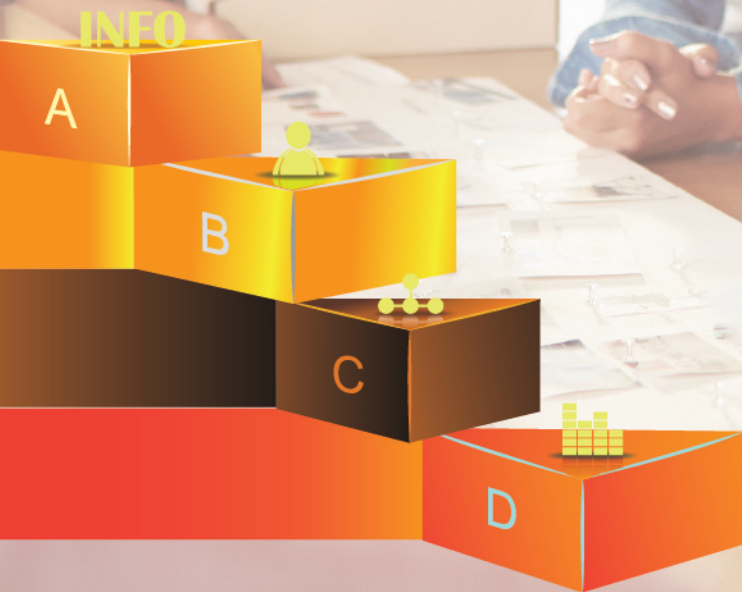


Gestión de la sostenibilidad en el marco de las organizaciones





*Gestión de la sostenibilidad
en el marco de las
organizaciones*

Autores

Manuel Alfonso Garzón Castrillón

Efraín Ortíz Pabón

Julio César Acosta Prado

Rodrigo Arturo Zárate

Rafael Pérez Uribe

María Teresa Ramírez Garzón

María del Pilar Ramírez Salazar

Mauricio Cruz Pulido

José Manuel Saiz Alvarez

Coordinadora

Denise Caroline Argüelles P.



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Gestión de la sostenibilidad en el marco de las organizaciones.
/ Manuel Alfonso Garzón Castrillón...[et al.]. Bogotá:
Universidad EAN, 2015. (Libro de investigación)

ISBN: 978-958-756-347-4 (Impreso)

ISBN: 978-958-756-348-1 (Electrónico)

1. Desarrollo sostenible
2. Empresas – Aspectos ambientales
3. Responsabilidad social en los negocios

658.4083 CDD23



Edición

Dirección Gestión del Conocimiento

Coodinadora Gestión de Publicaciones

Laura Cediel Fresneda

Coordinadora de la publicación

Denise Caroline Argüelles P.

Revisión de estilo

Sonia Carolina Sánchez G.

Diagramación

John Fredy García A.

Diseño y finalización

María Eugenia Mila E.

Diseño de Carátula

Álvaro Leonel Guerrero C.

© Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2015.

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

ISBN: 978-958-756-347-4

Contenido

Prólogo.....	7
Presentación.....	9
CAPÍTULO 1. Perdurabilidad, sostenibilidad empresarial y grupos de interés.....	13
Introducción.....	15
1.1 Perdurabilidad empresarial.....	15
1.2 La sostenibilidad.....	21
1.3 Reflexiones.....	38
1.4 Conclusiones.....	40
Referencias bibliográficas.....	45
CAPÍTULO 2. Ecosistemas de negocios y emprendimiento sostenible.....	51
Introducción.....	53
2.1 ¿Qué es un ecosistema de negocios?.....	54
2.2 ¿Qué es el desarrollo sostenible?.....	61
2.3 Relación entre ecosistema de negocios y desarrollo sostenible.....	62
2.4 ¿Qué es el emprendimiento sostenible?.....	64
Referencias bibliográficas.....	73
CAPÍTULO 3. Gestión estratégica de personas y gestión del conocimiento. Una relación dual.....	75
Introducción.....	77
3.1 Fundamentos teóricos.....	78
3.2 Modelo general de análisis.....	82
Referencias bibliográficas.....	95

CAPÍTULO 4. Liderazgo como factor clave en la sostenibilidad empresarial.....	107
Introducción.....	109
4.1 La sostenibilidad como valor, clave de su desarrollo.....	110
4.2 Beneficios de los valores organizacionales	114
4.3 Incorporación de los valores organizacionales a los valores personales.....	117
4.4 Conclusiones.....	124
Referencias bibliográficas.....	127
 CAPÍTULO 5. Componentes organizacionales que explican la sustentabilidad de la gestión humana en las PyMEs bogotanas.....	 129
Introducción.....	131
5.1 Breve marco teórico.....	132
5.2 Metodología utilizada.....	135
5.3 Hallazgos.....	142
5.4 Discusión de resultados.....	151
Referencias bibliográficas.....	159
 CAPÍTULO 6. La innovación abierta impulsa el desarrollo sostenible de las empresas.....	 163
Introducción.....	165
6.1 Marco conceptual.....	167
6.2 Metodología para la implementación de un proyecto de innovación abierta.....	171
6.3 Esquema de implementación de un proyecto de innovación abierta orientada a la sostenibilidad empresarial	180
6.4 Caso de éxito de innovación abierta en Colombia en la Banca de Fomento	186
Referencias bibliográficas.....	189

CAPÍTULO 7. Políticas públicas para la sostenibilidad en Colombia y su orientación a la empresa.....	193
Introducción.....	195
7.1 Concepto de sostenibilidad.....	196
7.2 Contexto de la sostenibilidad.....	197
7.3 El caso de Colombia.....	207
7.4 Conclusiones.....	219
Referencias bibliográficas.....	221
CAPÍTULO 8. Una visión sobre los estándares internacionales internacionales para una gestión sostenible en responsabilidad social empresarial para la alta dirección.....	223
Introducción.....	225
8.1 El <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI: razones para un avance.....	225
8.2 La norma ISO 26000-2010.....	228
8.3 El estándar SA8000 y los derechos humanos en el trabajo	238
8.4 La serie AA1000 para la mejora interna de la gestión de procesos.....	233
8.5 El sistema de gestión ética y socialmente responsable (Norma SGE 21:2008).....	235
8.6 Conclusiones.....	238
Referencias bibliográficas.....	239

Prólogo

En primer lugar quiero manifestar mis felicitaciones y agradecimientos especiales, al grupo de pensadores e investigadores que han puesto sus sentidos, conocimiento y esfuerzo al servicio de esta obra tan importante para nuestros tiempos, y por su deferencia al permitirme hacer parte de su lanzamiento con estas breves palabras.

Durante una de mis frecuentes reuniones de trabajo alrededor del tema de la sostenibilidad, un participante me dijo: “la sostenibilidad es como un arpón que entra en tu pecho y ya nunca vuelve a salir”. Desde ese día no he dejado de pensar en su afirmación y veo con especial agrado, que todos aquellos quienes se detienen por un momento a ponderar la opción sostenible, la encuentran abismalmente lógica.

He venido trabajando hace más de ocho años en temas alternativos de educación para niños en edad de preescolar, acercándolos a los elementos de su medio ambiente de forma exploratoria.

Los currículos desarrollados en nuestra escuela preescolar de California, han mostrado amplia aceptación en el mercado y un importante impacto, no sólo en los pequeños, sino en sus familiares.

Experiencias como esta, unidas a un sinnúmero más, que innumerables empresarios están experimentando, inequívocamente impulsaron mi iniciativa de proponer, a través de la Presidencia de la Sala General de la Universidad, un estudio sobre el concepto de la sostenibilidad y la búsqueda de un sincero compromiso por parte de la Institución, de tal forma que nuestra propuesta evolucionara eficazmente ante este nuevo paradigma.

Temas apasionantes y propuestas frescas e increíblemente innovadoras como el consumo colaborativo, las economías circulares, la permacultura, el emprendimiento social y miles de iniciativas globales de pleno interés mundial, hacen de la sostenibilidad el movimiento más fascinante para la humanidad desde la Revolución Industrial; y para emprendedores visionarios, un campo de juego inundado de oportunidades para lograr sus objetivos financieros, al mismo tiempo que se destaca el valor de las personas.

Son dos las razones fundamentales que alientan mi determinación por impulsar este ideal.

En primer lugar, la Universidad EAN es una entidad que obra bajo estrictos protocolos de responsabilidad social y su promesa básica contempla la formación para el emprendimiento.

Hoy por hoy, el emprendimiento que incorpora las aristas de la sostenibilidad, se convierte en la herramienta fundamental del empresario exitoso, y en el elemento diferenciador que le permitirá las más claras ventajas competitivas en el futuro inmediato.

En segundo lugar, esta moderna variante del emprendimiento, se perfila como la esperanza más acertada con que cuentan nuestros hijos, de habitar un planeta que ofrece posibilidades para vivir una vida plena y llena de felicidad.

Bien haríamos en comprender claramente el impacto de nuestras acciones y en incluir las tres aristas de la sostenibilidad en nuestro plan de vida y en el de nuestro negocio, para que tanto la ética como la economía y la ecología se conviertan en la esencia fundamental de nuestras operaciones.

A los docentes, Dr. Manuel Alfonso Garzón Castrillón, Dr. Julio César Acosta Prado, Dr. Rodrigo Arturo Zárate, Dr. Rafael Pérez Uribe, Dra. María Teresa Ramírez Garzón y Dr. José Manuel Saiz Álvarez, y a los estudiantes, Efraín Ortiz Pabón, María del Pilar Ramírez Salazar y Mauricio Cruz Pulido, un reconocimiento muy especial de mi parte, con sentimiento de admiración y aprecio por tratarse de personas ilustres, que hoy, mediante su publicación, coadyuvan a la transformación que tanto urge a la sociedad moderna.

Aplaudo la iniciativa de este nuevo libro, ya que la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones, ilustra la ruta que gerentes y líderes deben seguir para cambiar el curso de operaciones ya existentes, ayudando a las empresas no simplemente a sobrevivir a estos cambios sino a prevalecer en el tiempo.

Muchas gracias.

Herbert H. Perico
Presidente
Sala General Universidad EAN

Presentación

Desde el ámbito político e institucional se reconoce que el desarrollo sostenible es la alternativa que debe seguirse en contraposición al modelo de desarrollo actual, el cual ha sido cuestionado y criticado por su responsabilidad en la crisis ecológica global.

A finales de los años ochenta y sobre todo, a partir del “Informe Brundtland” el concepto de desarrollo sostenible se generalizó como un objetivo social y se definió como “la satisfacción a las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, para satisfacer sus propias necesidades” (Nuestro futuro común, 1987¹); en consideración al ritmo, cada vez más intensivo, de explotación y uso de los recursos naturales.

Bajo esta perspectiva, el desarrollo sostenible ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo y pese a la complejidad de su concepto, es cada vez más evidente que la búsqueda de la sostenibilidad y del desarrollo sostenible exige integrar factores económicos, sociales, culturales, políticos y ecológicos, en un intento por equilibrar el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente como sus tres pilares y propósitos.

Con esta visión, un grupo de estudiantes y docentes del Doctorado en Gestión de la Universidad EAN se dio a la tarea de aproximarse al concepto de sostenibilidad desde diferentes perspectivas, con el ánimo de acopiar información que pueda brindar elementos importantes, no sólo a la comprensión del tema sino al cambio de comportamiento que cada persona, como miembro de la sociedad y responsable de sus acciones, debe tener en consonancia con los principios fundamentales inherentes al concepto de sostenibilidad.

¹ Informe “Nuestro futuro común” de 1987, Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas.

La construcción del libro implicó una tarea ardua de selección de los temas y de establecimiento de un eje vertebrador, que permitiera ilustrar la integralidad del concepto de sostenibilidad desde las visiones y experiencias diversas de sus autores, con el propósito de suscitar en el lector interrogantes y reflexiones en torno al tema.

De acuerdo con lo anterior, el libro “Gestión de la sostenibilidad en el marco de las organizaciones”, se ha estructurado a partir del concepto de sostenibilidad con una visión centrada en las personas, como eje vertebrador de los ocho capítulos que hacen parte del mismo.

Así, en el primer capítulo “Perdurabilidad, sostenibilidad empresarial y grupos de interés”, se realiza un recorrido por la perdurabilidad teniendo en cuenta, en primer lugar, los antecedentes de la sostenibilidad y en segundo, la Inversión Socialmente Responsable (ISR), el enfoque de la economía verde, considerado como fuente de una progresiva incorporación de pautas de gestión verde en las organizaciones, así como de una forma de gestión que conduce a planteamientos estratégicos y de negocios respetuosos con la sostenibilidad. Por otra parte, esta se aborda como concepto complejo y multidimensional que no puede resolverse con una sola acción corporativa, con base en lo cual se propone un modelo de sostenibilidad empresarial. Finalmente, se hace una aproximación al tema de la creación de valor sostenible.

“Ecosistemas de negocios y emprendimiento sostenible” es el tema del segundo capítulo, en el cual se abordan tres conceptos asociados a la gestión: ecosistemas de negocios, desarrollo sostenible y emprendimiento sostenible. El objetivo es entregar al lector herramientas conceptuales que le resulten útiles a la hora de abordar el diseño de estrategias de sostenibilidad en organizaciones establecidas o aprovechar oportunidades para el desarrollo de nuevos emprendimientos.

El tercer capítulo se centra en la “Gestión estratégica de las personas” y propone una definición conceptual y un modelo explicativo de la gestión estratégica de personas, mediante factores facilitadores de la gestión del conocimiento, tanto infraestructurales como humanos, que favorecen una gestión eficiente de los recursos y capacidades internas de la empresa, así como su adaptación al entorno, para generar ventaja competitiva. Vale la pena señalar, que si bien en este capítulo no se sitúa en primera instancia el

concepto de sostenibilidad, si se sientan las bases para analizar cómo, través de las personas, se logra el desarrollo económico y social como pilares de este concepto.

Se continúa con el “Liderazgo como factor clave en la sostenibilidad empresarial” en el cuarto capítulo; entendiendo la necesidad de contar con perfiles que estimulen y movilicen la vinculación de las personas y sus acciones a proyectos que favorezcan el desarrollo sostenible. En este sentido, se propone el liderazgo como la clave fundamental en la generación y desarrollo de la sostenibilidad en las empresas, al igual que se visualiza como un valor dentro de la organización que debe alinearse con los valores de los colaboradores.

Continuando con la persona como eje de la sostenibilidad, en el capítulo cinco se estudian de manera aplicada los “Componentes organizacionales que explican la sostenibilidad de la gestión humana en las PyMEs bogotanas”. Se muestra la relación que existe entre la gestión del recurso humano², con algunos componentes organizacionales en las PyMEs (pequeñas y medianas empresas), teniendo como referente el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO³) de la Universidad EAN.

En el capítulo seis “La innovación abierta impulsa el desarrollo sostenible”, se pone de manifiesto la insuficiencia del sistema de innovación tradicional para mantener la sostenibilidad de las organizaciones en el mundo actual; así mismo, se plantea la innovación abierta como una alternativa que puede ser orientada a la sostenibilidad. Finalmente, se presenta un caso de éxito colombiano en innovación abierta con la Banca de Fomento.

El capítulo siete “Políticas públicas para la sostenibilidad en Colombia y su orientación a la empresa”, tiene como propósito propiciar la comprensión del significado de la agenda global en materia de sostenibilidad, así como de las medidas tomadas por organismos multilaterales que directamente han influenciado al gobierno de Colombia en la adopción de decisiones y

² Respetando los diferenciadores de los conceptos, para el efecto de este capítulo, de manera indiscriminada se utilizará el mismo término: gestión humana, gestión del talento humano, gestión del recurso humano, administración y/ gerencia de recursos humanos.

³ Modelo estructurado por el Grupo G3PyMEs (grupo de investigación en gerencia de las grandes, pequeñas y medianas empresas) de la Universidad EAN.

en la conformación de una institucionalidad, orientada a la regulación del crecimiento de la empresa, específicamente en el ámbito de la sostenibilidad. Se considera además que la geopolítica internacional y los rápidos cambios en el entorno mundial, han propiciado un impacto significativo en la política pública en Colombia.

El capítulo ocho continúa con “Una visión sobre los estándares internacionales para una gestión sostenible en responsabilidad social empresarial para la alta dirección”, cuyo cumplimiento gana cada vez mayor importancia dentro del plan estratégico de la organización, tanto en el mercado local como globalizado.

Las temáticas elegidas para el libro, tal y como se puede observar, se constituyen en un referente importante para abordar el tema de la sostenibilidad desde una visión integral que, en este caso, se centra en la acción de las personas como agentes dinamizadores del desarrollo que conduce hacia la sostenibilidad.

Queda esperar que el lector disfrute la lectura, además de una perspectiva humana de la sostenibilidad que enriquece y refresca visiones más economicistas, sin pretender restar importancia a aspectos fundamentales como el desarrollo económico, pues se trata de destacar los factores humanos en el marco de quehacer hacia la sostenibilidad.

Denise Caroline Argüelles P.
Coordinadora de la Publicación

CAPÍTULO 1

Perdurabilidad, sostenibilidad empresarial y grupos de interés

Manuel Alfonso Garzón Castrillón*

* Post-doctor, profesor del Doctorado en Gestión, Universidad EAN.

