4	3	4	3	4	3	4	4	1,93	1,95

una práctica de incentivos y recompensas para sus grupos de interés que generen un cambio en su entorno)	La cuestión es comprensible	4	3	4	3	3	4	4	4	1,93	
	La cuestión es apropiada teóricamente	4	3	4	3	3	4	4	4	1,93	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	4	3	4	3	4	4	4	4	2,00	
Dimensión 6 (OTRAS ÁREAS)											
pregunta 1 (Al momento de realizar una práctica de RSE, hacemos una revisión del impacto que esta pueda tener en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS))	La cuestión está claramente redactada	4	4	4	4	4	4	3	1	1,87	1,87
	La cuestión es comprensible	4	4	4	4	4	4	3	1	1,87	
	La cuestión es apropiada teóricamente	4	4	4	2	4	4	2	3	1,80	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	4	4	4	4	4	4	2	3	1,93	
pregunta 2 (Consultamos las lecciones aprendidas de la empresa con el fin de solucionar algún impase)	La cuestión está claramente redactada	4	4	4	4	4	4	4	3	2,07	1,98
	La cuestión es comprensible	4	4	4	4	4	4	4	1	1,93	
	La cuestión es apropiada teóricamente	4	4	4	2	4	4	3	4	1,93	
	La cuestión ayuda a medir la	4	4	4	4	4	4	3	3	2,00	

Anexo 2, Resultado de encuestas a líderes empresariales

6/5/2020 Encuesta de pensamiento sistémico - Formularios de Google

Encuesta de pensamiento sistémico

Preguntas **Respuestas** 5

5 respuestas  

Se aceptan respuestas

Resumen Pregunta Individual

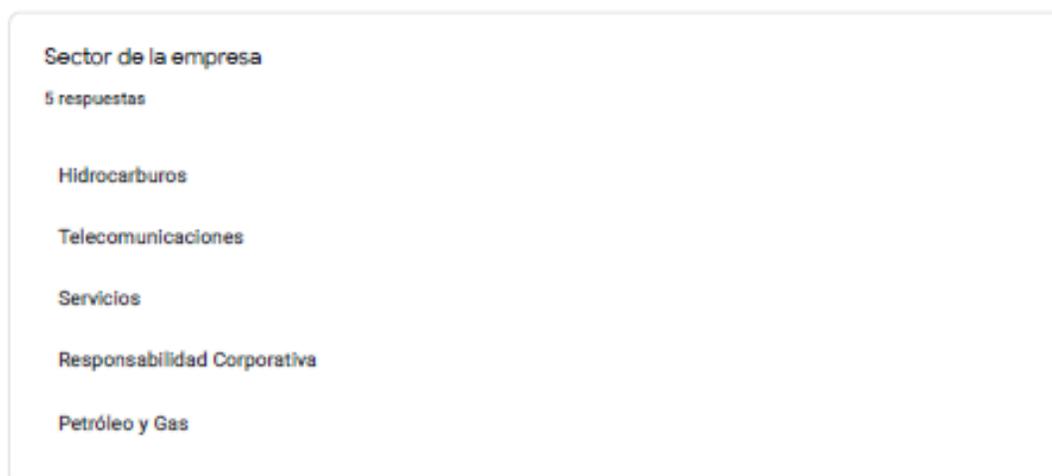
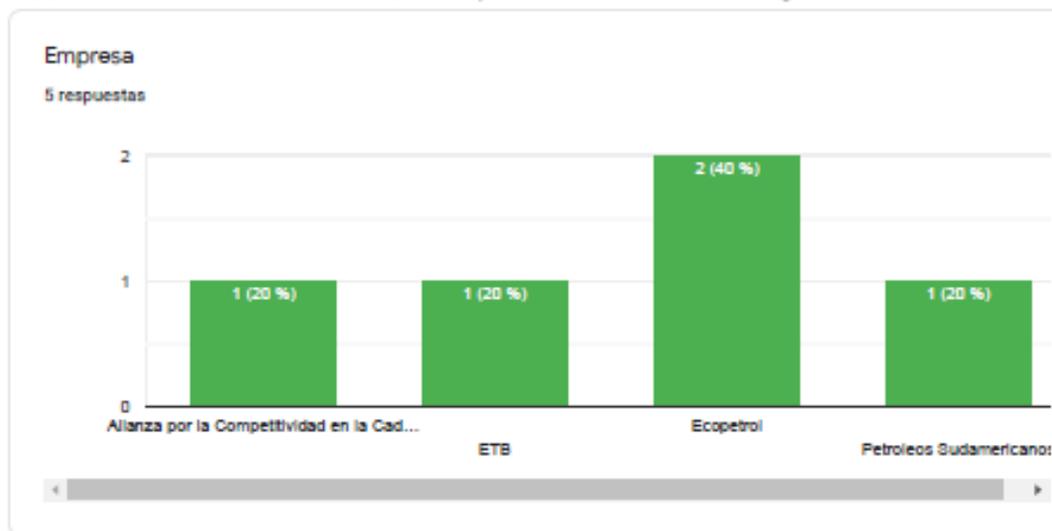
Nombres y apellidos

5 respuestas

- Catalina Gómez
- Paula Andrea Hernández Molina
- John Karakatsianis
- Daniel Suarez Mejía
- ANDRÉS GONZÁLEZ