Introducción

En este capítulo del libro se hace un recorrido por la perdurabilidad y los antecedentes de la sostenibilidad. Posteriormente se aborda el tema de la Inversión Socialmente Responsable (ISR), para analizar el enfoque de la economía verde, como consecuencia de una progresiva incorporación de pautas de gestión verde en las organizaciones que conduce a planteamientos estratégicos y de negocios, respetuosos con la sostenibilidad. Luego, se hace una revisión de los conceptos de la sostenibilidad como temas complejos y multidimensionales que no pueden resolverse con una sola acción corporativa y se analizan los grupos de interés para proponer; con base en un modelo de sostenibilidad empresarial, finalmente se hará una aproximación al tema de la creación de valor sostenible.

1.1 Perdurabilidad empresarial

El estudio etimológico del término perdurabilidad, realizado por Quiñonez, Velásquez y Hernández (2014), señala que la palabra debe entenderse desde sus tres partes: en primer lugar, el prefijo “per”, el cual viene del latín “per” que se usa para reforzar o aumentar el significado de una palabra; “dura”, de origen indoeuropeo, proviene de la palabra “Deue” que significa largo o a través del tiempo; y finalmente, compuesta por el sufijo “bilidad”, el cual se deriva de la palabra habilidad, conocido en el latín como *Habere*, cuyo significado es tener.

También es necesario tener en cuenta que no existe ningún principio básico específico que sea el correcto para convertirse en una gran compañía perdurable. Por tanto, para abordar el concepto de perdurabilidad, se revisaron documentos que directa o indirectamente hacen alusión a la longevidad de las organizaciones. En este orden de ideas, Fernández (2001)

se refiere a ellas y las caracteriza de la siguiente forma: comienzos modestos inversión en la gente y establecimiento de metas claras.

Al respecto, Salazar (2001) afirma que la cuestión no es maximizar las ganancias, sino sobrevivir a lo largo del tiempo, perpetuar el proyecto de la empresa. Algo que hoy comienza a pasar y que, por lo visto, fue el secreto de las organizaciones que nacieron hace más de 500 años.

En esta misma línea, Nascimento (2001), con base en la entrevista realizada a Arie De Geus (1997), autor del libro *The living company*, plantea que es preciso que las organizaciones salgan de la prisión del lenguaje económico. Esto puede parecer una paradoja. Dicho de otra forma, las organizaciones tienden a morir pronto porque sus líderes y cuadros se concentran en la producción y en el lucro y se olvidan que la empresa es una institución -como otras- que es una comunidad de seres humanos que debería estar en el negocio para sobrevivir y no para morir pasado algún tiempo. Así mismo, este autor plantea que es preciso hacer una distinción clara entre las organizaciones que se pretenden perpetuar, precisamente como las especies, pues hay casos de organizaciones con más de 500 años de continuidad.

Uno de los factores determinantes de la perdurabilidad de una empresa se encuentra en la cultura corporativa que se gestiona y desarrolla, por esto, siguiendo a Bonnici (2005), puede considerársele como a un ser vivo, teniendo en cuenta que a veces mutan para sobrevivir y las empresas también pueden hacerlo, de modo que el espíritu empresarial es fuente de regeneración corporativa. Lo anterior va de la mano con la previsibilidad, factor clave para la supervivencia. Por su parte, De Geus (1997) señala que la compañía es como un ser viviente, y las decisiones deben resultar de un proceso de aprendizaje el cual debe darse en todos los campos en que intervenga la empresa, desde el interno con la cadena de valor, hasta el externo con el mercado y sus variables.

En este punto cabe la pregunta ¿Cómo puede suceder que algunas organizaciones hayan sobrevivido hasta más de 500 años? La respuesta de De Geus (1997) y Nascimento (2001) es porque se comportaron como especies vivas. Dawkins (1976) habla de máquinas de supervivencia de genes para explicar la razón de perpetuación de las especies. En un cierto sentido,

podemos entender las organizaciones como instituciones, como el paso siguiente de este esfuerzo de supervivencia.

Por tanto, es a través de las organizaciones que los humanos también sobreviven. Y el secreto de esta perpetuación es saber permanecer en armonía con el mundo circundante; lo que es un proceso de aprendizaje. De Geus (1997) habla, además, de un trazo mayor que es común a todas las organizaciones que se perpetuaron a lo largo de decenas y centenas de años y es el arte de la sensibilidad en relación con el exterior.

Lo anteriormente planteado se complementa con la propuesta de Crosby (1989), quién afirma que la política administrativa de la organización debe elaborarse alrededor de las cinco consideraciones que conllevan una labor y una vigilancia continuas; todas ellas tienen la misma importancia porque se nutren entre sí. Una compañía que desea alcanzar el éxito perpetuo, debe contar con las siguientes características de forma evidente:

- Las personas que acostumbran hacer las cosas bien.
- El crecimiento es rentable y sostenido.
- Las necesidades de los clientes se anticipan.
- El cambio se planea y se dirige.
- Las personas se sienten orgullosas de trabajar aquí.

De la misma forma, Crosby (1989) refuerza la anticipación de las necesidades de los clientes, señalando que hay que contar con actividades continuas de evaluación y de investigación que permitan prever lo que los clientes buscan, con una labor de desarrollo del producto supeditada a los resultados de dichas actividades y con una conciencia ejecutiva de lo sensible que son estos puntos.

Collins y Porras (2004), establecen que organizaciones visionarias (perdurables), son instituciones que constituyen la flor y nata de su industria, admiradas por todos sus colegas pues tienen una larga tradición en la generación de influencia significativa en el mundo que nos rodea. Así mismo, son organizaciones que se caracterizan por: ser instituciones líderes en su industria; ser muy admiradas por personas conocedoras de negocios; haber dejado huella indeleble en el mundo en que vivimos; haber tenido

múltiples generaciones de presidentes; haber pasado por múltiples ciclos de vida de productos o servicios y haber sido fundadas antes de 1950.

También es necesario entender que el crecimiento es rentable y sostenido. Debemos fijarnos un objetivo porcentual de crecimiento -quizás de un 15% -que mantenga a la compañía con el tamaño adecuado para competir; un objetivo de ingresos -12% después de impuestos- que genere para la compañía un flujo de efectivo fuerte y positivo que reduzca su necesidad de endeudamiento; una relación entre el pasivo y el activo circulante de 1 a 4 que la mantenga al margen de las presiones financieras, durante los periodos de incertidumbre económica (Crosby, 1989).

Al respecto, Restrepo (2005) establece que una empresa perdurable es aquella que presenta resultados financieros superiores a través del tiempo, que hace un adecuado manejo de las fuerzas del mercado, se enfoca en espacios de mercados no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores. También es importante considerar que la erosión administrativa se presenta, según Vélez et al (2005), cuando una compañía erosiona la estrategia y la productividad al competir a través de precios; es decir, la erosión de la productividad se genera cuando se buscan utilidades a través de la disminución desmesurada de costos.

Restrepo (2005), continúa definiendo lo que es una empresa perdurable al señalar que es aquella que por cinco años ha mantenido resultados financieros superiores. Son aquellas organizaciones en las cuales sus resultados se encuentran por encima del tercer cuartil, mostrando un coeficiente de variación mayor a 25%; adicionalmente, en ellas no se presentan síntomas de erosión administrativa. En palabras de Suárez y Utterback (2007), una organización perdurará en la industria, si tiene el diseño dominante y está en la capacidad de defender y desarrollar lo que ha logrado posicionar en el mercado.

Bajo esta perspectiva, para que las organizaciones puedan generar resultados perdurables requieren, en palabras de Restrepo (2005), de un proceso de innovación que les permita encontrar y explotar manchas blancas o espacios no explotados por esta empresa. En este contexto, como lo establecen Gregory y Bigley (2002), es importante la orientación estratégica de los sucesores, así como la valoración de características demográficas,

significando clases específicas de experiencias y adaptación estratégica de las firmas en el ambiente.

La perdurabilidad de una empresa, según Vélez et al.(2005) y Rind (1998), depende en alto grado de la capacidad de sus líderes para desarrollar una teoría de empresa gobernable, en la que las relaciones entre la junta directiva, el comité de vigilancia, los auditores de la empresa, los empleados o clientes de la corporación y sus accionistas, se desarrollen en un marco ético y cooperativo; de esta manera, la perdurabilidad de las organizaciones como gran reto contemporáneo para los países y sociedades, en general, tiene como elementos fundamentales la teoría de empresa, su gobernabilidad y la posición ética y responsable. También en los casos de estudio realizados por Cole (1961), se empieza a observar la importancia que tiene un activo importante en la compañía, un activo de naturaleza intangible y el concepto del Good Will que se abre paso de forma acelerada en el mercado sobre todo en las empresas con más poder financiero.

Collins & Porras (2004), afirman que las organizaciones perdurables se enfocan en un diseño estructural, así como en la definición de los valores de la empresa. Posteriormente, es necesario enfocarse en los productos o servicios que presta la compañía según su idiosincrasia, por tanto, esta ideología es única e intransferible. Cada organización debería desarrollar una ideología propia, pues es precisamente esta la que marca las diferencias que existen entre las organizaciones.

El concepto de la perdurabilidad, implica un más allá de lo estrictamente económico y administrativo, y pretende encontrar en las culturas empresariales y las expansiones de las organizaciones como imaginarios sociales, en el marco ético de la sostenibilidad-sustentabilidad, el interrogante sobre por qué organizaciones iguales o muy similares no sobreviven en el tiempo y de igual manera. Según Kwee, Den Bosch y Volberda (2007), el desarrollo empresarial está dado por la reinención de la empresa, por la creación de competencias a partir de los recursos propios. Este proceso da como resultado las competencias evolucionadas, es decir, aquellas dadas por un proceso eficiente y exitoso en toda la cadena de valor como clave para la perdurabilidad, de manera que para estos autores, se trata de un tema de amplia discusión construido a través de diversas experiencias y conocimientos.

Con relación a la perdurabilidad Scott (2011), explica que:

... una empresa perdurable es aquella que vive decenios y que involucra varias generaciones perpetuando su proyecto, que se concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan de manera adecuada, sin caer en la obsolescencia, y con una repulsión innata a conformarse con lo que ha alcanzado, con una alta sensibilidad con el entorno, conservando su ideología central, concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sustentado.

Según Pinzón y Pinto (2011), las empresas perdurables tienen la capacidad de comprender y transformar la realidad empresarial como un todo, además de comprender y transformar su entorno dependiendo de la autoimagen y del rol que cada ser humano crea tener.

De lo anterior se puede concluir que, una organización es perdurable cuando vive decenios o centurias e involucra muchas generaciones que permiten inmortalizar su proyecto, en el que la empresa se concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan de una forma adecuada, sin caer en la obsolescencia y con una innata repulsión a conformarse con lo que se ha alcanzado, con una alta sensibilidad con el entorno, conservando su ideología central, concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sustentado, para lo cual debe poner atención especial a unas variables como lo establece FAE (2008): identidad organizacional; formalización para el gobierno; cohesión social para la acción; formalización soporte para las decisiones; reconocimiento por el entorno y el sector; diferenciación; dinámica social de los empleados; factores que aportan a la eficiencia; consolidación; gestión integral; conocimiento de entorno y mercado; eficiencia en procesos; gestión financiera.

1.2 La sostenibilidad

Los resultados de la revisión bibliográfica permiten afirmar que el origen de la preocupación oficial sobre la sostenibilidad, se ubica en la primera conferencia mundial sobre el medio ambiente realizada en Estocolmo, organizada por la ONU en 1972. El mismo año se crea el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). En el año 1976, se definen en Francia las Directrices para organizaciones Multinacionales por parte de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). En la década de los 80, cinco eventos muestran la preocupación del mundo sobre este importante tema en el mundo, en Viena para el año 1985, se desarrolla el Congreso de Viena para protección de la capa de ozono; en Montreal para 1987 se firma el Protocolo de Montreal de la convención de Viena en el que se establecen límites para la emisión de gases destructores de la capa de ozono; este mismo año en Ginebra se reúne la Comisión mundial para el medio ambiente y el desarrollo de la ONU e instituyen el informe Brundtland, el cual propone medios prácticos para revertir problemas ambientales.

En la década de los 90 son cuatro los eventos que abordan el tema de sostenibilidad. En 1992 se desarrolla la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD), en la cual se firman cinco acuerdos que conocemos como la “Declaración de Río” sobre medio ambiente y desarrollo que son: La agenda 21, El Convenio sobre la diversidad biológica, La Convención marco sobre el cambio climático y La declaración de principios sobre los bosques. En 1997 nace el Protocolo de Kioto, orientado a promover el desarrollo sostenible y en particular, la limitación y reducción de las emisiones de dióxido de Carbono (CO₂), en la atmósfera. En el mismo año, se conformó la Red de Desarrollo Sostenible (RDS), *Sustainable Development Network Program*; bajo estos lineamientos Colombia conformó su propia RDS. En 1999, se firma el Pacto mundial de las Naciones Unidas y Los diez principios de la ciudadanía corporativa: derechos humanos, relaciones laborales, protección ambiental y lucha contra la corrupción.

En la primera década del siglo XXI, se destacan 11 eventos. En el año 2000 se logra la adhesión de las primeras organizaciones al Pacto mundial,

en la ONU Nueva York, este mismo año se firmó la Declaración del Milenio de la Naciones Unidas, concentrada en desarrollo sostenible, el respeto por la naturaleza, la responsabilidad común como valores esenciales en el siglo XXI. El año 2001, se publica el libro verde de la Comisión de las Comunidades Europeas, configurándose en el marco europeo para la sostenibilidad y la responsabilidad social de las organizaciones, este mismo año, el Consejo Europeo de Gotemburgo asumió explícitamente la defensa de un desarrollo sostenible, reconociendo que, a largo plazo, el crecimiento económico, la cohesión social y la protección medioambiental debían avanzar en paralelo.

En el año 2002, se reúne la Cumbre mundial sobre desarrollo sostenible, en la que se resalta el multilateralismo como clave para el cumplimiento de estrategia para el cumplimiento y aplicación de los principios de desarrollo sostenible, en el año 2005 se realizan: el Foro de Expertos sobre RSE, sale en Colombia el documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), con los lineamientos y estrategias de desarrollo sostenible para los sectores de agua, ambiente y desarrollo territorial, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo (PND); en el año 2006 se publica el *Stern Review Report*, en el que se muestra el Impacto de la Economía y los cambio climáticos, el cual fue realizado por el Instituto de Investigación Económica y Social Universidades de Hamburgo; Vrije; Carnegie Mellon; Reino Unido.

En el año 2007 en Madrid, se desarrolla la mesa de diálogo social sobre RSE, y la Organización Meteorológica Mundial y PNEUMA en Bangkok Tailandia, publica el “Cuarto informe de evaluación del panel intergubernamental del cambio climático”.

Para el año 2008 se reúne el Consejo Estatal de RSE de España; en el 2009 se reúne la Cumbre G20, en Londres, en la cual se llega a algunos acuerdos, entre los que se destacan:

- Triplicar los recursos para crédito en el Fondo Monetario Internacional.
- Crecimiento y empleo a escala mundial.
- Expansión fiscal para crear empleos.
- Transición hacia la economía verde.
- Establecimiento del “Consejo de Estabilidad Financiera”.
- Ampliar regulación y supervisión a instituciones financieras incluyendo fondos de alto riesgo (*Hedgefunds*).

- No elevar nuevas barreras a las inversiones o el comercio y no imponer nuevas restricciones a la exportación.
- Fin al secreto bancario.

Finalmente, en el mismo año de 2009, se desarrolla la XV Cumbre de la Naciones Unidas sobre el cambio climático.

Bajo esta perspectiva, se puede inferir que en los años 70 la gestión sostenible se explicaba por el cumplimiento de los estándares regulatorios. Durante la década de los 80 muchas organizaciones fueron más allá del mero respeto de la normativa con la intención de ser consideradas como buenos ciudadanos corporativos. Los años 90 se caracterizaron por una respuesta proactiva de las organizaciones a la cuestiones del entorno, considerando que estas podrían beneficiarse al ser ambientalmente conscientes.

Continuando con la identificación de los antecedentes de la sostenibilidad, se encontró que la organización pionera en la realización de acciones orientadas a efectuar inversiones socialmente responsables es Quaker. Como establece Caneda (2004), en Inglaterra, siglo XIX, buscaban integrar los principios sociales y ambientales en la toma de decisiones sobre inversiones; con ello se pretendía que el uso del dinero mantuviera una orientación que promoviera cambios positivos en las políticas y prácticas empresariales, así como repercutir en la sociedad, sin perder el horizonte del beneficio empresarial.

En los Estados Unidos, en el año 1928, la Iglesia Metodista crea el primer Fondo Mutualista denominado *Pioneerfund*, que excluía de sus inversiones aquellas relacionadas con el “pecado”, tales como el alcohol, los juegos de azar y el tabaco.

En Suecia, en 1960, y en Estados Unidos, en 1968, se crea el Pax-Global Fund y entre el 2005-2006 se crea el Programa de Inversión Responsable (PRI) para integrar los temas sociales, medioambientales y de gobierno corporativo en las políticas de inversión, como una iniciativa del Secretario General de las Naciones Unidas y ejecutada por la iniciativa financiera del PNUMA y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas para la Inversión responsable, que contiene un conjunto de seis principios globales de mejores prácticas fundamentadas en el desarrollo sustentable. Sin embargo, a pesar

de tener un creciente respaldo político y de la opinión pública continuarían teniendo problemas en reforzarse a menos que se integraran de una mejor forma al análisis y evaluación de las inversiones, como lo establece Kofi A. Annan, Secretario General de las Naciones Unidas, con la participación de representantes de 20 inversores institucionales de 12 países, (Grupo de Inversores), con el apoyo de un conjunto de 70 expertos de diversas áreas de actuación dentro de la industria de la inversión, incluyendo organizaciones intergubernamentales y gubernamentales de la sociedad civil y académica.

1.2.1 La economía verde

El enfoque de la economía verde se ha orientado por dos caminos: uno, es el de la concepción utilitarista la cual solo se centra en productos ecológicos bajo la premisa de que “lo verde vende” y que lo importante es la imagen empresarial. Al respecto, Lozano (2002) plantea que en el sector empresarial los temas ambientales están cobrando mayor importancia.

No obstante lo anterior, no basta con el interés que las organizaciones puedan mostrar al medio ambiente, se requiere que dicho interés avance sobre los fines utilitaristas y que además, exista una mayor conciencia del mercado consumidor para que no sólo se incline por productos ecológicos, sino que evite consumir más de lo que en realidad requiere. Al mismo tiempo, se necesita modificar el estilo de vida para contribuir con ello a un desarrollo realmente sostenible que vaya más allá del medio ambiente e involucre factores sociales que son medulares para lograr un desarrollo a escala humana con respeto a las minorías y conciencia social, entre otros.

Por otra parte, en términos prácticos, para Jacobs (1997) la sostenibilidad, y en consecuencia la economía verde, dependen esencialmente del uso o consumo que se hace de los recursos, así como de la capacidad del medio ambiente para absorber los residuos que se generan. Con relación al uso y consumo de los recursos, vale la pena enfatizar en un principio fundamental: que el consumo del recurso no exceda su capacidad de regeneración; esta debe ser la preocupación de los directivos de las organizaciones. Esta máxima se ha mantenido y perdura en algunos sectores, dejando recursos básicos sin explotar con objeto de permitir su recuperación; como sucede en la agricultura o la pesca, hablamos de recursos que se regeneran y, por tanto,

el problema radica en la determinación y estimación de los inventarios de recursos disponibles y necesarios, así como de los tiempos que requiere su recuperación.

Sin embargo, Valle et al (2010) establece que en otras ocasiones se hace uso de recursos que no tienen esa capacidad de regeneración o de renovación, razón por la cual, el consumo de estos recursos implica una reducción de sus Stocks y, consecuentemente, su futuro agotamiento. La importancia de esta extenuación depende del impacto que tenga en el medio ambiente. En estas situaciones, es determinante tratar de mejorar la eficiencia en el uso del recurso, la búsqueda de algunos que sean sustitutivos y el alargamiento de la vida de los productos que lo incorporan; lo que puede traducirse a la larga en una posible reducción de la demanda.

Con el advenimiento del siglo XXI y con el incremento de la preocupación mundial por el tema de la sostenibilidad y la empresa verde, se ha dado un paso más al integrar completamente estas iniciativas en el direccionamiento estratégico de las organizaciones, por tanto, en sus metas y estrategias (Pane, Oyler & Humphreys, 2009). En este acelerado proceso, se ha pasado de percibir la gestión verde como una reacción defensiva, para conseguir legitimidad de unas iniciativas que deben formar parte de la misión y razón de ser de la organización, por tanto, una gestión sostenible no sólo se traduce en una reducción, por ejemplo, de residuos contaminantes, iniciativa muy relevante en sí misma, sino también en el desarrollo de nuevos productos y servicios fruto de un esfuerzo en la innovación.

Se ha ido dando mayor énfasis a las organizaciones como actores importantes en el cuidado medioambiental, y para Lozano (2002), la razón principal es que existe una estrecha relación entre la actividad empresarial y el medio ambiente. Las organizaciones son agentes contaminantes, al mismo tiempo que actores fundamentales para reducir el impacto ambiental negativo y, aún más, para proteger los recursos naturales. Esto abre el camino para que ellas se enfrenten a la necesidad de modificar su comportamiento en dos sentidos: primero, el que contamina paga y segundo, la existencia de una regulación legislativa que obligue a no contaminar.

De la mano de la necesidad de prestar atención a los recursos medioambientales, la economía verde muestra una especial preocupación por el tratamiento dado a los residuos que se generan fruto de la actividad económica. Valle et al (2010) distingue dos tipos de deshechos: aquellos que son incorporados al medio ambiente de forma natural a través de la degradación que experimentan y que pueden tener incluso efectos positivos para la naturaleza, y aquellos residuos que no son orgánicos, no se degradan, no son absorbidos por la naturaleza y, por tanto, se acumulan.

Continuando con el análisis de la economía verde, Lozano (2002) señala que esta es inherente a la idea de sostenibilidad, y por tanto, a la búsqueda de la armonía entre el crecimiento económico, la cohesión social y la protección medioambiental.

En consecuencia, parece evidente que en el análisis de la economía verde y de la sostenibilidad, es necesario tener en consideración las intervenciones a nivel micro, a las diferentes de las organizaciones. En este sentido, es necesario hacer cambios tanto en los procesos de producción como en los productos lanzados al mercado (Jacobs, 1997). Con respecto a los primeros, para Valle et al (2010) se podría buscar: la reducción de los residuos generados en la producción, incorporando el reciclaje interno y las tecnologías limpias; la disminución de las cantidades de energía utilizadas en la producción; la incorporación de nuevas fuentes de energía en la organización. En relación con los productos, los cambios se podrían destacar como paradigmas de las nuevas orientaciones según Valle et al (2010) deseables: el incremento de la durabilidad de los bienes; la reducción de la energía utilizada en el uso del producto (en los productos industriales o en la construcción); mayor uso y búsqueda de productos biodegradables; la oferta de productos de un uso más amplio.

En esta segunda década del siglo XXI, existe un vehemente entusiasmo por la gestión verde; según Valle et al (2010), esto se debe a que la gente espera que: se usen los recursos de manera responsable, se proteja el medio ambiente, se minimice la cantidad de recursos naturales (agua, energía y minerales etc.) que se incorporan a los bienes que la gente consume; se reciclen y reutilicen los bienes; se eliminen los elementos tóxicos que perjudican a los empleados en sus puestos de trabajo y a la comunidad; se reduzcan las emisiones de gases y se eliminen las actividades que provocan daños irreparables en el medio ambiente.

Algunos autores como Siegel (2009) afirman que la gestión verde en las organizaciones debe hacerse no por razones morales o por presiones sociales, sino en respuesta a las demandas legítimas de los grupos de interés y a un convencimiento de que la incorporación de las prácticas que subyacen bajo una gestión verde produce beneficios para la empresa, en la medida que contribuyen al logro de las metas estratégicas de la organización. Por el contrario, otros autores como Marcus y Fremth (2009) consideran que la obligación de una gestión verde es absoluta, independientemente que produzca beneficios para las organizaciones, porque en este momento de la historia y en esta cultura, la sociedad desea y confía en que se utilicen los recursos de forma responsable y que se proteja al entorno.

No obstante, Marcus y Fremth (2009), reconocen que la implantación y el desarrollo de una gestión verde será más rápida y extendida si se puede comprobar que contribuye a un superior rendimiento financiero de las organizaciones.

Otro aspecto importante en este proceso de comprender la economía verde, retomando a Wernerfelt (1984); Hart (1995), y Russo y Fouts (1997), así como su propuesta de la teoría de recursos y capacidades, es posible argumentar y justificar cómo la incorporación del medio ambiente en las prácticas de gestión puede ser considerada una capacidad que conduzca a una ventaja competitiva sostenida y a unos rendimientos financieros superiores. En este sentido, para Aragón-Correa y Sharma (2003); McEvelly y Marcus (2005); Marcus y Anderson (2006), la gestión verde tiende a producir resultados positivos cuando las organizaciones adquieren competencias de gestión verde, que le permiten combinar capacidades complementarias y co-especializadas que son difíciles de imitar.

También, es necesario tener en cuenta lo que argumentan Pane, Oyler y Humphreys (2009), quienes afirman que existen notables dificultades para que las organizaciones que se implican en una gestión verde, puedan alcanzar una ventaja competitiva duradera, debido a que este tipo de gestión ha de ser altamente transparente y de escasa ambigüedad causal, con el objetivo de que los consumidores conozcan la actuación de la compañía.

Así mismo, cobra relevancia la necesidad estratégica de comunicar y publicitar la gestión sostenible, la cual potencia la transparencia,

erosionando así la ventaja competitiva. Por este motivo, la propuesta de Marcus y Fremeth (2009) incluye en la definición de gestión verde, como la idea de aprendizaje continuo, de forma que este tipo de gestión sostenible empiece a concebirse como una fuerza conductora de la innovación y el comportamiento emprendedor. Además, esa transparencia que caracteriza la gestión sostenible tiene el valor agregado de permitir a otras organizaciones, apreciar los efectos positivos de estas prácticas y estrategias y, por tanto, las impulsa a la imitación, al tomar caminos e iniciativas similares.

De la misma forma, es preciso hacer mención a Siegel (2009) y su enfoque del rol jugado por los máximos responsables de las organizaciones en la formulación e implantación de estas iniciativas de gestión verde. Es necesario hacer énfasis aquí en pensar en la alta dirección, pues en la medida en que ostenta la máxima capacidad de decisión, tiene una fuerte incidencia en la incorporación, o no, de la gestión verde, al marcar las políticas a seguir en la empresa y que han de guiar las iniciativas relacionadas con el desarrollo de comportamientos sostenibles.

En definitiva, el desarrollo de la economía verde debe ser consecuencia de una progresiva incorporación de pautas de gestión verde en las organizaciones. Una forma de gestión que conduce a planteamientos estratégicos y de negocios respetuosos con la sostenibilidad, parafraseando a Valle, et al. (2010) y a modo de corolario, se puede concluir señalando que el discurso sobre economía verde y sostenibilidad, manifiesta una clara preocupación por el bienestar y el mejoramiento de los niveles de vida, el desarrollo, el progreso y el crecimiento, pero todo ello de otra forma y por vías diferentes a las actuales. Los medios presentes a través de los cuales la industria trata de elevar los estándares de vida generan efectos no deseados en el medio ambiente. Son muchas las instituciones que advierten que el impacto ambiental de la economía global es insostenible.

1.2.2 Concepto de sostenibilidad

La sostenibilidad para Hart y Milstein (2003), es un concepto complejo y multidimensional que no puede resolverse con una sola acción corporativa. Las organizaciones se enfrentan al reto de minimizar los residuos de las operaciones en curso –la prevención de la contaminación–, junto con la

reorientación de su cartera de competencias hacia tecnologías más sostenibles y competencias tecnológicamente limpias.

En la búsqueda de definiciones de sostenibilidad, se encontraron y analizaron 17 entre las que se destacan Elkington (1999), quien propone y señala que dicho concepto demuestra desde el inicio que se trata de una tarea difícil integrar un conjunto diverso de necesidades relacionadas con el desarrollo de la humanidad en el largo plazo.

Para Gil y Barcellos (2009), la necesidad de promover el desarrollo económico sostenible es un reto para las organizaciones privadas y las instituciones gubernamentales, que en las últimas décadas han buscado soluciones en este sentido, a través de protocolos, convenios y acuerdos que fueron acordadas en varias cumbres internacionales.

Por su parte, la propuesta de Hart y Milstein (2003) es utilizar el término sostenibilidad empresarial para referirse a la empresa que crea valor en el nivel de estrategias y de prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible. El enfoque de Gil y Barcellos (2011) está orientado hacia el rendimiento de la sostenibilidad de una empresa, la que también puede considerarse como una medida de la eficiencia operativa; así mismo, medidas proactivas en el medio ambiente, pueden producir ganancias en el largo plazo.

Por definición, para Bradley y Parrish (2005), las organizaciones sostenibles se centran en el desarrollo de una fórmula de rentabilidad a escala humana que, mediante la conexión con todos los grupos de interés (SH) y el medio natural, operan en sintonía con el progreso social y en armonía con los límites planetarios, centrándose en retornos razonables y en los beneficios, en lugar de un crecimiento constante. Necesariamente tienen una orientación múltiple (ambiental, social, gobernabilidad y financieros) triple Bottom Line, en la que coinciden con Marcuello, Bellotas, Camón, Marcuello y Moneva (2007), quienes lo denominan en español “Información de tripe resultado”, de esta manera, la empresa busca garantizar el éxito empresarial a largo plazo, contribuir al desarrollo económico y social y proteger el medio ambiente.

Para Muñoz (2013), la triple dimensión de la sostenibilidad empresarial se encuentra altamente influida por el mayor o menor grado que la realidad

económica particular de cada empresa impone sobre el tema: los aspectos ambientales condicionados por las emisiones aéreas, acústicas directas e indirectas que se derivan de su actividad de distribución y acceso a los factores productivos y las buenas prácticas de movilidad verde respetuosa.

Algunos aspectos sociales, como las políticas de conciliación familiar, la prevención de riesgos en el trabajo y de integración social y algunos aspectos económicos como el incremento en la mejora de la productividad y la retención de sujetos cualificados con talento así como las actuaciones de carácter logístico empresarial, suponen nuevas oportunidades de integrar los aspectos ambientales y sociales en una mejora de la cuenta de resultados.

Una organización lleva a cabo gestión verde como lo establece Valle et al (2010), cuando introduce prácticas de actuación respetuosas con el medio ambiente. Se trata, pues, de un continuo que va desde programas básicos y simples de protección del entorno, hasta iniciativas complejas y exigentes de naturaleza estratégica. Esta amplitud en la definición se ha ido restringiendo a medida que evolucionaba la concienciación ambiental de las organizaciones y los motivos por los que introducían este tipo de prácticas.

El concepto de sostenibilidad para el Centro de Estudios de Sostenibilidad (EAESP, 2007), representa un nuevo enfoque para hacer negocios. Al desarrollar sus actividades, las organizaciones promueven la inclusión social, optimizan la utilización de los recursos naturales y reducen el impacto sobre el medio ambiente, preservando la integridad del planeta para las generaciones futuras, sin despreciar la viabilidad económica y financiera de la empresa. Para Bradley y Parrish (2005), este concepto requiere, en primer lugar, de una orientación hacia el futuro con plazos ampliados de manera significativa. En segundo, de la capacidad de las funciones de los ecosistemas para hacer frente a la evolución de la actividad humana. Con esta perspectiva de la sostenibilidad, los seres humanos deben tratar de controlar su impacto en la Tierra con el fin de preservar la existencia y el bienestar de la especie humana.

Con base en la revisión bibliográfica que permite observar la evolución de las definiciones de sostenibilidad, y sus diferentes enfoques ante la ausencia de consenso después de un proceso de integración, unión y fusión (teniendo en cuenta los aspectos que más se destacan y en los cuales están de acuerdo la mayoría de los autores), se propone la definición que guía

este documento como: concepto complejo y multidimensional para definir organizaciones que crean valor, a nivel de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible, con fórmula de rentabilidad, a escala humana, que mediante la conexión con todos los grupos de interés (SH) y el medio natural, se enfrentan al reto de minimizar los residuos de las operaciones.

Bajo este marco, de acuerdo con varios autores: Milstein (2003); Hart y Milstein (2003); Elkington (2003); Freeman y Evan (1990); Garbett (1988); Gregory (1991); Turban y Cable (2003); Beatty y Ritter (1986); Fonbrum y Sanley (1990); Preston y O'Banon (1997); Allouche y La Roche (2005); Margolis y Walsh (2003); Bradle y Parrish (2005), se pueden concretar como características de una empresa que perdura aquellas que:

- Tienen mejor reputación, transparencia y buen gobierno.
- Tienen mejores resultados económicos.
- Son más atractivas para trabajar.
- Son menos vulnerables a las crisis y más atractivas para inversionistas responsables.
- Logran mayor calidad en la oferta comercial, calidad laboral, responsabilidad ética, medioambiental y social e innovación.
- Logran conciliar el desarrollo económico con el cuidado del entorno social y la protección del medio ambiental.

Por otra parte, la empresa sostenible puede definirse como una organización humana que contribuye al desarrollo sostenible, donde desarrollo se entiende como una mejora cualitativa de la condición humana, y sostenible como un futuro del planeta tierra con los humanos.

En las conclusiones del documento escrito por Bradley y Parrish (2005), se afirma que el estudio de la sostenibilidad contribuye significativamente al desarrollo sostenible. Los líderes deben gestionar las relaciones funcionales que abarcan la totalidad del sistema socio-ecológico, ya que estas conectan las entidades de una compleja red de interconexión que se caracterizan por relaciones de valor funcional en el que una entidad contribuye a la existencia de otra.

De la misma forma, Bradley y Parrish (2005) presentan que un examen de la teoría del valor establece dos principios de las organizaciones sostenibles. El principio I, se refiere a la gestión de relaciones a través de múltiples escalas de organización espacio-temporal. El Principio II, trata de asegurar la supervivencia y la prosperidad de la empresa. Cuando se combinan estos dos principios de la armonía, proporcionan un modelo integral que describe los principios organizacionales que se esfuerzan por contribuir al desarrollo sostenible.