6/5/2020

Encuesta de pensamiento sistémico - Formularios de Google



6/5/2020

Encuesta de pensamiento sistémico - Formularios de Google

Cargo actual

5 respuestas

Coordinadora RSE

Líder de Responsabilidad Corporativa

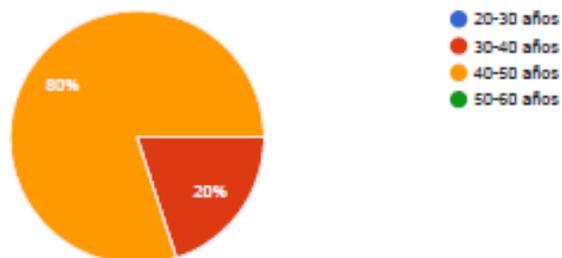
Director

Gerente de Responsabilidad Corporativa

Especialista

Rango de edad

5 respuestas

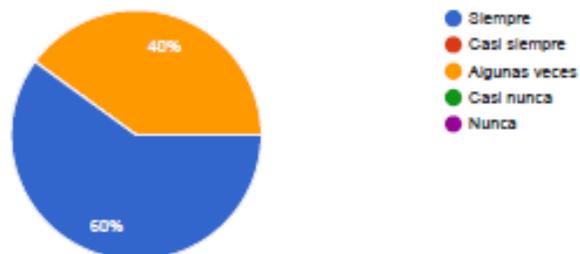


6/5/2020

Encuesta de pensamiento sistémico - Formularios de Google

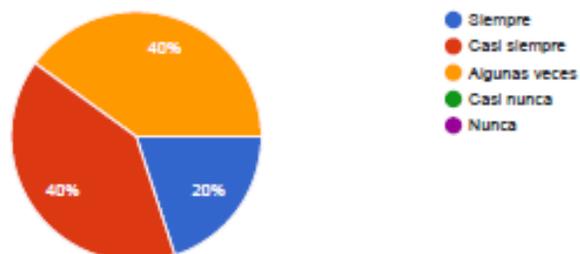
Al tomar una decisión relevante en su empresa tienen en cuenta las consecuencias a corto y largo plazo

5 respuestas



Frente a un problema, cambiamos de perspectiva para tener en cuenta otros puntos de vista

5 respuestas

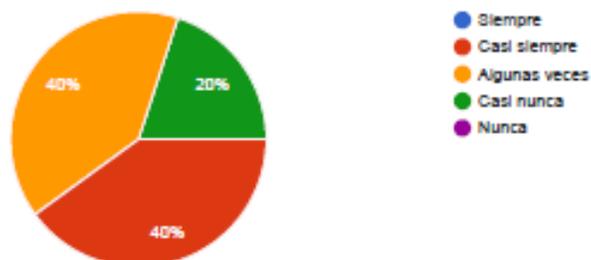


6/5/2020

Encuesta de pensamiento sistémico - Formularios de Google

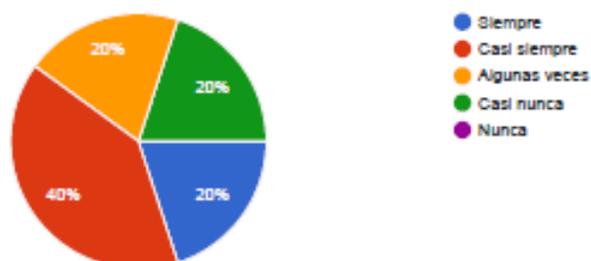
Frente a alguna situación en la empresa, nos centramos en lo general en vez de lo particular

5 respuestas



Cuando revisamos información buscamos patrones en los datos

5 respuestas

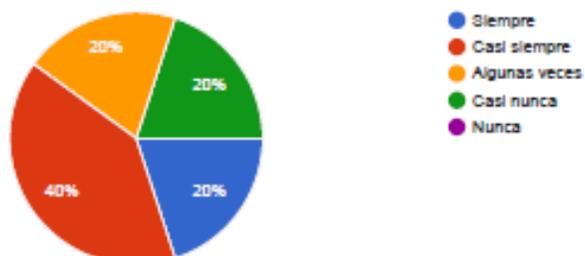


6/5/2020

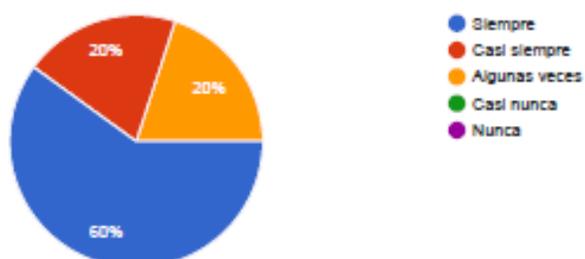
Encuesta de pensamiento sistémico - Formularios de Google

Buscamos los cambios en los procesos a lo largo del tiempo

5 respuestas

**Cuando se presenta un problema en la empresa revisamos si tiene relación con otros problemas existentes**

5 respuestas

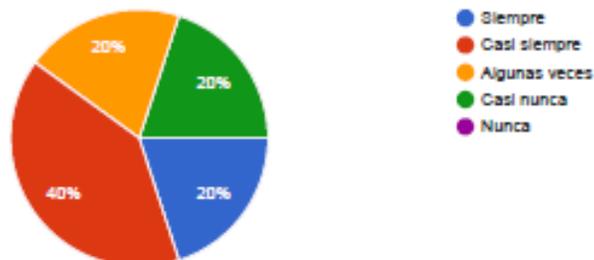


6/5/2020

Encuesta de pensamiento sistémico - Formularios de Google

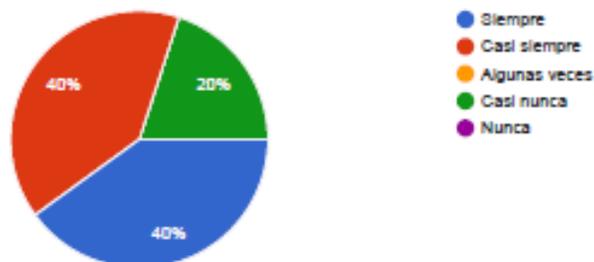
Actualmente usted contamos con procesos que midan acumulaciones de impactos concretos (Inversiones sociales) y abstractos (confianza)