Bradley y Parrish (2005) concluyen que los líderes de las organizaciones que buscan contribuir al desarrollo sostenible, deben enfrentar obstáculos significativos en su capacidad para alcanzar los resultados deseados en todo el sistema. Sin embargo, el espíritu empresarial es una fuerza dinámica de frecuencia dramática, discontinua en todo el sistema de cambio, desde dentro. Los empresarios tienen una comprobada capacidad desproporcionada para alterar los patrones de la actividad humana. Otras pruebas sugieren que los empresarios ya se encuentran en la búsqueda de la sostenibilidad de las organizaciones; la atención a este fenómeno ofrece la promesa de una mejor comprensión de la contribución que la empresa puede aportar al futuro del planeta con la gente, un futuro en el que las personas logran sobrevivir y prosperar.

1.2.3 Modelo de sostenibilidad empresarial propuesto

Con base en la revisión que se ha realizado en este documento, surge la propuesta de modelo de sostenibilidad en el cual, en primer lugar, la sostenibilidad forma parte de la economía verde, concebida como supra sistema; posteriormente, se relacionan las variables de la empresa verde, que son: un nuevo enfoque para hacer negocios, lo que implica modificar el estilo de vida para contribuir con ello a un desarrollo realmente sostenible, que vaya más allá del medio ambiente y que involucre factores sociales, que son medulares para lograr un desarrollo a escala humana. Concebir la inclusión social como parte de la plataforma estratégica, lo cual exige legitimar las iniciativas que deben formar parte de la visión y razón de ser de la organización. La optimización de recursos naturales que implica el uso o consumo que se hace de los recursos, así como de la capacidad del medio ambiente para absorber los residuos que se generan.

Bajo esta perspectiva es conveniente:

- Tener claro que el consumo del recurso no exceda su capacidad de regeneración, para lo cual es indispensable la determinación y estimación de los *Stocks* de recursos disponibles y necesarios, así como el tiempo que requiere su recuperación.
- Reducir el impacto sobre medio ambiente, mediante la manifestación y acción por el tratamiento dado a los residuos que se generan, fruto de la actividad económica que incluye la disminución de las cantidades de energía utilizadas en la producción y la incorporación de nuevas fuentes de energía en la organización.
- Preservar la integridad del planeta para generaciones futuras que incluye la reocupación por el tratamiento dado a los residuos que se generan, fruto de la actividad económica, orientado a la disminución de las cantidades de energía utilizadas en la producción y por tanto, a la incorporación de nuevas fuentes de energía en la organización.
- No olvidar la sostenibilidad económica y financiera que se puede lograr por el conocimiento y aplicación de buenas prácticas y la orientación a generar valor para los grupos de interés que permitan la perdurabilidad y finalmente, la sostenibilidad.

Según Barcellos (2010), la utilización de modelos que permitan redescubrir nuevas formas de gestionar no solo las organizaciones, sino también sus objetivos, estrategias y políticas para hacer compatible la prosperidad de las organizaciones y la calidad de vida a nivel planetario. Para ello, es necesario apoyarse en modelos flexibles que permitan el tratamiento híbrido de datos objetivos y estimaciones subjetivas.

Por su parte, Jacobs (1997) afirma que lo que realmente se plantea con la sostenibilidad y el enfoque verde no es el crecimiento sino la forma de crecimiento y para hacerlo, se podría recurrir al coeficiente de impacto medioambiental, es decir, impacto (o consumo medioambiental) causado por el incremento de una unidad de renta. Si bien se reconoce que no es fácil la medición de éste, no por ello se debe obviar que determinadas formas o modelos de crecimiento económico tienen y han tenido un fuerte impacto

medioambiental. Se trata, pues, de alterar la tendencia y el modelo en el que se apoya el crecimiento, introduciendo cambios tanto en los procesos de producción como en los productos que se consumen, sin que esas modificaciones deban perturbar, perjudicar o frenar el crecimiento.

En la medida que la economía supone la búsqueda de un equilibrio entre la actividad económica y su incidencia en el medio ambiente, se asocia necesariamente al concepto de sostenibilidad. Este término según Valle et al (2010), genera, al igual que el de economía verde, recelos y desconfianza ya que se vincula equivocadamente a una limitación de crecimiento. Frente a una visión tecnocéntrica, dominante hasta hace pocas fechas, que animaba a un crecimiento sin límites pues confiaba en que la ciencia y la tecnología resolverían cualquier problema ambiental que surgiera, aparece una perspectiva ecocéntrica, que propugna el establecimiento de límites al crecimiento para no exceder la capacidad de la tierra para sostener la vida. Entre esas dos posiciones extremas se alza, cada vez con más fuerza, el paradigma de la sostenibilidad, que trata de integrar y unificar ambas posturas, reconociendo la interconexión entre las actividades de los seres humanos y la naturaleza.

1.2.4 Creación de valor sostenible

El modelo elaborado por Barcellos (2010) a partir de Hart y Milstein (2003), demuestra que las organizaciones pueden generar valor mediante:

- La reducción del nivel de consumo de materiales y la contaminación asociada a la rápida industrialización.
- La operación en mayores niveles de transparencia y capacidad de respuesta, impulsado por la sociedad civil.
- El desarrollo de nuevas tecnologías perturbadoras que sostienen en gran medida el potencial de reducir el tamaño de la huella humana en el Planeta.
- La satisfacción de las necesidades de las personas en la parte inferior de la pirámide de los ingresos mundiales de una manera inclusiva, que facilite la creación de la riqueza de distribución.

Todo lo anterior, tomando en conjunto las estrategias y prácticas de mantener el potencial de reducción de los costos y riesgos; aumentar la reputación y legitimidad; acelerar la innovación y definir el camino del

crecimiento y la trayectoria, son cruciales para la creación de valor para los accionistas. El desafío, según Barcellos (2010), para las organizaciones es decidir qué acciones e iniciativas deben seguir y cuál es la mejor forma de manejarlas, de esta forma, el desafío de los empresarios se centra en elegir la herramienta ideal para implantar las prácticas de eco-eficiencia en sus actividades. Sin embargo, es preciso disponer de algunas para poder tratar la complejidad contenida en los procesos de desarrollo más sostenibles; para lo cual resulta fundamental abordar el análisis, con base en un enfoque de sistemas complejos y encontrar modelos que ayuden a los empresarios en la toma de decisiones, principalmente en un ambiente caracterizado por la incertidumbre. Por tanto, la empresa debe asignar adecuadamente las herramientas que ofrece el mercado, a las necesidades de implantación de la eco-eficiencia en sus actividades.

Hart y Milstein (2003), abordan otro aspecto en relación con la creación de valor sostenible, señalan que es necesario operar con mayores niveles de transparencia y capacidad de respuesta, impulsados por la sociedad civil. En este sentido, la empresa tiene el desafío de mantener relaciones fuertes y constructivas con los grupos de interés, mediante el mejoramiento de su reputación y capacidad de innovación en comunicación, principalmente en lo que se refiere a la elaboración de informes de sostenibilidad.

De acuerdo con Fombrun y Shanley (1990) la reputación corporativa representa “juicios públicos acumulados de las organizaciones a través del tiempo” que, a su vez, dependerá del relativo éxito en el cumplimiento de las expectativas de múltiples partes interesadas.

1.2.5 Gestión de grupos de interés para la sostenibilidad

En primer lugar, se aborda la teoría de los grupos de interés, expresión que viene del neologismo inglés *Stakeholders*, el cual invita a comprender que en las organizaciones no solo existe responsabilidad hacia los inversionistas, sino también hacia otros grupos que están interesados en su funcionamiento.

El término *Stakeholders* o grupos de interés, siguiendo a Freeman (1984) en la segunda década del siglo XXI, se utiliza para mostrar a los directivos y gerentes de las organizaciones, un novedoso concepto que implica entender

que sin conocer las necesidades, demandas y opiniones de estos grupos, es muy difícil, tanto en el entorno interno como en el externo de la organización moderna, formular, estrategias, políticas u objetivos que aseguren el éxito en el corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, afirma Gil y Luciano (2011) que el constante fracaso para abordar las preocupaciones y las expectativas de los grupos, en última instancia, reduce la confianza de los inversionistas en acciones de la empresa, que afectan a su coste de financiación (costo medio ponderado del capital) y, por tanto, las oportunidades de lucro.

En este orden de ideas, la teoría de los grupos de interés, insta a mostrar que la capacidad de una empresa para generar riqueza sostenible a lo largo del tiempo y, con ello, valor a largo plazo, viene determinada por sus relaciones con sus grupos de interés (Freeman, 1984). Según el mismo autor, el grupo de interés de una empresa es, por definición, cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la organización.

Aquí vale la pena hacer un llamado especial a entender que la teoría de los grupos de interés predice que la sostenibilidad debe tener un impacto positivo sobre los resultados financieros porque las organizaciones se benefician de “abordar y equilibrar las reivindicaciones” de los múltiples grupos de interesados clave (Freeman & Evan, 1990).

Con relación a la sostenibilidad, la teoría de los grupos de interés, siguiendo a Freeman y Evan (1990), proponen que estos deben tener un impacto positivo que se refleje en los resultados financieros. Visto desde este ángulo, las empresas sostenibles están orientadas a los grupos de interés que concurren en la actividad organizacional, potencializando los activos tangibles e intangibles de las organizaciones, como parte del valor de esta y sus expectativas son de largo plazo.

Lo anterior exige de las organizaciones y sus directivos, asumir nuevas formas de dirigirlos, a lo cual propone Carrión (2009), generar estrategias políticas a través de códigos de conducta internos que garanticen que el desarrollo de sus actividades ordinarias sean sostenibles y no impacten negativamente los derechos sociales y ambientales de los grupos de interés implicados.

Siguiendo con los aspectos más importantes en relación con los grupos de interés, es vital comprender que las organizaciones y sus directivos tengan un excelente conocimiento de estos, para lo cual es necesario categorizarlos en relación con sus expectativas, problemáticas e inconvenientes; así mismo, en cuanto a su ubicación geográfica y la forma como se les impacta, esto se ha dado en llamar mapa de los *Stakeholders*, lo cual requiere además, la capacidad de influencia de cada uno, para poder establecer prioridades y las posibles interacciones entre los grupos y su relevancia.

Un criterio para establecer un orden de prioridades entre los grupos de interés, exige definir el nivel de influencia, dependencia o disposición para participar, este constituyen un buen punto de partida, pero también es necesario utilizar otros criterios, como el relacionado con el impacto y relevancia para la empresa (Olcese, Rodríguez & Alfaro, 2008). Este criterio se organiza en diferentes categorías, con el objeto de priorizar los grupos de interés en Gil y Luciano (2011).

- **Críticos:** son aquellos eventos que tienen un impacto clave económico, fortalecen o influyen en la reputación, conceden o limitan licencias o accesos, o crean el futuro del sector.
- **Básicos:** eventos con un impacto medio en los resultados del negocio, que pueden afectar parcialmente la reputación, pero que inciden de alguna manera en los procesos clave de la compañía.
- **Complementarios:** estos eventos tienen un mínimo impacto económico, influyen escasamente en la reputación y pueden proveer de servicios o productos complementarios.

En este proceso de surgimiento de los *Stakeholders*, se pueden identificar tres generaciones de grupos de interés, con base en *Accountability, United Nations Environment Program, Stakeholders Research Associates Canada Inc.* (2005):

- La primera generación corresponde a las experiencias iniciales de relaciones con los grupos de interés, en respuesta a las presiones externas, circunscritas a los temas que generan conflicto.
- La segunda generación tiene que ver con una etapa en la que las organizaciones han demostrado su potencial para aumentar el entendimiento mutuo, gestionar los riesgos y resolver los conflictos de manera efectiva.

- La tercera generación evidencia una relación integral y estratégica para lograr la competitividad sostenible, valorando las contribuciones de la participación efectiva de los grupos de interés en el aprendizaje y la innovación, así como el logro de la sostenibilidad, alineando su desempeño social, ambiental y económico con su estrategia principal.

De acuerdo con lo anterior, se infiere que uno de los puntos más importantes en el ámbito de la sostenibilidad tiene que ver con lograr el diálogo con los grupos de interés; en este sentido, en la teoría de los grupos de interés de Freeman (1984) y Mohn (2005), se señala que la capacidad de una organización para generar riqueza sostenible a lo largo del tiempo, en el largo plazo, está determinada por sus relaciones con sus grupos de interés, cuya cooperación puede generar un gran éxito.

1.3 Reflexiones

Es importante reconocer que el ejercicio de hacer una organización perdurable, es una tarea única bajo la condición de que cada una es diferente, por tanto, no es posible replicar los procesos que hacen a una empresa perdurable, en otra; son los directivos y en términos generales, los siguientes factores los que lo permiten de forma distinta, como lo establece FAE (2008):

- Identidad organizacional.
- Formalización para el gobierno.
- Cohesión social para la acción.
- Formalización soporte para las decisiones.
- Reconocimiento por el entorno y del sector.
- Diferenciación.
- Dinámica social de los empleados.
- Factores que aportan a la eficiencia.
- Consolidación.
- Gestión integral.
- Conocimiento de entorno y del mercado.
- Eficiencia en procesos.
- Gestión financiera.

De la misma forma, cada vez más, los grupos de interés requieren que las organizaciones sean más responsables con el medio (Hart, 1995; Porter & Van, 1995). Según estos autores, los motivos de estas demandas son principalmente los requisitos reglamentarios, el cuidado del medio ambiente, la mejora de la imagen pública y el potencial de ampliar la base de clientes y de ganar competitividad. Argumentan que el rendimiento de la sostenibilidad de una empresa también puede considerarse como una medida de la eficiencia operativa, y que medidas proactivas en el medio ambiente pueden producir ganancias en el largo plazo.

También es necesario reconocer que, de acuerdo con Elkington (1999), el concepto de sostenibilidad demuestra en esencia, que ha sido una tarea difícil integrar un conjunto diverso de necesidades relacionadas con el desarrollo de la humanidad a plazo. Por estar integrados en un contexto contradictorio, los derechos económicos y sociales y los aspectos ecológicos, representan un esfuerzo importante para equilibrar demandas y aspiraciones fundamentalmente divergentes. En términos generales, esto da lugar a un amplio y controvertido debate continuado en el ámbito teórico, y en particular, con respecto a su aplicación práctica dentro de la empresa.

Por su parte, Hart y Milstein (2003) establecen que la sostenibilidad es un concepto complejo y multidimensional que no puede resolverse con una sola acción corporativa. Las organizaciones se enfrentan al reto de minimizar los residuos de las operaciones en curso –la prevención de la contaminación–, junto con la reorientación de su cartera de competencias hacia tecnologías más sostenibles y competencias tecnológicamente limpias.

Así mismo, es importante reconocer que las organizaciones también se enfrentan al reto de participar en una amplia interacción y a dialogar con interlocutores externos en relación con las ofertas actuales –administración de los productos–, así como sobre la forma en que podrían desarrollarse soluciones económicamente racionales, para aquellos problemas sociales y ambientales que puedan surgir en el futuro –visión de sostenibilidad–.

1.4 Conclusiones

Esta revisión de literatura permitió determinar que hay componentes que establecen la diferencia de las empresas que se orienten realmente a ser perdurables. En estos componentes, radica la diferencia entre empresas que perduran y las que no; y de la revisión bibliográfica, surgen los factores clave propuestos por FAE (2008), los cuales aportan a la eficiencia, consolidación, gestión integral, conocimiento de entorno y mercado, eficiencia en procesos y gestión financiera. Ellos son:

- Identidad organizacional.
- Formalización para el gobierno.
- Cohesión social para la acción.
- Formalización soporte para las decisiones.
- Reconocimiento por el entorno y el sector.
- Diferenciación.
- Dinámica social de los empleados.

También se puede concluir que la primera conferencia mundial sobre el medio ambiente fue realizada en Estocolmo, organizada por la ONU en 1972. El mismo año se crea el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Igualmente, se identificó que la organización pionera de realizar acciones orientadas a las inversiones socialmente responsables fue Quaker en Inglaterra en el siglo XIX.

Se puede concluir que la economía verde es inherente a la sostenibilidad y por tanto, a la búsqueda de la armonía entre el crecimiento económico, la cohesión social y la protección medioambiental; en consecuencia, parece evidente que en el análisis de la economía verde y de la sostenibilidad, es necesario tomar en consideración las intervenciones a nivel micro en el ámbito de las unidades de producción o de organizaciones.

Es necesario reconocer que en la segunda década del siglo XXI existe un arrebatado entusiasmo por la gestión verde, pues la gente espera que se usen los recursos de manera responsable, se proteja el medio ambiente, se minimice la cantidad de recursos naturales (agua, energía, minerales, etc.), que se incorporan a los bienes que la gente consume, que se reciclen y reutilicen los bienes, se eliminen los elementos tóxicos que perjudican a los empleados en sus puestos

de trabajo y a la comunidad, se reduzcan las emisiones de gases y se eliminen las actividades que provocan daños irreparables en el medio ambiente.

También se reconoce que la teoría de recursos y capacidades, argumentado y justificado cómo la incorporación del medio ambiente en las prácticas de gestión, puede ser considerada una capacidad que conduce a una ventaja competitiva sostenida y a unos rendimientos financieros superiores. Por tanto, la gestión verde tiende a producir resultados positivos cuando las organizaciones adquieren competencias de este tipo de gestión, que permiten a una organización combinar capacidades complementarias y co-especializadas, que son difíciles de imitar.

Adicionalmente, se requiere tener en cuenta que existen notables dificultades para que las organizaciones que se implican en una gestión verde, puedan alcanzar una ventaja competitiva duradera, debido a que este tipo de gestión ha de ser altamente transparente con escasa ambigüedad causal, a fin de que los consumidores conozcan la actuación de la compañía.

De la misma forma, es importante tener en cuenta la idea de aprendizaje continuo en la definición de gestión verde, de forma que este tipo de gestión sostenible empiece a concebirse como una fuerza conductora de la innovación y el comportamiento emprendedor. Además, esa transparencia que caracteriza la gestión sostenible, tiene el valor agregado de permitir a otras organizaciones, apreciar los efectos positivos de éstas prácticas y estrategias y, por tanto, las impulsa a tomar caminos e iniciativas similares.

Así, el discurso sobre economía verde y sostenibilidad manifiesta una clara preocupación por el bienestar y la elevación de los niveles de vida, el desarrollo, el progreso y el crecimiento, pero todo ello, de otra forma y por vías diferentes a las actuales. Lo anterior, teniendo en cuenta que los medios presentes a través de los cuales la industria trata de elevar los estándares de vida, generan efectos no deseados en el medio ambiente, de esta forma, son muchas las instituciones que advierten que el impacto ambiental de la economía global es insostenible.

Se resalta que la sostenibilidad es un concepto complejo y multidimensional que no puede resolverse con una sola acción corporativa. Las organizaciones se enfrentan al reto de minimizar los residuos de las operaciones en curso

–la prevención de la contaminación–, junto con la reorientación de su cartera de competencias hacia tecnologías más sostenibles y competencias tecnológicamente limpias; de esta manera, para que una empresa lleve a cabo una gestión verde, es necesario que introduzca prácticas de actuación respetuosas con el medio ambiente. Se trata, pues, de un continuo que va desde programas básicos y simples de protección del entorno a iniciativas complejas y exigentes de naturaleza estratégica.

Por tanto, la empresa sostenible puede definirse como una organización humana que contribuye al desarrollo sostenible, donde desarrollo se entiende como una mejora cualitativa de la condición humana y sostenible como un futuro del planeta tierra con los humanos. De esta manera, el estudio de la sostenibilidad contribuye significativamente al desarrollo sostenible, donde los líderes deben gestionar las relaciones funcionales que abarcan la totalidad del sistema socio-ecológico. Estas relaciones conectan las entidades en una compleja red de interconexión que se caracteriza por relaciones de valor funcional en el que una entidad contribuye a la existencia de otra.

Adicionalmente, y con base en la revisión bibliográfica que se realizó para la elaboración de este documento, surge la propuesta de un Modelo de sostenibilidad, en el cual la sostenibilidad forma parte de la economía verde, concebida como supra sistema; posteriormente, se relacionan las variables de la empresa verde que son: nuevo enfoque para hacer negocios, inclusión social, optimización de recursos naturales, reducción del impacto sobre el medio ambiente y preservación de la integridad del planeta, para generaciones futuras.

De la misma forma, se pudo establecer que son siete las variables que intervienen en la sostenibilidad de las organizaciones:

- Estrategia sobre clima y ecoeficiencia.
- Responsabilidad Social Empresarial.
- Gobierno corporativo.
- Código de ética.
- Grupos de interés.
- Reputación.
- Responsabilidad ambiental.
- Sistema de gestión.

También es importante resaltar que las organizaciones pueden generar valor mediante la reducción del nivel de consumo de materiales y la contaminación asociada a la rápida industrialización; en segundo lugar, mediante la operación en mayores niveles de transparencia y capacidad de respuesta, impulsados por la sociedad civil; en tercer lugar, mediante el desarrollo de nuevas tecnologías perturbadoras que sostienen en gran medida, el potencial de reducir el tamaño de la huella humana en el planeta y por último; mediante la satisfacción de las necesidades de las personas en la parte inferior de la pirámide de los ingresos mundiales de una manera inclusiva, de tal forma que se facilite la creación de la riqueza de distribución. Finalmente, es indispensable entender que la teoría de los grupos de interés predice que la sostenibilidad debe tener un impacto positivo sobre los resultados financieros, porque las organizaciones se benefician de abordar y equilibrar las reivindicaciones de los múltiples grupos clave de interesados.

Referencias bibliográficas

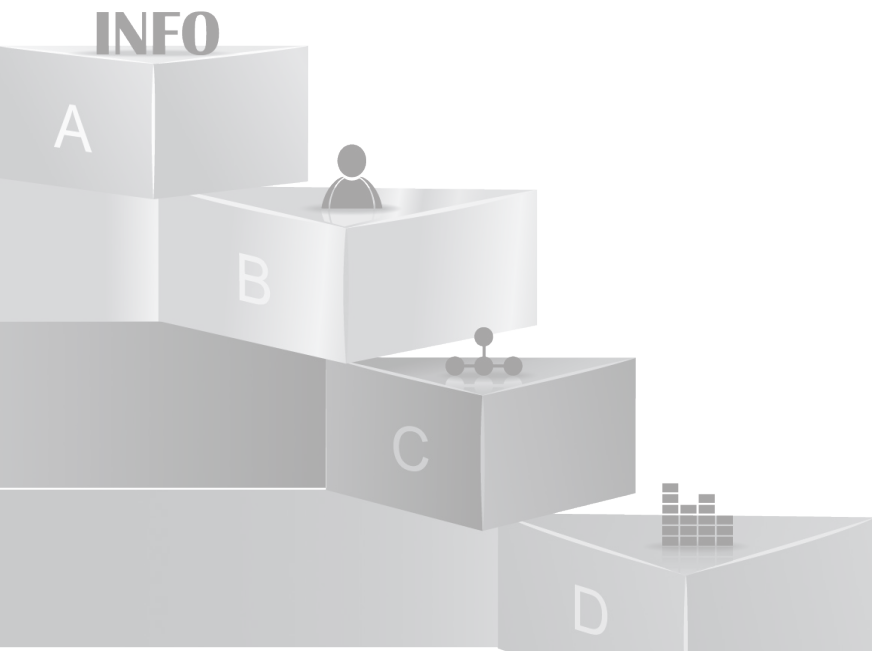
- Aragón-Correa, J. y Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*. 28(1). pp. 71-88.
- Allouche, J. y Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between Corporate Social and Financial Performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 57. pp. 18-41.
- Barcellos, L. (2010). Modelos de Gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial. [Tesis Doctoral] Universidad de Barcelona. España.
- Beatty R. y Ritter J. (enero-febrero, 1986). Investment banking, reputation, and the underpricing of initial public offerings. *Journal of Financial Economics* 15 (1-2). pp. 213-232. Recuperado de: [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(86\)90055-3](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(86)90055-3)
- Bonnici, T. (2005). Managing for Eternity -How to Live Long and Prosper the CEO refresher. pp. 1-2. (s.e).
- Bradley, D. Parrish, B. (junio, 2005). What Tanzania's coffee farmers can teach the world: a performance-based look at the fair trade-free trade debate. *Sustainable Development* 13(3). Special Issue: Fair Trade, Business and Sustainable Development.
- Brundtland Commission. (1987). Our common future: Report by the World Commission on Environment and Development. Oxford, England: Oxford University Press.
- Carrion, J. (2009). Responsabilidad social corporativa. Observatorio de la Deuda en la Globalización. Portal sostenibilidad. Cátedra UNESCO de sostenibilidad de la UPC. Barcelona. Recuperado de http://portalsostenibilidad.upc.edu/detall_01_php?numapartat=4&id=134
- Caneda. (2004). La responsabilidad corporativa Interna. “La nueva frontera” de los recursos humanos. Madrid: ESIC Editorial.

- Crosby, P. B. (1989). *La organización permanentemente exitosa*. México D. F.: Editorial Mc Graw Hill.
- Collins, J. y Porras, J. (2004). *Built to last: Successful Habits of Visionary Companies*. USA: Harper Business Essentials.
- Cole, A. H. (1961). A Note on Continuity of Enterprise. *The Business History Review* (35), pp. 75-88.
- De Geus, A. (1997). *The Living Company. Habits for Survival in a Turbulent Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Elkington, J. (1999). *Triple Bottom Line Revolution: Reporting for the Third Millennium*. Empresa familiar: perspectiva del predecesor versus sucesor. Grupo de investigación FEDRA, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España.
- EAESP. (2007). *Informe de actividades del centro de estudios de sostenibilidad*. Sao Paulo, Brasil: Fundación Getulio Vargas.
- FAE. (2008). *Modelo para que las empresas vivan más tiempo*. Fascículo interactivo 1 al 16. Facultad de Administración de Empresas (FAE). Universidad del Rosario.
- Fonbrum, C. & Sanley, M. (1990) What's in Name? Reputation building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal* 33(2). pp. 233-258.
- Freeman, T. y Evan, W. (1990). Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. *The Journal of Behavioral Economics* 19(4). pp. 337-359.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Series in Business and Public Policy. (s.e.).
- Fernández, G. (2001). *Claves para sobrevivir*. Diario La Nación. Recuperado de www.cema.edu.ar
- Garbett, T. (1988). *How to Build a Corporation's Identity and project its Image*. Lexington Books.

- Gil, A. y Luciano, P. (2011). La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa* (11). pp. 71-90.
- Gregory, H. (septiembre, 1991). Critique of contingent valuation and Travel cost methods for assessment of natural resources and ecosystems. *Journal of Economic Issues* XXV (3). (s.e).
- Gregory, A. Bigley, M. (2002). New CEOs and Corporate Strategic Refocusing: How Experience as Heir Apparent Influences the Use of Power. *Administrative Science Quarterly* (47). pp. 707-727.
- Hart, S. & Milstein, M. (mayo 1, 2003). Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive* 17(2). pp. 56-67. Recuperado de: <http://amp.aom.org/content/17/2/56.full.pdf+html>, consultado el 17 de abril de 2013.
- Hart, S.L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review* 20 (4). pp. 986-1014.
- Jacobs, M. (1997). *La economía verde*. Edit. Icaria.
- Kwee, Z., Den Bosch, F. & Volberda, H. (2007). Co evolutionary competence in the realm of corporate longevity. *Research in Competence-Based Management (RCBM)* 4. pp. 42-62.
- Marcus, A. y Anderson, M. (2006). A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry? *Journal of Management Studies* 43(1). pp. 19-46.
- Marcus, A. y Fremeth, A.R. (agosto, 2009). Green Management Matters Regardless. *Academy of Management Perspectives*. pp. 17-26.
- Margolis y Walsh. (junio, 2003.) Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives. *Business Administrative Science Quarterly* 48 (2). pp. 268-305.

- Mcevely, W. y Marcus, A. (2005). Embeddedness and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Revue* 26(11). pp. 1033-1055.
- Mohn, R. (2005). *La responsabilidad social del empresario*. Barcelona: Galaxia Gutenberg, Círculo de Lectores. p. 90.
- Muñoz, M. (2013). *La responsabilidad social en el ámbito de la empresa: impactos sobre la movilidad sostenible*. Recuperado de http://eciencia.urjc.es/jspui/bitstream/10115/11594/1/TMS8_RSC%20y%20movilidad%20sostenible.pdf
- Nascimento, R. J. (2001). *El secreto de la longevidad de las organizaciones*. Entrevista con Aire de Geus, sobre su libro "The living company". (s.e.).
- OECD. (1998). *Organization for Economic Co-operation and Development, Eco Efficiency*, Paris.
- Olcese, A. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. España: McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.
- Olcese, A., Rodríguez, M. y Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa Responsable y Sostenible*. Madrid: McGraw-Hill.
- Pane, S., Oyler, J.; Humphreys, J.H. (2009). Historical, practical, and theoretical perspectives on green management. An exploratory analysis. *Management Decision* 47. pp. 1041-1055.
- Pinzon, H. M., & Pinto, D. C. (2011). *¿Qué relación existe entre la perdurabilidad empresarial colombiana y las creencias religiosas del directivo?* [Tesis Magistral] Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración.
- Preston, L.E., O'bannon, D.P. (1997). The Corporate Social-Financial Performance Relationship. *Business and Society* 36 (4). pp. 419-429.
- Porter, M. y Van Der Linde. (1995). Toward a new conception of the environment competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4). pp. 97-118.

- Quiñones P., Velásquez N. y Hernández, A. (2014). *Perdurabilidad empresarial concepto y significados*. [Trabajo de grado] Bogotá D.C.: Universidad del Rosario, Facultad de Administración.
- Restrepo, L. (2005). *Gestión estratégica y competitividad*. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia.
- Russo, M. y Fouts, P. (1997). A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal* 40(13). pp. 534-559.
- Salazar, CH. (2001). *Definiciones y alcances del desarrollo sostenible*. Editorial Panamá, S.A. Recuperado de www.epsa.com.
- Siegel, D. (agosto, 2009). Green management matters only if it yields more green: an economic/strategic perspective. *Academy of Management Perspectives*. pp. 5-16.
- Suárez, F. & Utterback, J. (2007). Dominant designs and the survival of firms. *Strategic Management Journal* (16). pp. 415-430.
- Scott, J.T. (2011). New standards for long-term business survival: sustainable business performance. Recuperado de: <http://www.jonathantscott.com/New-Standards-for-Long-Term-Business-Survival.pdf>
- Turban, D. y Cable D. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*. (s.e).
- Valle, et al. (julio, 2010). *Economía Verde 20+20* [documento borrador versión 1.0]. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/20verde/> En SAVIA, Repositorio institucional de Conocimiento Abierto de Fundación EOI©.
- Vélez, B. R; Garzón M. et al. (2005). *Protocolo de investigación del grupo perdurabilidad empresarial*, Universidad del Rosario, Bogotá. D.C.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5. pp. 171-180.



CAPÍTULO 2

Ecosistemas de negocios y emprendimiento sostenible

*“Nosotros no heredamos la tierra de nuestros
antepasados; la tierra es un préstamo
de nuestros hijos”.*
Proverbio Indio

Efraín Ortíz Pabón*

* Cursa estudios de Doctorado en Gestión en la Universidad EAN, con opción de doble titulación de Doctorado en Ciencias Empresariales en la Universidad de Nebrija España. Estudios de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Politécnica de Madrid y de Especialización en Gerencia de Tecnología de la Universidad EAN. Ingeniero de Sistemas de la Universidad Autónoma de Colombia. Profesor de planta de la Facultad de Ingeniería de la Pontificia Universidad Javeriana; profesor de postgrados de la Universidad EAN. Presidente de la Fundación para el Desarrollo de la Innovación y el Emprendimiento (Ennove Group) y Director del SAJE Accompagnateurs d'entrepreneurs para Colombia. Su tema de investigación doctoral se asocia al análisis de la influencia que ejercen las redes en el desarrollo de ecosistemas de emprendimiento.

Introducción

En este capítulo se abordan tres conceptos asociados a la gestión: ecosistemas de negocios, desarrollo sostenible y emprendimiento sostenible. El objetivo es entregar al lector herramientas conceptuales, que le resulten útiles a la hora de abordar el diseño de estrategias de sostenibilidad en organizaciones establecidas o aprovechar oportunidades para el desarrollo de nuevos emprendimientos.

Para abordar el concepto de ecosistema de negocios, se hace la aproximación desde los planteamientos de Moore (1996) en el marco de la metáfora que los equipara con los ecosistemas biológicos. Con los aportes adicionales que acompañan la definición, se da cuerpo y alcance a los elementos, componentes y actores que permiten entender cómo opera un ecosistema en el campo de los negocios. En este capítulo se establece también, cómo el concepto de ecosistema de negocios corresponde a una de las diferentes acepciones que se encuentran en la literatura reciente, para referirse al conjunto de actores que desarrollan la actividad empresarial en contextos caracterizados por un ambiente colaborativo, dinámico pero competitivo.

El concepto de desarrollo sostenible se considera desde sus tres dimensiones básicas: ecológica ambiental, social y económica; marco en el cual se hace la aproximación con los ecosistemas de negocios. Así mismo, el capítulo da cabida a la identificación de dos hitos importantes que marcan el nacimiento del concepto, el primero se remonta al año de 1980, de la mano de la *World Conservation Strategy* y el segundo, sustentado en el reporte de *Brundtland de la World Commission on Environment and Development* de 1987.

En cuanto al concepto de emprendimiento sostenible, se aborda con una orientación hacia la percepción y búsqueda de oportunidades para desarrollar futuros productos, procesos y servicios que permitan obtener beneficios, sin dejar de lado aquello que ha de ser sostenido: la naturaleza, las fuentes de soporte vital, y las comunidades, marco en el cual se detallan retos y oportunidades para los emprendedores. Para cerrar la aproximación teórica del concepto, se identifican los tipos de emprendedores sostenibles desde la perspectiva de Schaltegger y Wagner (2011).

2.1 ¿Qué es un ecosistema de negocios?

Son variadas las acepciones al concepto de ecosistema y su relación con los negocios¹. Moore (1996) hace por primera vez una aproximación al concepto desde el campo de la gestión a través de un artículo publicado en *Harvard Business Review* en la edición mayo – junio de 1993, y que años después se reconoce en las métricas como el más citado en bases de datos especializadas como ISI y Scopus. El artículo *Predators and Prey: A New Ecology of Competition* se puede considerar como seminal y sugiere que una empresa se puede ver no como un miembro de una única industria, sino como parte de un ecosistema de negocios que cruza una variedad de industrias. Sin embargo, vale advertir que el concepto de ecosistema no se origina en el campo de la gestión sino en la biología, específicamente en la rama de la ecología.