5 respuestas



Cuando abordamos un tema de trabajo, buscamos comprender la relación dinámica entre las variables que se relacionan

5 respuestas

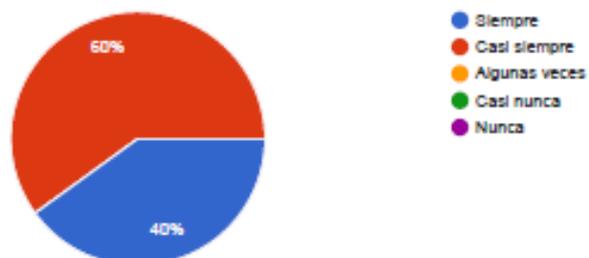


6/5/2020

Encuesta de pensamiento sistémico - Formularios de Google

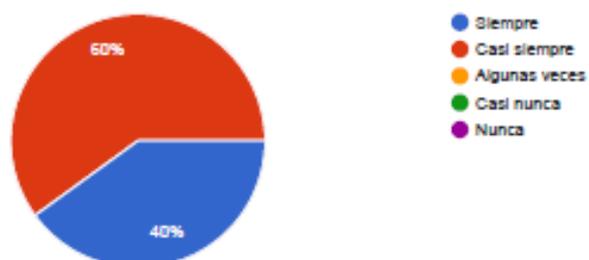
Consideramos las consecuencias no deseadas al momento de planear una actividad

5 respuestas



Cuando se presenta una oportunidad de mejora en la empresa se definen los actores directos e indirectos

5 respuestas

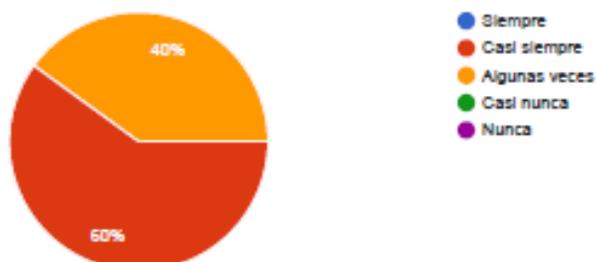


6/5/2020

Encuesta de pensamiento sistémico - Formularios de Google

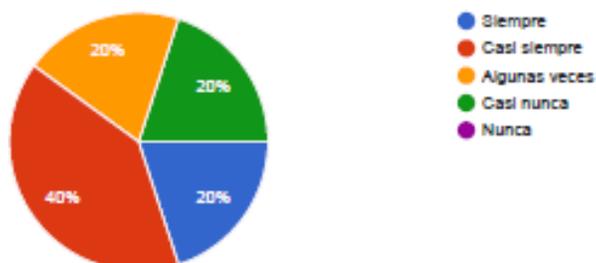
En las oportunidades de mejora, identificamos las características sociales, culturales, políticas, legales, ecológicas y económicas, según corresponda

5 respuestas



En la empresa diseñamos diferentes soluciones para un problema y las representamos en un gráfico u/o arquetipo o modelo de análisis

5 respuestas

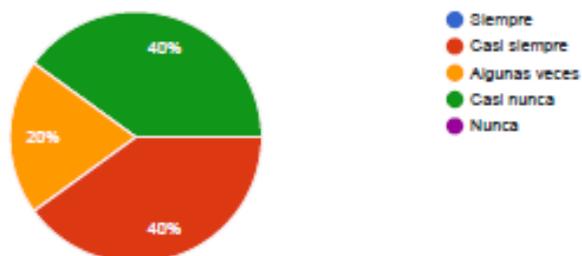


6/5/2020

Encuesta de pensamiento sistémico - Formularios de Google

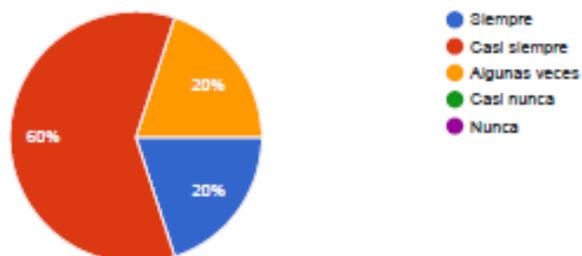
En la empresa diseñamos u/o esquemmatizan las oportunidades de mejorar con las interacciones de otras variables que estas oportunidades tienen

5 respuestas



En una situación de oportunidad de mejora en la empresa nos reunimos para revisar las diferentes soluciones con el fin de tomar la mejor decisión que se acerque a una posible solución y de esta manera también poder tener un feedback para mejorarla