Sarmiento (1980), define los ecosistemas desde la ecología como:

...porciones más o menos delimitadas de la ecosfera –ecosistema global del planeta tierra-, considerada como un todo organizado en el espacio y en el tiempo donde se desarrollan simultáneamente una serie de procesos de diferente tipo que vinculan a sus distintos componentes, sean estos organismos vivos o materiales inertes, y que interactúan biunívocamente unos con otros (p. 13-14).

El concepto de ecosistema en la ecología se le atribuye a Tansley (1935). Mientras que en un ecosistema biológico es común clasificar su estudio por especies y familias, entendidas como unidades sistemáticas o categorías taxonómicas, en el campo de los ecosistemas de negocios el lenguaje análogo resultante son los elementos y componentes que lo conforman. Los elementos condicionan el desarrollo del ecosistema y se asocian con el entorno, ellos describen los recursos de orden general o específico que facilitan el cometido de los actores que intervienen en el mismo, en un entorno particular. El

¹ Otras acepciones al concepto de ecosistema de negocios que escapan al alcance de este capítulo, se encuentran en la base de conocimientos como: ecosistemas de emprendimiento, ecosistemas de innovación, ecosistemas empresariales.

conjunto de relaciones que se genera entre actores del ecosistema de negocios dinamiza la red que lo soporta y que le permite traspasar fronteras y establecer vínculos con otros ecosistemas.

Los ecosistemas obedecen a una característica general consistente en poder residir en espacios amplios (dimensión macro), medianos circunscritos a un territorio o sector (dimensión meso) y pequeños, asociados a una o varias empresas (dimensión micro). Esta apreciación de dimensión tiene un significado importante en términos de Moore (1996), consistente en que un ecosistema de negocios no obedece a un tamaño específico. Desde esta perspectiva, este puede asociarse análogamente al conjunto de relaciones de negocios que se pueden tejer entre países, al entramado institucional, diseñado para favorecer el desarrollo empresarial; llegando a la dimensión de empresa que en sí misma, emula todas sus características. En la práctica un ecosistema debe su dimensión, tamaño o extensión a la red que lo conforma. Letaifa (2009, p. 5), plantea que un ecosistema no es otra cosa que la extensión de la teoría de redes.

A partir de Moore (1996), se puede establecer el alcance de los dos ecosistemas (biológico y de negocios) y dimensionar el del concepto, en los dos ámbitos de actuación (Tabla 2.1). Dicho alcance, sugiere que los ecosistemas de negocios se tratan de comunidades que interactúan permanentemente, co-evolucionan, asumen direcciones sustentadas en el liderazgo de actores clave que pueden rotar su rol con el pasar del tiempo, que se mueven en torno a visiones compartidas y de apoyo mutuo, y que se rodean de clientes, proveedores y competidores para lograr su cometido.

Tabla 2.1. Definición de ecosistema desde la biología y los negocios.

Ecosistema biológico	Ecosistema de negocios
Comunidad de organismos que interactúan entre sí, más el medio ambiente en el que viven y con el que también interactúan; por ejemplo, un lago, un bosque, una pradera, tundra. Dicho sistema incluye todos los componentes abióticos como los iones minerales, compuestos orgánicos y el régimen climático (temperatura, precipitaciones y otros factores físicos).	Comunidad económica sustentada por una base interactiva de organizaciones y personas –los organismos del mundo de las empresas-. Esta comunidad económica produce bienes y servicios de valor para sus clientes, quienes a su vez son miembros del ecosistema.
Los componentes bióticos en general, incluyen a representantes de varios niveles tróficos; productores primarios (principalmente plantas verdes); macroconsumidores (principalmente animales), que ingieren otros organismos o partículas de materia orgánica; microconsumidores (principalmente bacterias y hongos), que se descomponen los compuestos orgánicos complejos a la muerte de los organismos mencionados.	Los organismos miembros también incluyen a los proveedores, principales productores, competidores y otros actores. Con el tiempo, ellos co-evolucionan en sus capacidades y roles, y tienden a alinearse con las direcciones establecidas por algunas compañías líderes. Aquellas compañías que ostentan el liderazgo pueden cambiar con el tiempo, pero la función de liderazgo del ecosistema es valorada por la comunidad, ya que permite a los miembros movilizarse hacia las visiones compartidas y poder alinear sus inversiones y encontrar apoyo mutuo.

Fuente. Elaborado a partir de Moore, (1996, p. 26)

2.1.1 Elementos de un ecosistema de negocios

Así como los ecosistemas biológicos están conformados por el conjunto de especies que cohabitan en un espacio delimitado de la ecosfera y las relaciones que se establecen entre ellas y el medio ambiente, de manera similar operan los ecosistemas de negocios, por cuanto los actores de estos establecen relaciones, tanto internas como externas, con las diferentes dimensiones del entorno que son importantes para el desarrollo del ecosistema y dependen de los elementos esenciales del ecosistema de negocios.

Kshetri (2014, p. 47-49), distingue cuatro elementos esenciales en un ecosistema de negocios (Tabla 2.2): a) el marco regulatorio; b) los valores, la cultura y las habilidades; c) el acceso a financiamiento, el mercado,

investigación y desarrollo (I+D) y tecnología; y d) las condiciones naturales y geográficas.

Tabla 2.2. Elementos esenciales en un ecosistema de negocios.

Elementos del ecosistema	Descripción
Marco regulatorio	<p>La existencia de un marco regulatorio que sea comprensible, sensible y estable es el prerrequisito más importante para el desarrollo de un buen ecosistema.</p> <p>Un sistema bien desarrollado de reglas comerciales, legales y mecanismos de cumplimiento (ej. Código comercial, Ley propietaria, protección de derechos de Propiedad Intelectual, legislación de quiebra, Ley contractual, Ley del consumidor) contribuye al desarrollo de un ecosistema de alta calidad.</p>
Los valores, la cultura y las habilidades	<p>Los conceptos de valores, cultura y habilidades deben entenderse de acuerdo con la ubicación geográfica donde la apuesta empresarial se desarrolla. En algunas partes del mundo, los empresarios son asociados con un imaginario negativo, al punto que podrían ser considerados como de menor o inferior estatus social, mientras que en otros, son reconocidos como miembros de una clase privilegiada. Por ejemplo, en países como Canadá y específicamente en la provincia de Quebec, ser empresario es una profesión, mientras que en países como Suecia y el Reino Unido, una falla de negocio es considerada como una desgracia familiar. Al contrario, una falla del negocio en Estados Unidos es casi considerada como una insignia de honor.</p>
Acceso a financiamiento, mercado, I+D y tecnología	<p>La disponibilidad de capital influencia, no sólo la habilidad para competir de las firmas establecidas. En muchos países en desarrollo, la inhabilidad de las instituciones de financiamiento en aportes y/o falta de voluntad para prestar a pequeños negocios o empresas nacientes, ha llevado a desfavorecer las condiciones del ecosistema. Son favorables para el desarrollo de un ecosistema de negocios el acceso a diferentes tipos de capital desde las etapas tempranas, el acompañamiento de expertos gestores del crecimiento, el acceso a fuentes de conocimiento que faciliten las apuestas de I+D y por supuesto el acceso a la tecnología. Un buen ecosistema de negocios gesta sus triunfos en la medida que la institucionalidad funcione, la comunicación entre los actores fluya, y el sistema de relacionamiento entendido como la red que los soporta, opere.</p>

Tabla 2.2. Elementos esenciales en un ecosistema de negocios (Continuación).

Condiciones naturales y geográficas	Las condiciones naturales y geográficas son importantes, no solo en un ecosistema natural, también en el empresarial. Factores geográficos como el clima, la distancia a las costas, la disponibilidad y tipos de recursos naturales, las características de la tierra (ej. terreno, topografía, proporción de tierra arable y área de tierra en el trópico), la accesibilidad a las rutas de transporte, la proximidad a clientes atractivos y proveedores, afectan el patrón y la potencialidad del ecosistema para favorecer las aventuras emprendedoras.
-------------------------------------	--

Fuente. Elaborado a partir de Kshetri, (2014).

2.1.2 Componentes de un ecosistema de negocios

Moore (1996), describe los componentes de un ecosistema de negocios en un sentido amplio desde sus límites o fronteras, basando su argumento en las siguientes premisas:

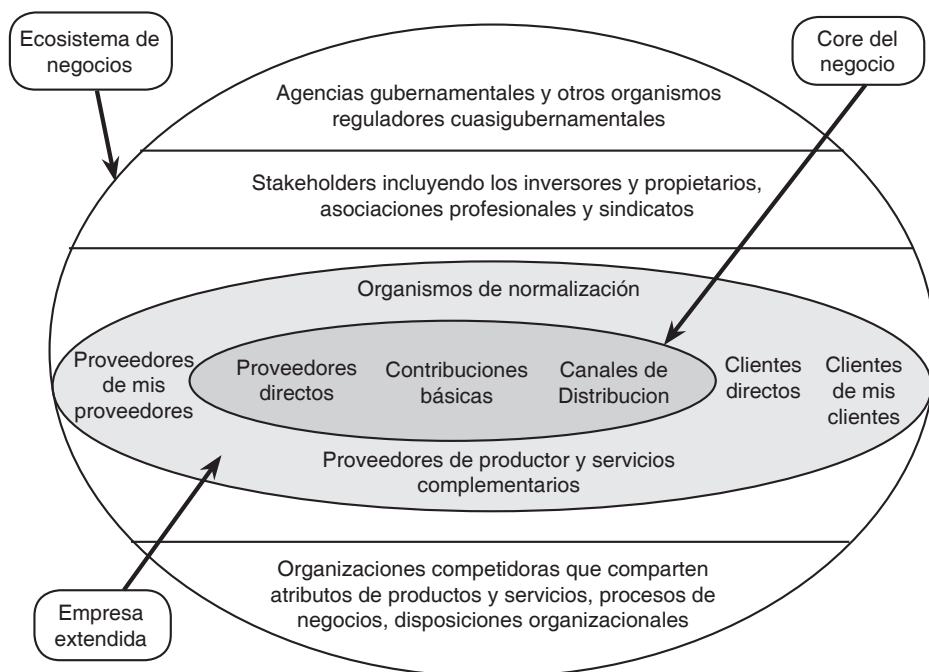
- Un ecosistema de negocios puede hacer referencia a iniciativas de pequeñas empresas o vastas colecciones de empresas.
- En un ecosistema de negocios residen especies primarias, sus propietarios, y otras especies de gran alcance.
- Son el tipo de relaciones recíprocas y mutuamente benéficas las que pueden definir un ecosistema de negocios.

Para Moore (1996), en un ecosistema de negocios las especies primarias están conformadas por los clientes, los intermediarios del mercado (incluyendo agentes y canales, y los que venden productos y servicios complementarios), proveedores y por supuesto, uno mismo. Sin embargo, un ecosistema de negocios incluye también los propietarios y otros *Stakeholders* de estas especies primarias, así como otras de gran alcance que pueden ser relevantes en una situación determinada, incluidos los organismos gubernamentales y reguladores; así como las asociaciones y los organismos de normalización que representan a clientes o proveedores.

En mayor o menor medida, un ecosistema incluye los competidores directos, junto con las empresas que podrían estar en condiciones de

competir con uno mismo o con cualquier otro miembro importante de la comunidad. Moore (1996, p. 27-28) indica que esta rica mezcla de especies puede ser vista como la flora y la fauna que conforman un ecosistema en particular (Figura 2.1).

Figura 2.1. Componentes de un ecosistema de negocios.



Fuente. Moore, (1996).

2.1.3 Actores de un ecosistema de negocios

Entendiendo que los ecosistemas de negocios pueden obedecer a diversos tamaños y también a la complejidad de las relaciones; la lista de actores que intervienen en él se puede organizar de la siguiente manera desde la perspectiva de Moore (1996):

- Aquellos actores que conforman el sistema de valor en el cual desarrolla sus diferentes actividades una empresa, comenzando por ella: con su cadena de valor propia, los proveedores directos, los proveedores de los proveedores, los canales o distribuidores, los complementadores y los clientes.
- Los socios o propietarios de la empresa incluyendo los inversionistas, las asociaciones de comercio (aliados estratégicos) y los sindicatos.
- Los competidores y aquellas organizaciones que comparten atributos de productos o servicios y procesos de negocio similares a los nuestros, incluyendo aquellas que intervienen, estableciendo disposiciones organizacionales, políticas o reglas de juego en el sector.
- Los organismos de normalización.
- Las agencias gubernamentales y cuasi-gubernamentales.
- Los organismos regulatorios.

Complementan esta lista todos aquellos actores que propician el desarrollo de aventuras empresariales y promueven el desarrollo del espíritu empresarial en entornos específicos tales como²:

- El gobierno (los ministerios, las instituciones de apoyo gubernamental, los fondos públicos).
- Instituciones mixtas y no gubernamentales (cámaras de comercio, ONG, organismos subvencionados y no subvencionados de apoyo).
- Las instituciones de educación (universidades, institutos, escuelas, organizaciones que capacitan en emprendimiento).
- Los financiadores (amigos, familia, capitalistas privados, capitalistas de riesgo, ángeles inversionistas).
- Los mecanismos de soporte (mentores, asesores, servicios profesionales, incubadoras, aceleradoras, redes de emprendedores).
- El capital humano (gestión del talento humano, disponibilidad de servicios de *Outsourcing*, talento técnico, acceso a fuerza laboral de inmigrantes, la experiencia empresarial en hacer empresa).
- El marco y la infraestructura regulatoria (incentivos fiscales, el acceso al transporte, el acceso básico a infraestructura como agua y electricidad, comunicaciones).
- Los mercados (nacional e internacional).

² Esta lista se puede equiparar con los planteamientos del Foro Económico Mundial (2012).

2.2 ¿Qué es el desarrollo sostenible?

El desarrollo sostenible, a pesar de ser una idea y una frase ampliamente utilizada, tiene muchos y diferentes significados, por lo tanto, provoca muchas y diferentes respuestas. No obstante, en términos generales, este concepto busca combinar las crecientes preocupaciones sobre una gama de temas ambientales con problemas socio-económicos (Hopwood, Mellor & O'Brien, 2005). Puede decirse que el mismo es el resultado de una conciencia creciente que establece vínculos globales entre el aumento de los problemas ambientales, los problemas socioeconómicos, la pobreza, la desigualdad y la preocupación por un futuro saludable para la humanidad (Hopwood et al., 2005).

Dos hitos importantes enmarcan el nacimiento del concepto de desarrollo sostenible. En primer lugar, en 1980 en el marco de la *World Conservation Strategy*, se da por primera vez un uso importante al término (UICN et al., 1980); y en segundo, en el reporte *Brundtland de la World Commission on Environment and Development* (Brundtland, 1987, p.32-37) el término se define con cierto nivel de detalle. En particular, de este informe se destaca que el nivel de vida que va más allá del mínimo básico, es sostenible sólo si los niveles de consumo de todo el mundo tienen en cuenta la sostenibilidad a largo plazo.

Muchos de nosotros vivimos más allá de los medios ecológicos del mundo, por ejemplo, en nuestros patrones de consumo de energía. El desarrollo sostenible requiere la promoción de valores que fomenten los estándares de consumo que están dentro de los límites de lo ecológico y al que todos podemos aspirar razonablemente (Brundtland, 1987, p.37).

2.3 Relación entre ecosistema de negocios y desarrollo sostenible

González y González (2011), plantean tres motivaciones que condicionan la puesta en marcha de actividades ecológicamente sostenibles para las empresas:

- Legitimación social³ (ver también López, 2012).
- Competitividad.
- Responsabilidad ecológica.

Las anteriores actividades generan, entre los ecosistemas de negocios y el desarrollo sostenible, una estrecha relación que se asocia de manera directa con las tres dimensiones básicas del concepto de sostenibilidad: ecológica ambiental, social y económica.

La dimensión ecológica ambiental, plantea dos aspectos que se deben incorporar a las buenas prácticas de un ecosistema de negocios: naturaleza y medio ambiente. El ecosistema, al comportarse como un productor de bienes y servicios de valor para sus clientes, debe procurar que tanto proveedores como productores, y demás actores de este, actúen de manera sostenible en ambos frentes, esto es, que co-evolucionen en sus capacidades y roles y permanezcan alineados con directrices de sostenibilidad.

Si miramos el ecosistema de negocios en su integralidad y asociamos su accionar con los planteamientos de Artaraz (2002), existe sostenibilidad en términos ecológicos, cuando la economía es circular, es decir, si se produce un cierre de los ciclos, tratando de imitar a la naturaleza. La propuesta que realiza este autor, señala que se deben diseñar sistemas productivos que sean capaces de utilizar únicamente recursos y energías renovables y no producir residuos, ya que estos vuelven a la naturaleza o se convierten en *Input* de otro producto manufacturado.

³ Procesos que sean lo más respetuosos posibles con el medio ambiente y con los grupos sociales que se vean afectados por la actividad de la empresa.

En cuanto a la dimensión social, Bell y Stellingwerf (2012, p. 14-24) plantean que no es posible cambiar el mundo y la calidad de vida sin actuar con responsabilidad social, esto implica que en un ecosistema de negocios se debe actuar de manera sostenible en sentido práctico, generando evidencias en la vida real. No se trata sólo de generar beneficio ambiental, se debe alentar el desarrollo de una cultura corporativa cuya dimensión social implique poseer un mayor conocimiento personal respecto a cómo actuar con el medio ambiente, teniéndolo siempre en mente. En síntesis, se trata de ser lo suficientemente conscientes desde el ecosistema de negocios con respecto al medio ambiente a través de la implementación de herramientas eficaces (Bell & Stellingwerf, 2012, p. 33).

La dimensión económica depende de los intereses de los actores que conforman el ecosistema de negocios. Si miramos con detenimiento un ecosistema, el tamaño y número de actores define en gran medida el alcance y significado que tiene el desarrollo sostenible. Sin embargo, son las personas y los objetivos de negocio los que determinan las acciones que apuntan a la sostenibilidad y a la preservación del medio ambiente (Bell & Stellingwerf, 2012, p. 14).

Bajo la perspectiva del análisis de los emprendedores que están detrás del ecosistema, es la naturaleza de sus acciones emprendedoras la que determina esos resultados de sostenibilidad y preservación. Si un ecosistema permite la co-evolución, como lo menciona Moore (1996), con el tiempo sus capacidades y roles en conjunto tenderán a alinearse con las direcciones establecidas por los líderes del ecosistema, en cuanto a desarrollo sostenible. En consecuencia, los actores que ostenten el liderazgo dentro de este, terminarán siendo valorados por la comunidad, lo mismo que aquellos que se movilizan hacia visiones compartidas de desarrollo sostenible.

Bajo este contexto, el aporte a la sostenibilidad de un ecosistema de negocios, puede ser determinado por la sumatoria del conjunto de acciones -aportes y resultados- que cada uno de los actores logre al cierre de los ciclos tanto económicos, como sociales y ecológicos. De esta forma, los efectos en términos de sostenibilidad, dejarán de ser consecuencia de la imprudencia e insostenibilidad característicos de los sistemas de producción (Redclift, 1996).

2.4 ¿Qué es el emprendimiento sostenible?

El emprendimiento sostenible desde la perspectiva de Shepherd y Patzelt, (2011), se centra en la preservación de la naturaleza, el soporte vital y la comunidad; su foco es la percepción y búsqueda de oportunidades para desarrollar futuros productos, procesos y servicios que permitan obtener beneficios. La ganancia se interpreta ampliamente porque incluye en los beneficios económicos y no económicos a las personas, la economía y la sociedad. Schaltegger y Wagner (2011), plantean que el emprendimiento sostenible es en esencia, la realización de innovaciones dirigidas a un mercado masivo con el fin de proporcionar beneficios a la mayor parte de la sociedad; usualmente los beneficios generados buscan ir más allá de los intereses económicos de los *Stakeholders*.

Diferentes definiciones de emprendimiento sostenible se encuentran en Bell y Stellingwerf (2012, p. 9), a partir de las cuales se pueden establecer algunas orientaciones, a la relación entre los dos conceptos: emprendimiento y sostenibilidad (Tabla 2.3).

Tabla 2.3. Definiciones de emprendimiento sostenible

Autor	Definición
Gerlach (2003, p. 3)	El comportamiento innovador de las organizaciones individuales o que operan en el sector de la empresa privada, que están viendo las cuestiones ambientales o sociales como un objetivo central y una ventaja competitiva.
Cralis y Vereeck (2005, p. 1)	El compromiso continuo de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, al tiempo que mejoran la calidad de vida de los trabajadores, sus familias, las comunidades locales, la sociedad y el mundo en general, así como a las generaciones futuras. Los emprendedores sostenibles son empresarios con fines de lucro que se comprometen con operaciones comerciales hacia la meta u objetivo de lograr la sostenibilidad.
Dean y McMullen (2007, p. 58)	El proceso de descubrir, evaluar y aprovechar las oportunidades económicas que se encuentran presentes en las fallas del mercado y que perjudican la sostenibilidad, incluidas las que son relevantes para el medio ambiente.

Tabla 2.3. Definiciones de emprendimiento sostenible (Continuación)

Cohen y Winn (2007, p. 35)	El examen de cómo las oportunidades de crear bienes y servicios en el futuro, están atadas al descubrimiento, la creación y la explotación, asociadas a las consecuencias económicas, psicológicas, sociales y ambientales.
Hockerts y Wüstenhagen (2010, p. 482)	El descubrimiento y la explotación de oportunidades económicas a través de la generación de desequilibrios de mercado, que inician la transformación de un sector hacia un estado más sostenible ambiental y socialmente.
Shepherd y Patzelt (2011, p. 142)	El emprendimiento sostenible se centra en la preservación de la naturaleza, del soporte de vida y de la comunidad, en la búsqueda de oportunidades percibidas para crear futuros productos, procesos y servicios que permitan obtener beneficios, donde la ganancia es interpretada ampliamente porque incluye los beneficios económicos y no económicos, a las personas, la economía y la sociedad.

Fuente. Bell y Stellingwerf, (2012).

2.4.1 Retos y oportunidades para el emprendimiento sostenible

Shepherd y Patzelt (2011), plantean tres grandes retos para los emprendedores en torno al desarrollo sostenible, refiriéndose a lo que ha de ser sostenido: la naturaleza, las fuentes de soporte vital y las comunidades. Para una mejor comprensión, se relaciona cada uno de estos retos con el conjunto de oportunidades de emprendimiento a las cuales pueden dar lugar cada una de ellas (Tabla 2.4).

Tabla 2.4. Retos de los ecosistemas de negocios y oportunidades para emprender desde el desarrollo sostenible.

Retos	Oportunidades
<p>La naturaleza debe sostenerse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La naturaleza, la tierra, la biodiversidad y los ecosistemas tienen un valor intrínseco más allá de simplemente ser vistos como un sistema de soporte a la vida. • Es necesario preservar las bellezas de la tierra y los recursos naturales. • Si los recursos naturales se mantienen, la vida de muchas especies que viven en la tierra, incluyendo los seres humanos no estará amenazada. • La destrucción de la capa de ozono como parte de la atmósfera de la tierra, ha llevado a una mayor exposición a la radiación, con sus irremediables consecuencias. • La naturaleza puede ser sostenida si los individuos, las organizaciones y las naciones actúan con un enfoque hacia la preservación de la tierra, la biodiversidad y los ecosistemas. • Se necesita de investigación y un espíritu empresarial enfocado en lo sostenible, donde el papel de la acción empresarial sirva de mecanismo para sostener la naturaleza.
<p>Las fuentes de soporte vital han de ser sostenidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La sostenibilidad del soporte vital se refiere al medio ambiente como fuente de recursos y servicios para el apoyo a la vida utilitaria de la humanidad. El medio ambiente puede ser sostenido a través de la preservación del medio ambiente, los recursos naturales y los ecosistemas. • Si los sistemas ambientales no se sostienen, el soporte de vida para los seres humanos puede verse seriamente amenazado. • La contaminación del agua con agentes infecciosos, bacterias y productos químicos causa millones de muertes al año, sobre todo en los países del tercer mundo. • Durante las últimas décadas, muchos recursos naturales han sido sobreexplotados con un severo impacto en el soporte de vida para la humanidad. • La sobreexplotación de los minerales a través de la minería, ha hecho grandes porciones de tierra inhabitables. • La sobrepesca de los océanos ha llevado a disminuir las poblaciones de peces y la biodiversidad marina. • La capacidad de depuración de los hábitats acuáticos se ha reducido debido a la contaminación, esto puede llevar a una escasez de agua potable. • Cuando la erosión del suelo aumenta, la fertilidad se reduce y los rendimientos de los cultivos se vuelven inferiores. • La investigación en emprendimiento sostenible puede proporcionar una comprensión más detallada de la acción empresarial como mecanismo para sostener el soporte vital.

Tabla 2.4. Retos de los ecosistemas de negocios y oportunidades para emprender desde el desarrollo sostenible (Continuación).

Retos	Oportunidades
<p>La comunidades han de sostenerse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las comunidades se refieren a una compleja red de relaciones entre un conjunto de individuos que comparten valores, normas, significados, historia e identidad. Lo que hace que las comunidades sean distintivas es su cultura, grupos y lugares, y en la medida que éstos se ven amenazados, la comunidad podría perderse. • La cultura es un aspecto central de las comunidades, y se cree que los seres humanos tienen derecho a la cultura, no cualquier cultura, sino a su propia cultura. • Al ser capaces de mantener una cultura dentro de la sociedad en general, las personas pueden obtener su identidad personal. • Las familias y otros grupos también proporcionan un sentido de identidad personal y se cree que son la base para una comunidad bien desarrollada. • La desintegración de la familia significa que los individuos son menos capaces de asumir responsabilidades sociales que mejoren el desarrollo de la comunidad y la interrupción de las familias disminuye el bienestar individual. • Los lugares pueden servir como importantes símbolos públicos de la cultura y la historia y con ello, proporcionar un sentido de identidad a la vida de las personas. • Los esfuerzos por el mantenimiento de lugares no siempre tienen éxito. Por ejemplo, el turismo es una actividad que potencialmente puede amenazar la sostenibilidad de ciertos lugares, y los contaminantes del aire también pueden tener efectos sobre el patrimonio cultural. • La acción empresarial puede contribuir a sostener a las comunidades. Por ejemplo, el concepto de empresa basada en la comunidad en la que todos los individuos que forman la comunidad actúan como empresarios. • Como la empresa basada en la comunidad es típicamente arraigada en la cultura de la comunidad, el capital natural y social son parte integral e inseparable de las consideraciones económicas. • En las regiones pobres del mundo, las comunidades que actúan como empresarios pueden reducir la pobreza, manteniendo el entorno natural.

Fuente. Elaborado a partir de Shepherd y Patzelt, (2011).

2.4.2 Tipos de emprendedores sostenibles

Schaltegger y Wagner (2011), consideran que las actividades de emprendimiento se deben al logro de objetivos sociales, a mejoras medioambientales (organizaciones medioambientales) o sociales (asociaciones de consumidores) o *Stakeholders* interesados en labores sociales, por ejemplo, con poblaciones vulnerables y con niños. Es así como la relación entre emprendimiento y desarrollo sostenible viene siendo direccionada por varias corrientes de emprendedores, los cuales se clasifican en cinco tipos: eco-emprendedores, emprendedores sociales, emprendedores sostenibles y emprendedores institucionales (Tabla 2.5).

Tabla 2.5. Caracterización de los diferentes tipos de emprendedores sostenibles.

	Eco-emprendedores	Emprendedores sociales	Emprendedores institucionales	Emprendedores sostenibles
Motivación central	Contribuir a la solución de problemas del medio ambiente y la creación de valor económico.	Contribuir a la solución de problemas de la sociedad y crear valor para la sociedad.	Contribuir al cambio en la reglamentación de las instituciones, sociales y de mercado.	Contribuir a la solución de los problemas sociales y ambientales, a través de la realización de un negocio exitoso.
Objetivo principal	Ganar dinero mediante la resolución de problemas ambientales.	Lograr las metas sociales y asegurar el financiamiento para el logro de las mismas.	Cambiar las instituciones como objetivo directo.	Crear un desarrollo sostenible a través de actividades corporativas empresariales.
Rol de las metas económicas	Es un fin.	Es un medio.	Es un medio o un fin.	Es el medio y el fin.
Rol de las metas que no son de mercado	El problema ambiental como elemento central integrado.	Metas sociales como fines.	El cambio de las instituciones como elemento central.	Elemento central y final integrado para contribuir al desarrollo sostenible.
Desafío para el desarrollo organizacional	De atención a los problemas ambientales a la integración de las cuestiones económicas.	De atención a los problemas sociales a la integración de las cuestiones económicas.	El cambio de las instituciones para la integración de la sostenibilidad.	Desde una pequeña contribución a una gran contribución al desarrollo sostenible.

Fuente. Schaltegger y Wagner, (2011).

El eco-emprendedor puede entenderse como aquella persona que crea empresas verdes con el fin de transformar radicalmente el sector económico en el que opera. Isaak (2002, p. 81) lo define como una persona que busca transformar un sector de la economía hacia la sostenibilidad, mediante la creación de empresas en ese sector, con un diseño verde, con procesos verdes y con un compromiso de por vida con la sostenibilidad. Así mismo, explica que el emprendimiento verde se puede entender como una forma existencial de comportamiento empresarial comprometido con la sostenibilidad. Los eco-emprendedores, a su vez, obedecen a diferentes tipologías; Pic, Vial y Zinaï (2013, p. 57-60) los caracterizan. (Tabla 2.6.).

Tabla 2.6. Características de los diferentes tipos de eco-emprendedores.

Tipo de eco-emprendedor	Características
Emprendedor del medio ambiente	Son plenamente conscientes de los aspectos medio ambientales en sus actividades y son capaces de beneficiarse a través del enfoque de eco-eficiencia. Por ejemplo, diseñan innovaciones para reducir el consumo de recursos o para eliminar todas las formas de desechos.
Emprendedores verdes	Son conscientes de los aspectos medioambientales, pero su actividad principal es el medio ambiente. Están presentes en todas las eco-industrias. Por ejemplo: empresas de reciclaje, rehabilitación de la polución y control de la contaminación ambiental.
Eco-apasionados	Son los creadores de nuevas empresas que se caracterizan por estar dotadas de un fuerte compromiso medio ambiental, lo que se traduce en la incorporación de prácticas de desarrollo sostenible en su organización para cumplir con el medio ambiente.
Eco-abiertos	Son los creadores de nuevas empresas que no representan todos los aspectos o influencias ambientales, a menudo lo hacen bajo la influencia de las estructuras de apoyo y/o financiamiento
Eco-reglamentarios	Son emprendedores administradores de empresas donde las consideraciones ambientales son impulsadas por las fuertes restricciones externas, incluyendo las regulaciones.

Fuente. Elaboración propia de los autores a partir de Pic, Viala y Znaï (2013, p. 57-60).

El segundo tipo de emprendedores sostenibles se evidencia en el emprendimiento social. Pastakia (1998), plantea cómo desde el emprendimiento se introducen iniciativas empresariales que son impulsadas por la acción de la popularización de ideas basadas en las innovaciones ecológicas. Estas ideas buscan cambiar el mundo y mejorar la calidad del medio ambiente y la vida (Linnanen, 2002). No es posible cambiar el mundo y la calidad de vida sin actuar con responsabilidad social; la dimensión social a su vez implica actuar de una manera sostenible (Bell & Stellingwerf, 2012, p.9). Aquellos emprendedores que desde el emprendimiento social le apuestan al desarrollo sostenible, se distinguen porque buscan contribuir a la solución de problemas de la sociedad creando valor para ella; sus metas sociales las aseguran mediante la búsqueda del financiamiento y los fines económicos son considerados como un medio que los conduce a ellas, por lo tanto, la meta social o la atención del problema social implica una clara integración con los aspectos económicos.

El tercer tipo de emprendedores sostenibles lo conforman los emprendedores institucionales. La noción de emprendedor institucional hace referencia al individuo, conjunto de individuos u organizaciones que a través de sus esfuerzos basados en acciones emprendedoras, contribuyen al cambio en la reglamentación de las instituciones, sociales y de mercado. Estas acciones para Schaltegger y Wagner (2011), las desarrollan aquellos emprendedores que juegan un papel activo a pesar de las presiones hacia la estatismo, pero los emprendedores institucionales no solo inician cambios que contribuyen a la transformación de las instituciones existentes, también contribuyen a la creación de nuevas instituciones (DiMaggio, 1988).

Finalmente, el emprendedor sostenible, se puede definir a partir de Schaltegger y Wagner (2011), como aquel que contribuye a la solución de problemas sociales y ambientales mediante la realización de negocios exitosos o actividades corporativas de carácter empresarial, donde las metas económicas se convierten en un medio para desarrollar apuestas que contribuyan al desarrollo sostenible, independientemente de que se trate de pequeñas o grandes contribuciones. El emprendedor sostenible entrelaza dos objetivos centrales: el mejoramiento de la riqueza social y la generación de ganancias, juntas le permiten asegurar la viabilidad financiera de sus apuestas emprendedoras, y a su vez, buscar otras oportunidades que puede explotar fuera del ámbito de su objeto social (Bell & Stellingwerf, 2012, p. 14-15).

2.4.3 Las diez reglas de un emprendedor sostenible

Janssen (2001), plantea una lista de diez reglas básicas que debe tener en cuenta un emprendedor sostenible. En torno a la reflexión sobre cada una de ellas, los nuevos emprendedores pueden concebir nuevas formas de emprender (Tabla 2.7).

Tabla 2.7. Las diez reglas de un emprendedor sostenible.

Reglas de un emprendedor sostenible
1. Las compañías deben empezar a reducir el daño ambiental, respetar los derechos humanos y tratar a sus empleados con gran cuidado.
2. El emprendimiento sostenible debe ser un proceso auto-inicializado y no simplemente responder a la presión externa.
3. Si las compañías quieren practicar emprendimiento sostenible, deben identificar objetivos y metas.
4. Los objetivos deben estar relacionados muy cercanamente con la práctica de la compañía y deben encajar con los valores corporativos y sus actividades primarias.
5. Los objetivos deben estar relacionados cercanamente con las necesidades de los clientes.
6. Las compañías tienen que ser capaces de explicar la relación entre sostenibilidad, sus actividades y sus procesos de producción.
7. Las compañías deben cumplir con los objetivos de sostenibilidad sobre una base de largo plazo.
8. Consumidores y grupos de presión deben tener una visión transparente de las inversiones realizadas por las compañías, en relación con el emprendimiento sostenible.
9. El emprendimiento sostenible practicado por las compañías no debe ser trasladado a los consumidores vía aumento de precios.
10. Las compañías no deben intentar exagerar sus esfuerzos. Además Bos (2002) agregó una regla adicional a la lista.
11. Una compañía debe estar segura que sus prácticas son compartidas por ella misma, como un todo y ellos no deben ser los únicos esfuerzos en la gestión.