5 respuestas

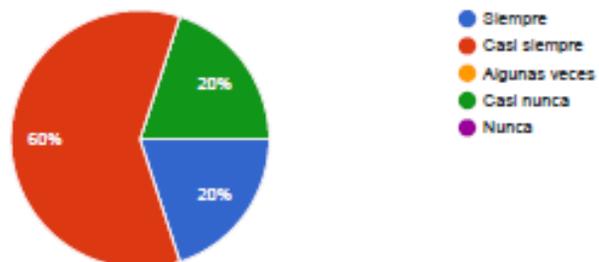


6/5/2020

Encuesta de pensamiento sistémico - Formularios de Google

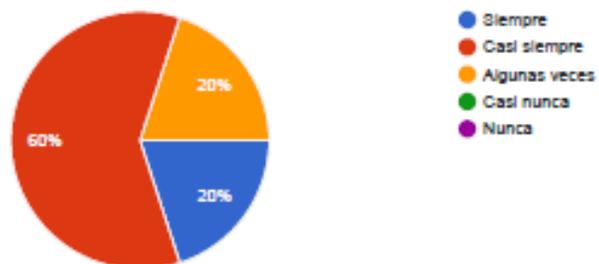
Implementamos el pensamiento sistémico en los procesos y en las estrategias organizacionales

5 respuestas



Prevedemos y nos anticipamos en la búsqueda de una solución para determinada dificultad dedicándole tiempo

5 respuestas

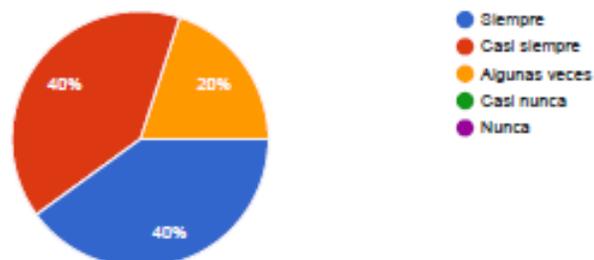


6/5/2020

Encuesta de pensamiento sistémico - Formularios de Google

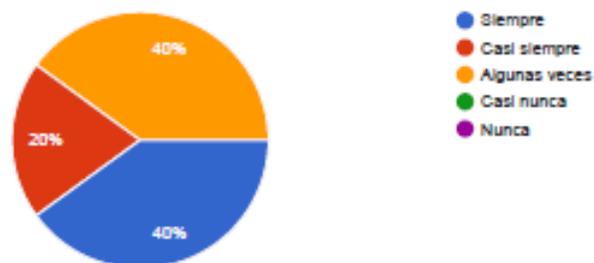
Identificamos las limitaciones y restricciones en el momento de abordar una práctica de RSE

5 respuestas



En la implementación de una práctica de RSE implementamos un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Asegurar), con el fin de tener una retroalimentación por parte del sistema

5 respuestas

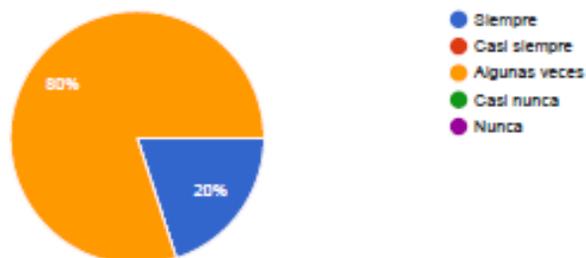


6/5/2020

Encuesta de pensamiento sistémico - Formularios de Google

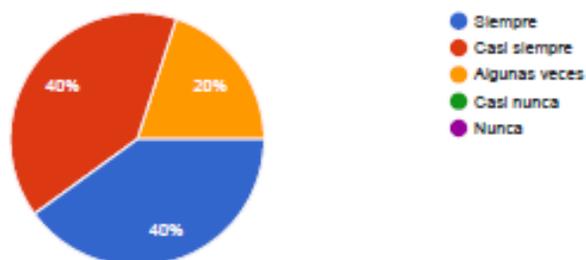
Utilizamos métodos estadísticos que le permiten identificar posibles prácticas de RSE

5 respuestas



En la actualidad contamos con prácticas de RSE que impacten positivamente a la cadena de valor de su compañía

5 respuestas

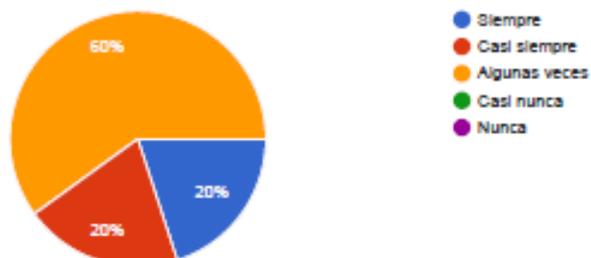


6/5/2020

Encuesta de pensamiento sistémico - Formularios de Google

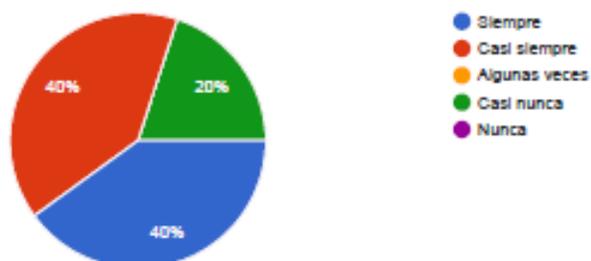
Actualmente contamos con actividades que involucren la economía circular

5 respuestas



Hacemos pronósticos para evaluar el impacto que tiene una oportunidad de mejora actual y su proyección en el futuro

5 respuestas

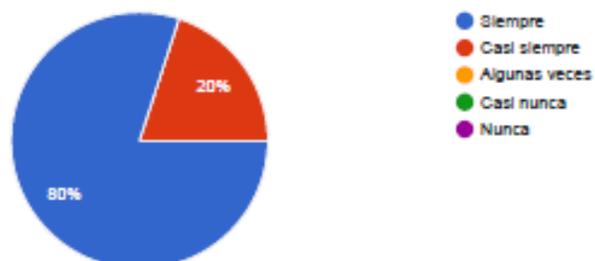


6/5/2020

Encuesta de pensamiento sistémico - Formularios de Google

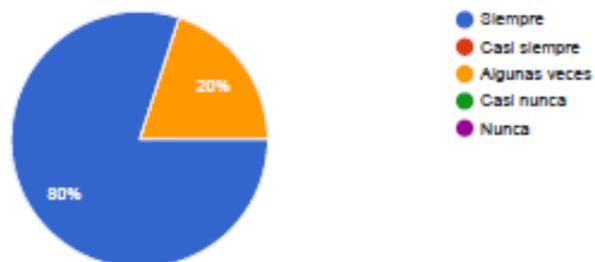
Contamos con una matriz de priorización de grupos de interés

5 respuestas



Actualmente contamos con planes de relacionamiento con los grupos de interés

5 respuestas

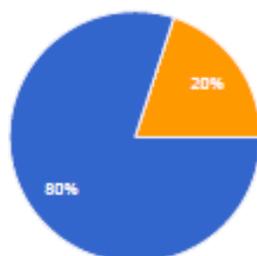


6/5/2020

Encuesta de pensamiento sistémico - Formularios de Google

Se tienen identificadas las expectativas de nuestros grupos de interés con la empresa

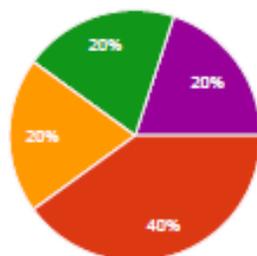
5 respuestas



- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente su contamos con una práctica de incentivos y recompensas para sus grupos de interés que generen un cambio en su entorno

5 respuestas



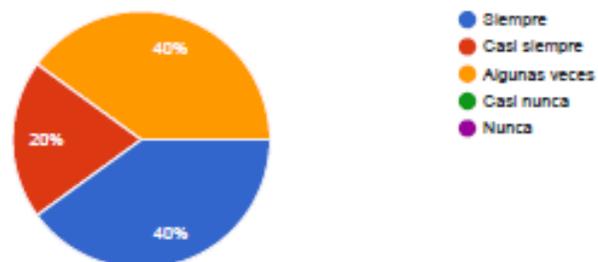
- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

6/5/2020

Encuesta de pensamiento sistémico - Formularios de Google

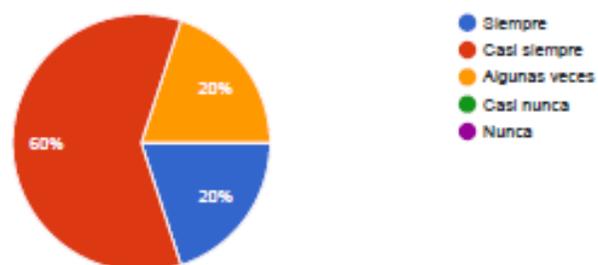
Al momento de realizar una práctica de RSE, hacemos una revisión del impacto que esta pueda tener en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

5 respuestas



Consultamos las lecciones aprendidas de la empresa con el fin de solucionar algún impase

5 respuestas

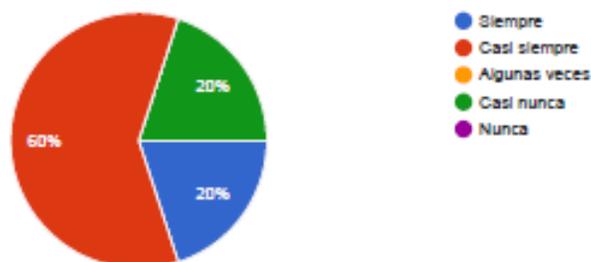


8/5/2020

Encuesta de pensamiento sistémico - Formularios de Google

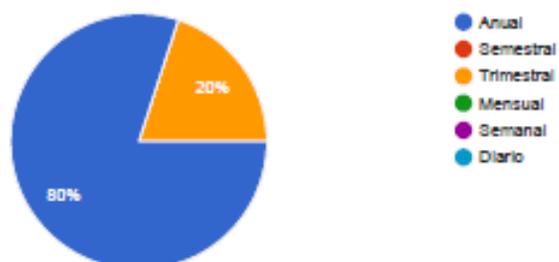
Hacemos reuniones sistemáticas sobre cómo mejorar los procesos

5 respuestas



En su quehacer diario la mayor parte de sus actividades fueron planeadas con qué periodo:

5 respuestas



Encuesta de pensamiento sistémico

Encuesta de trabajo de grado del pensamiento sistémico aplicado a la Responsabilidad Social Empresarial

Nombres y apellidos *

Paula Andrea Hernández Molina

Empresa *

ETB

Sector de la empresa *

Telecomunicaciones

Cargo actual *

Líder de Responsabilidad Corporativa

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Rango de edad

- 20-30 años
- 30-40 años
- 40-50 años
- 50-60 años

Al tomar una decisión relevante en su empresa tienen en cuenta las consecuencias a corto y largo plazo *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Frente a un problema, cambiamos de perspectiva para tener en cuenta otros puntos de vista *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Frente a alguna situación en la empresa, nos centramos en lo general en vez de lo particular *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Cuando revisamos información buscamos patrones en los datos *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Buscamos los cambios en los procesos a lo largo del tiempo *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Quando se presenta un problema en la empresa revisamos si tiene relación con otros problemas existentes *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente usted contamos con procesos que midan acumulaciones de impactos concretos (Inversiones sociales) y abstractos (confianza) *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Quando abordamos un tema de trabajo, buscamos comprender la relación dinámica entre las variables que se relacionan *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Consideramos las consecuencias no deseadas al momento de planear una actividad *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Quando se presenta una oportunidad de mejora en la empresa se definen los actores directos e indirectos *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

En las oportunidades de mejora, identificamos las características sociales, culturales, políticas, legales, ecológicas y económicas, según corresponda *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

En la empresa diseñamos diferentes soluciones para un problema y las representamos en un gráfico u/o arquetipo o modelo de análisis *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

En la empresa diseñamos u/o esquematizan las oportunidades de mejorar con las interacciones de otras variables que estas oportunidades tienen *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

En una situación de oportunidad de mejora en la empresa nos reunimos para revisar las diferentes soluciones con el fin de tomar la mejor decisión que se acerque a una posible solución y de esta manera también poder tener un feedback para mejorarla *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Implementamos el pensamiento sistémico en los procesos y en las estrategias organizacionales *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Prevedemos y nos anticipamos en la búsqueda de una solución para determinada dificultad dedicándole tiempo *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Identificamos las limitaciones y restricciones en el momento de abordar una práctica de RSE *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

En la implementación de una práctica de RSE implementamos un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Asegurar), con el fin de tener una retroalimentación por parte del sistema *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Utilizamos métodos estadísticos que le permiten identificar posibles prácticas de RSE *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

En la actualidad contamos con prácticas de RSE que impacten positivamente a la cadena de valor de su compañía *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente contamos con actividades que involucren la economía circular *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Hacemos pronósticos para evaluar el impacto que tiene una oportunidad de mejora actual y su proyección en el futuro *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Contamos con una matriz de priorización de grupos de interés *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente contamos con planes de relacionamiento con los grupos de interés *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Se tienen identificadas las expectativas de nuestros grupos de interés con la empresa *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente su contamos con una práctica de incentivos y recompensas para sus grupos de interés que generen un cambio en su entorno *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Al momento de realizar una práctica de RSE, hacemos una revisión del impacto que esta pueda tener en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Consultamos las lecciones aprendidas de la empresa con el fin de solucionar algún impase *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Hacemos reuniones sistemáticas sobre cómo mejorar los procesos *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

En su quehacer diario la mayor parte de sus actividades fueron planeadas con qué periodo:

- Anual
- Semestral
- Trimestral
- Mensual
- Semanal
- Diario

Este formulario se creó en Universidad EAN.

Google Formulario

Encuesta de pensamiento sistémico

Encuesta de trabajo de grado del pensamiento sistémico aplicado a la Responsabilidad Social Empresarial

Nombres y apellidos *

John Karakatsianis

Empresa *

Alianza por la Competitividad en la Cadena de Suministro

Sector de la empresa *

Servicios

Cargo actual *

Director

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Rango de edad

- 20-30 años
- 30-40 años
- 40-50 años
- 50-60 años

Al tomar una decisión relevante en su empresa tienen en cuenta las consecuencias a corto y largo plazo *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Frente a un problema, cambiamos de perspectiva para tener en cuenta otros puntos de vista *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Frente a alguna situación en la empresa, nos centramos en lo general en vez de lo particular *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Cuando revisamos información buscamos patrones en los datos *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Buscamos los cambios en los procesos a lo largo del tiempo *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Quando se presenta un problema en la empresa revisamos si tiene relación con otros problemas existentes *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente usted contamos con procesos que midan acumulaciones de impactos concretos (Inversiones sociales) y abstractos (confianza) *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Quando abordamos un tema de trabajo, buscamos comprender la relación dinámica entre las variables que se relacionan *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Consideramos las consecuencias no deseadas al momento de planear una actividad *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Quando se presenta una oportunidad de mejora en la empresa se definen los actores directos e indirectos *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

En las oportunidades de mejora, identificamos las características sociales, culturales, políticas, legales, ecológicas y económicas, según corresponda *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

En la empresa diseñamos diferentes soluciones para un problema y las representamos en un gráfico u/o arquetipo o modelo de análisis *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

En la empresa diseñamos u/o esquematizan las oportunidades de mejorar con las interacciones de otras variables que estas oportunidades tienen *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

En una situación de oportunidad de mejora en la empresa nos reunimos para revisar las diferentes soluciones con el fin de tomar la mejor decisión que se acerque a una posible solución y de esta manera también poder tener un feedback para mejorarla *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Implementamos el pensamiento sistémico en los procesos y en las estrategias organizacionales *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Preveemos y nos anticipamos en la búsqueda de una solución para determinada dificultad dedicándole tiempo *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Identificamos las limitaciones y restricciones en el momento de abordar una práctica de RSE *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

En la implementación de una práctica de RSE implementamos un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Asegurar), con el fin de tener una retroalimentación por parte del sistema *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Utilizamos métodos estadísticos que le permiten identificar posibles prácticas de RSE *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

En la actualidad contamos con prácticas de RSE que impacten positivamente a la cadena de valor de su compañía *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente contamos con actividades que involucren la economía circular *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Hacemos pronósticos para evaluar el impacto que tiene una oportunidad de mejora actual y su proyección en el futuro *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Contamos con una matriz de priorización de grupos de interés *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente contamos con planes de relacionamiento con los grupos de interés *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Se tienen identificadas las expectativas de nuestros grupos de interés con la empresa *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente su contamos con una práctica de incentivos y recompensas para sus grupos de interés que generen un cambio en su entorno *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Al momento de realizar una práctica de RSE, hacemos una revisión del impacto que esta pueda tener en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Consultamos las lecciones aprendidas de la empresa con el fin de solucionar algún impase *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Hacemos reuniones sistemáticas sobre cómo mejorar los procesos *

- Siempre
- Casi siempre**
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

En su quehacer diario la mayor parte de sus actividades fueron planeadas con qué periodo:

- Anual
- Semestral
- Trimestral**
- Mensual
- Semanal
- Diario

Este formulario se creó en Universidad EAN.

Google Formularios

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Encuesta de pensamiento sistémico

Encuesta de trabajo de grado del pensamiento sistémico aplicado a la Responsabilidad Social Empresarial

Nombres y apellidos *

Catalina Gómez

Empresa *

Petroleos Sudamericanos

Sector de la empresa *

Hidrocarburos

Cargo actual *

Coordinadora RSE

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Rango de edad

- 20-30 años
- 30-40 años
- 40-50 años
- 50-60 años

Al tomar una decisión relevante en su empresa tienen en cuenta las consecuencias a corto y largo plazo *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Frente a un problema, cambiamos de perspectiva para tener en cuenta otros puntos de vista *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Frente a alguna situación en la empresa, nos centramos en lo general en vez de lo particular *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Cuando revisamos información buscamos patrones en los datos *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Buscamos los cambios en los procesos a lo largo del tiempo *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Cuando se presenta un problema en la empresa revisamos si tiene relación con otros problemas existentes *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente usted contamos con procesos que midan acumulaciones de impactos concretos (Inversiones sociales) y abstractos (confianza) *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Cuando abordamos un tema de trabajo, buscamos comprender la relación dinámica entre las variables que se relacionan *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Consideramos las consecuencias no deseadas al momento de planear una actividad *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Cuando se presenta una oportunidad de mejora en la empresa se definen los actores directos e indirectos *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

En las oportunidades de mejora, identificamos las características sociales, culturales, políticas, legales, ecológicas y económicas, según corresponda *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

En la empresa diseñamos diferentes soluciones para un problema y las representamos en un gráfico u/o arquetipo o modelo de análisis *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

En la empresa diseñamos u/o esquematizan las oportunidades de mejorar con las interacciones de otras variables que estas oportunidades tienen *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

En una situación de oportunidad de mejora en la empresa nos reunimos para revisar las diferentes soluciones con el fin de tomar la mejor decisión que se acerque a una posible solución y de esta manera también poder tener un feedback para mejorarla *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Implementamos el pensamiento sistémico en los procesos y en las estrategias organizacionales *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Preveemos y nos anticipamos en la búsqueda de una solución para determinada dificultad dedicándole tiempo *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Identificamos las limitaciones y restricciones en el momento de abordar una práctica de RSE *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

En la implementación de una práctica de RSE implementamos un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Asegurar), con el fin de tener una retroalimentación por parte del sistema *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Utilizamos métodos estadísticos que le permiten identificar posibles prácticas de RSE *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

En la actualidad contamos con prácticas de RSE que impacten positivamente a la cadena de valor de su compañía *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente contamos con actividades que involucren la economía circular *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Hacemos pronósticos para evaluar el impacto que tiene una oportunidad de mejora actual y su proyección en el futuro *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Contamos con una matriz de priorización de grupos de interés *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente contamos con planes de relacionamiento con los grupos de interés *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Se tienen identificadas las expectativas de nuestros grupos de interés con la empresa *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente su contamos con una práctica de incentivos y recompensas para sus grupos de interés que generen un cambio en su entorno *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Al momento de realizar una práctica de RSE, hacemos una revisión del impacto que esta pueda tener en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Consultamos las lecciones aprendidas de la empresa con el fin de solucionar algún impase *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Hacemos reuniones sistemáticas sobre cómo mejorar los procesos *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

En su quehacer diario la mayor parte de sus actividades fueron planeadas con qué periodo:

- Anual
- Semestral
- Trimestral
- Mensual
- Semanal
- Diario

Este formulario se creó en Universidad EAN.

Google Formulario

Encuesta de pensamiento sistémico

Encuesta de trabajo de grado del pensamiento sistémico aplicado a la Responsabilidad Social Empresarial

Nombres y apellidos *

Daniel Suarez Mejia

Empresa *

Ecopetrol

Sector de la empresa *

Responsabilidad Corporativa

Cargo actual *

Gerente de Responsabilidad Corporativa

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Rango de edad

- 20-30 años
- 30-40 años
- 40-50 años
- 50-60 años

Al tomar una decisión relevante en su empresa tienen en cuenta las consecuencias a corto y largo plazo *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Frente a un problema, cambiamos de perspectiva para tener en cuenta otros puntos de vista *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Frente a alguna situación en la empresa, nos centramos en lo general en vez de lo particular *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Cuando revisamos información buscamos patrones en los datos *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Buscamos los cambios en los procesos a lo largo del tiempo *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Quando se presenta un problema en la empresa revisamos si tiene relación con otros problemas existentes *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente usted contamos con procesos que midan acumulaciones de impactos concretos (Inversiones sociales) y abstractos (confianza) *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Quando abordamos un tema de trabajo, buscamos comprender la relación dinámica entre las variables que se relacionan *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Consideramos las consecuencias no deseadas al momento de planear una actividad *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Quando se presenta una oportunidad de mejora en la empresa se definen los actores directos e indirectos *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

En las oportunidades de mejora, identificamos las características sociales, culturales, políticas, legales, ecológicas y económicas, según corresponda *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

En la empresa diseñamos diferentes soluciones para un problema y las representamos en un gráfico u/o arquetipo o modelo de análisis *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

En la empresa diseñamos u/o esquematizan las oportunidades de mejorar con las interacciones de otras variables que estas oportunidades tienen *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

En una situación de oportunidad de mejora en la empresa nos reunimos para revisar las diferentes soluciones con el fin de tomar la mejor decisión que se acerque a una posible solución y de esta manera también poder tener un feedback para mejorarla *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Implementamos el pensamiento sistémico en los procesos y en las estrategias organizacionales *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Preveemos y nos anticipamos en la búsqueda de una solución para determinada dificultad dedicándole tiempo *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Identificamos las limitaciones y restricciones en el momento de abordar una práctica de RSE *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

En la implementación de una práctica de RSE implementamos un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Asegurar), con el fin de tener una retroalimentación por parte del sistema *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Utilizamos métodos estadísticos que le permiten identificar posibles prácticas de RSE *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

En la actualidad contamos con prácticas de RSE que impacten positivamente a la cadena de valor de su compañía *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente contamos con actividades que involucren la economía circular *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Hacemos pronósticos para evaluar el impacto que tiene una oportunidad de mejora actual y su proyección en el futuro *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Contamos con una matriz de priorización de grupos de interés *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente contamos con planes de relacionamiento con los grupos de interés *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Se tienen identificadas las expectativas de nuestros grupos de interés con la empresa *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente su contamos con una práctica de incentivos y recompensas para sus grupos de interés que generen un cambio en su entorno *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Al momento de realizar una práctica de RSE, hacemos una revisión del impacto que esta pueda tener en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Consultamos las lecciones aprendidas de la empresa con el fin de solucionar algún impase *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Hacemos reuniones sistemáticas sobre cómo mejorar los procesos *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

En su quehacer diario la mayor parte de sus actividades fueron planeadas con qué periodo:

- Anual
- Semestral
- Trimestral
- Mensual
- Semanal
- Diario

Este formulario se creó en Universidad EAN.

Google Formulario

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Encuesta de pensamiento sistémico

Encuesta de trabajo de grado del pensamiento sistémico aplicado a la Responsabilidad Social Empresarial

Nombres y apellidos *

ANDRÉS GONZÁLEZ

Empresa *

Ecopetrol

Sector de la empresa *

Petróleo y Gas

Cargo actual *

Especialista

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Rango de edad

- 20-30 años
- 30-40 años
- 40-50 años
- 50-60 años

Al tomar una decisión relevante en su empresa tienen en cuenta las consecuencias a corto y largo plazo *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Frente a un problema, cambiamos de perspectiva para tener en cuenta otros puntos de vista *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Frente a alguna situación en la empresa, nos centramos en lo general en vez de lo particular *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Cuando revisamos información buscamos patrones en los datos *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Buscamos los cambios en los procesos a lo largo del tiempo *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Cuando se presenta un problema en la empresa revisamos si tiene relación con otros problemas existentes *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente usted contamos con procesos que midan acumulaciones de impactos concretos (Inversiones sociales) y abstractos (confianza) *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Cuando abordamos un tema de trabajo, buscamos comprender la relación dinámica entre las variables que se relacionan *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Consideramos las consecuencias no deseadas al momento de planear una actividad *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Cuando se presenta una oportunidad de mejora en la empresa se definen los actores directos e indirectos *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

En las oportunidades de mejora, identificamos las características sociales, culturales, políticas, legales, ecológicas y económicas, según corresponda *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

En la empresa diseñamos diferentes soluciones para un problema y las representamos en un gráfico u/o arquetipo o modelo de análisis *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

En la empresa diseñamos u/o esquematizan las oportunidades de mejorar con las interacciones de otras variables que estas oportunidades tienen *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

En una situación de oportunidad de mejora en la empresa nos reunimos para revisar las diferentes soluciones con el fin de tomar la mejor decisión que se acerque a una posible solución y de esta manera también poder tener un feedback para mejorarla *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Implementamos el pensamiento sistémico en los procesos y en las estrategias organizacionales *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Prevedemos y nos anticipamos en la búsqueda de una solución para determinada dificultad dedicándole tiempo *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Identificamos las limitaciones y restricciones en el momento de abordar una práctica de RSE *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

En la implementación de una práctica de RSE implementamos un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Asegurar), con el fin de tener una retroalimentación por parte del sistema *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Utilizamos métodos estadísticos que le permiten identificar posibles prácticas de RSE *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

En la actualidad contamos con prácticas de RSE que impacten positivamente a la cadena de valor de su compañía *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente contamos con actividades que involucren la economía circular *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Hacemos pronósticos para evaluar el impacto que tiene una oportunidad de mejora actual y su proyección en el futuro *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Contamos con una matriz de priorización de grupos de interés *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente contamos con planes de relacionamiento con los grupos de interés *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Se tienen identificadas las expectativas de nuestros grupos de interés con la empresa *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Actualmente su contamos con una práctica de incentivos y recompensas para sus grupos de interés que generen un cambio en su entorno *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Al momento de realizar una práctica de RSE, hacemos una revisión del impacto que esta pueda tener en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Consultamos las lecciones aprendidas de la empresa con el fin de solucionar algún impase *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24/11/2019

Encuesta de pensamiento sistémico

Hacemos reuniones sistemáticas sobre cómo mejorar los procesos *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

En su quehacer diario la mayor parte de sus actividades fueron planeadas con qué periodo:

- Anual
- Semestral
- Trimestral
- Mensual
- Semanal
- Diario

Este formulario se creó en Universidad EAN.

Google Formulario