Fuente. Cral's y Vereeck, (2005).

Referencias bibliográficas

- Artaraz, M. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Revista Ecosistemas* 11(2). Recuperado de <http://revistaecosistema.net/index.php/ecosistemas/article/view/614>
- Bell, J. & Stellingwerf, J. (2012). Sustainable Entrepreneurship. Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:536383/FULLTEXT02>
- Cohen, B. & Winn, M. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 22(1). pp. 29–49.
- Crals, E., & Vereeck, L. (2005). The affordability of sustainable entrepreneurship certification for SMEs. *The International Journal of Sustainable Development & World Ecology* 12(2). pp. 173–183.
- Dean, T. & McMullen, J. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing* 22(1). pp. 50–76.
- Gerlach, A. (2003). Sustainable entrepreneurship and innovation. Centre for Sustainability. Recuperado de <http://cob.nmu.edu/amtman/Lavras%20Course%20Materials/Sustainable%20Entrepreneurship%20and%20Innovation%202003.pdf>
- González, Ó., y González, J. (2011). Enfoque de marketing y proactividad medioambiental. *Cuides. Cuaderno Interdisciplinar de Desarrollo Sostenible* (7). pp. 105–124.
- Hockerts, K. & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids—Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 25(5). pp. 481–492.
- Hopwood, B., Mellor, M. & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: mapping different approaches. *Sustainable Development* 13(1). pp. 38–52.

- Isaak, R. (2002). The making of the ecopreneur. *Greener Management International* 2002(38). pp. 81–91.
- Kshetri, N. (2014). *Global Entrepreneurship: Environment and Strategy*. Routledge.
- Linnanen, L. (2002). An insider's experiences with environmental entrepreneurship. *Greener Management International* 2002(38). pp. 71–80.
- López, J. (2012). Modelos actitudinales y emprendimiento sostenible. Recuperado de <http://repositorio.ual.es:8080/jspui/handle/10835/1402>
- Moore, J. (1996). *The death of competition*. New York: Harper Collins.
- Pastakia, A. (1998). Grassroots ecopreneurs: change agents for a sustainable society. *Journal of Organizational Change Management* 11(2). pp. 157–173.
- Sarmiento, G. (1980). *Los ecosistemas y la ecosfera*. Mérida, Venezuela: (s.e.).
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business Strategy and the Environment* 20(4). pp. 222–237.
- Shepherd, D. & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: studying entrepreneurial action linking “what is to be sustained” with “what is to be developed”. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35(1). pp. 137–163.
- Tansley, A. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology* 16(3). pp. 284–307.

CAPÍTULO 3

Gestión estratégica de personas y gestión del conocimiento. Una relación dual

Julio César Acosta-Prada*

* Doctor en Dirección y Organización de Empresas, Universidad Autónoma de Madrid. Post-doctor en Administración, Universidad de Sao Paulo (Brasil). Profesor investigador de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

Introducción

Suelen señalarse de manera constante los cambios económicos y sociales como una de las principales causas que justifican la creciente importancia de la gestión de personas y de sus conocimientos en la organización. No es de extrañar, por tanto, que la mayoría de los análisis sobre la gestión estratégica de personas y la gestión del conocimiento empiecen haciendo referencia a las características del entorno económico donde se enmarcan.

Frente a un entorno económico, social y laboral de cambios rápidos, profundos, complejos y altamente impredecibles, las formas tradicionales de gestión se revelan insuficientes e insatisfactorias. En este sentido, la gestión estratégica de personas y la gestión del conocimiento constituyen dos respuestas paralelas que necesariamente convergen y se enriquecen dentro del enfoque de la empresa basada en conocimiento (Kogut & Zander, 1992; Hedlund, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Bierly & Chakrabarti, 1996; Grant, 1996; Spender, 1996). Esta necesidad sitúa la creación del conocimiento en la posición donde debe estar, en el centro de la estrategia de la empresa: las personas (Nonaka, 2000).

Así pues, reconocemos que la relevancia estratégica de las personas en la empresa surge a mediados de la década de los ochenta y principios de los noventa, en el siglo pasado, cuando la clásica gestión de recursos humanos se transforma en una gestión de personas, llena de contenido y soporte estratégico, más sensible a los principios y postulados de la gestión del conocimiento. Sin duda, esto es fruto de la influencia de la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986 y 1991; Grant, 1996), dando lugar a la actual gestión de personas, como elemento clave de la eficiencia y éxito organizativo, fuente de ventaja competitiva (González, 1999).

Bajo este marco, el objetivo del capítulo es proponer una definición conceptual y un modelo explicativo de la gestión estratégica de personas, mediante factores facilitadores de la gestión del conocimiento, tanto infraestructurales como humanos, que favorecen una gestión eficiente de los recursos y capacidades internas de la empresa y su adaptación al entorno, para generar ventaja competitiva.

3.1 Fundamentos teóricos

Desde sus orígenes, la dirección estratégica trata de dar respuesta a las condiciones cambiantes del entorno, especialmente aquellas que impiden que en ocasiones la gestión empresarial pueda adoptar siquiera una actitud de anticipación. Ante estas circunstancias, se vuelve vital una actitud que permita detectar los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados (Bueno, Morcillo & Salmador, 2006). La incorporación de la estrategia en los procesos de toma de decisiones comienza a mediados del siglo XX, con la asunción del principio de heterogeneidad empresarial más o menos sostenible en el tiempo (Penrose, 1959). Este principio asume la existencia de competencias empresariales distintivas que dotan de personalidad propia a las organizaciones y que explican su nivel de eficiencia (Peteraf, 1993; Bueno & Morcillo, 1997).

La evolución de la dirección estratégica evidencia la existencia de diversas posiciones y perspectivas de análisis complementarias, tanto teóricas como metodológicas (Cuervo, 1995). Este contexto justifica la multiplicidad de definiciones (Ansoff, 1965 y 1980; Hax & Majluf, 1984; Hofer, Murray, Charan & Pitts, 1980, Teece, 1990; Porter, 1991; Roumelt, Schendel & Teece, 1991; Bueno, 1996 y 1999), que han ido apareciendo en la literatura como consecuencia de los enfoques empleados a la hora de estudiar el problema.

Así, este campo de conocimiento busca nuevos modelos que fundamenten las decisiones estratégicas que afectan a las organizaciones. Por ello, la dirección estratégica centra gran parte de sus esfuerzos en discernir las causas de las diferencias existentes entre los resultados de las empresas y al hacerlo, identifica aquellos factores y decisiones que influyen de manera sustancial en la competitividad empresarial (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006). No obstante, a partir de la década de los noventa la literatura comienza a destacar la relevancia de los recursos y capacidades empresariales que han dado origen a los enfoques de recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991) y conocimiento (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Spender, 1996). Estos, de forma alternativa a los postulados de la Economía Industrial (Marshall, 1890), establecen que las variables que mejor explican los resultados empresariales, hay que buscarlas en el seno mismo de las organizaciones.

Dentro de estas corrientes se han analizado dos cuestiones fundamentales. Por un lado, se aborda el estudio de las características de los recursos que son considerados fuente de ventajas competitivas sostenibles (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Hall, 1992; Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993) y, por otro lado, se analizan los procesos y rutinas organizativas que permiten acumular y explotar nuevos recursos y capacidades relevantes para enfrentarse a las amenazas y oportunidades de entornos dinámicos (Tece, Pisano & Shuen, 1997; Cool, Costa & Dierickx, 2002; Grant, 2002). Bajo este punto de vista, se define la empresa como una entidad de aprendizaje cuyo éxito, de forma sostenida, depende de la capacidad para renovar con agilidad y eficacia su base de conocimientos (Nelson & Winter, 1982).

En palabras de Tsoukas (1996), la empresa es un sistema en que las personas, creadoras básicas del conocimiento, intercambian lo que saben a través de una estructura de buenas prácticas sociales, que la dirección deberá diseñar para que los conocimientos que poseen gracias a los individuos, puedan ponerse en acción a partir de determinadas reglas y rutinas organizativas, con el fin de facilitar la incorporación a la organización del conocimiento en todas sus categorías disponibles.

Por su parte, Spender (1996) propone una teoría dinámica de la empresa basada en la forma de crear conocimiento entre los individuos que la integran, es decir, existen diferentes clases o tipos de conocimiento en la organización, como expresión relacionada entre las dimensiones epistemológica y ontológica, que son las que van a generar las rentas económicas de las empresas, con el fin de obtener ventaja competitiva. Estas clases de conocimiento deberán ser objeto de análisis por parte de la dirección de la empresa para su buen gobierno y consecuente gestión de los procesos interactivos de intercambio y aplicación o de creación de conocimiento (Bueno, 2005).

De otro lado, Grant (1996), siguiendo la visión precursora de Machlup (1967, 1980) destaca la importancia diferenciadora que el conocimiento genera en los mercados y la diversidad de grados de significación que pueden llegar a tener los distintos conocimientos puestos en acción. Para ello, la empresa debe saber desarrollar unas capacidades organizativas, como resultado efectivo de la gestión del conocimiento, que se van concretando en un conjunto de reglas o directrices en unas rutinas organizativas, en unas

interacciones o espirales y en unos sistemas que faciliten la puesta en común de los conocimientos organizativos (Bueno, 2005; Bueno & Plaz, 2005).

Estos conocimientos expresan las capacidades derivadas de la integración y coordinación de conocimientos personales, en un proceso de aprendizaje que supera el nivel individual para pasar al organizativo, sobre el que se irá generando conocimiento nuevo, expresado en determinadas competencias esenciales, como combinación de actitudes y valores, recursos intangibles, conocimientos explícitos, capacidades basadas en conocimientos tácitos y en el talento de las personas y de los grupos sociales, configurando, en suma, el conjunto de competencias básicas distintivas o aspectos que estructuran aquellas competencias (Bueno & Morcillo, 1997).

A pesar de las referencias existentes en la literatura, no existe consenso respecto a los atributos particulares de los recursos estratégicos ni a los procesos necesarios para su desarrollo eficiente. Por tanto, en este capítulo se analizan los factores facilitadores del conocimiento organizativo que favorecen la gestión estratégica de personas.

En este orden de ideas, el final de la década de los ochenta supuso una radical transformación en los modos de gestionar el factor humano en las empresas, que trajo consigo una alteración profunda de la concepción misma de los recursos humanos y de la forma de gestionarlos. Este cambio determinó las dimensiones que configuran la actual gestión de personas. Primero, se abandona la concepción de los recursos humanos como un costo, para pasar a conceptuarse como un recurso más a rentabilizar a disposición de la empresa. Esto supuso la introducción de la perspectiva a medio y largo plazo en la gestión de recursos humanos, la focalización sobre los medios y resultados de las acciones y la autonomía y flexibilidad como ejes de actuación (Besseyre, 1988). En definitiva, empieza a considerarse que las personas juegan un papel importante en la creación de valor de las empresas (Becker & Gerhart, 1996).

La introducción del punto de vista de la proactividad en las funciones y actividades es, sin duda, la segunda dimensión que define la actual gestión de personas (Dulebohn, Ferris & Stodd, 1995; Mueller, 1996). Este nuevo modelo de actuación conlleva considerar que la gestión de personas debe enmarcarse dentro de políticas y programas que permitan a la empresa anticiparse a los cambios del entorno, situándola en una posición más competitiva. Este énfasis

en la coordinación y complementariedad de los miembros de la organización centrado en la gestión de personas, se conoce como ajuste horizontal y cambia las prácticas del individuo al sistema (Delery, 1998).

La tercera dimensión y objeto de estudio, incorpora la perspectiva estratégica. Este hecho es descrito por Dyer y Holder (1998) cuando afirma que en los años ochenta la gestión de personas descubre la perspectiva estratégica. Perspectiva que posibilitará la convergencia entre la dirección estratégica y la gestión de personas.

Aunque los trabajos de Walker (1978) y sobre todo, Fombrum, Tichy y Devanna (1984) pueden considerarse precursores, no será hasta mediados de la década de los años noventa cuando el reconocimiento de la importancia de la contribución de los recursos humanos a la consecución de los objetivos de la empresa, le confiera un nuevo papel a la gestión de personas: el papel estratégico. Huselid, Jackson y Schuler (1997) afirman que lo esencial de la perspectiva estratégica de la gestión de personas, es la asunción de que el desempeño de la organización está influido por un conjunto de factores internos, recursos y capacidades que reconocen el valor de las personas como un activo estratégico para la empresa.

Aunque, la gestión estratégica de personas no nace directamente del enfoque de la empresa basado en conocimiento, éste ha jugado un papel instrumental en su desarrollo. Además, la utilización de este enfoque como marco conceptual para la interpretación del papel estratégico de las personas, aporta racionalidad y un soporte para explicar y gestionar cómo obtener una ventaja competitiva a partir de estos recursos (Wright & McMahan, 1992).

Cabe señalar que los planteamientos analizados representan, en buena medida, las bases teóricas sobre las que construimos nuestro modelo. Aportaciones que reconocen y aceptan el efecto directo que tienen las personas en el éxito organizativo. Por lo que es conveniente establecer un equilibrio entre la dirección estratégica y la gestión de personas, para generar ventajas competitivas con base en el conocimiento.

También es preciso hacer notar que, si bien los estudios precedentes se detienen en destacar el rol protagónico de las personas en la eficiencia organizativa, declarando la idoneidad de una adecuada gestión de personas

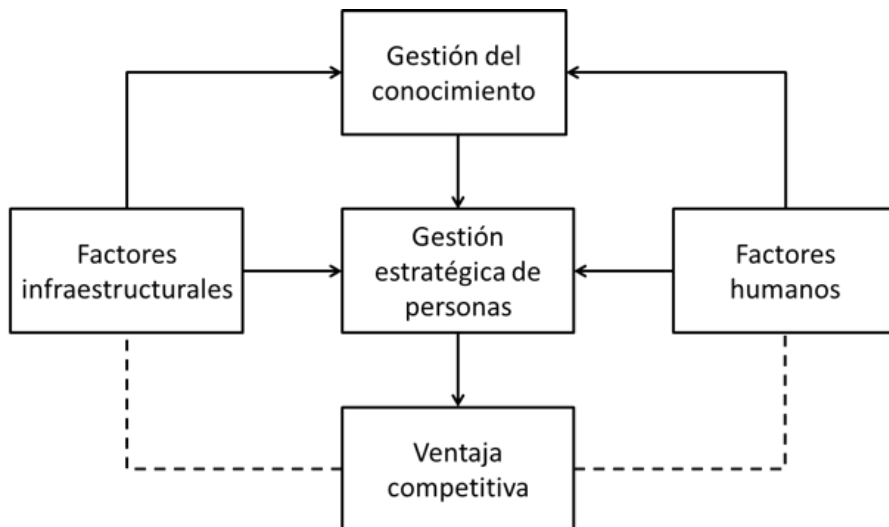
para transformar dicha capacidad en fuentes de rendimiento, no podemos reconocer un esfuerzo satisfactorio por analizar la influencia que tanto el aprendizaje como el conocimiento, ejercen en las personas y sobre los resultados de la organización.

Dicho esto, situar la gestión estratégica de personas en el marco conceptual del enfoque de la empresa basado en conocimiento, requiere precisar los mecanismos a través de los cuales se genera una ventaja competitiva con base en los flujos y *Stocks* de conocimiento de los miembros de la organización y su gestión.

3.2 Modelo general de análisis

El modelo pretende explicar y demostrar que una adecuada gestión del conocimiento permite mejorar la gestión estratégica de personas en la organización. Por tanto, se propone que la gestión estratégica de personas se refuerce, a medida que los factores facilitadores de la gestión del conocimiento, denominados factores infraestructurales y humanos ejercen influencia en la organización, produciendo un impacto positivo en los resultados organizativos y, a su vez, en la generación de ventajas competitivas. (Figura 3.1)

Figura 3.1. Modelo general de la gestión estratégica de personas basado en conocimiento.



Fuente. Elaboración propia.

3.2.1 Factores facilitadores de la gestión del conocimiento

La descripción del modelo comienza con los factores facilitadores, infraestructurales y humanos, de la gestión del conocimiento. Estos factores favorecen y potencian la articulación del conocimiento en las personas, así como su gestión como fuente de ventaja competitiva. Esto supone que los factores facilitadores de la gestión del conocimiento incrementan la probabilidad de desarrollo de una gestión estratégica adecuada de personas. Los elementos infraestructurales son habitualmente tratados desde los planteamientos técnicos, que proponen mecanismos necesarios para satisfacer requerimientos de información. En este sentido, Daft y Lengel (1996) proponen que toda organización debe satisfacer unas necesidades de información, con base al entorno y la tecnología, siendo sus características estructurales y sistemas internos determinantes de la suficiencia y riqueza de la información que la organización es capaz de procesar. En este sentido, el propósito de la obtención, procesamiento y aplicación de información, no es otro que el de enriquecer el conocimiento para satisfacer las necesidades presentes y futuras de los clientes y otros agentes.

Así pues, se identifican los factores que facilitan y estructuran este proceso como:

- **Sistemas de vigilancia del entorno:** consiste en que la organización debe ser capaz de entender que forma un sistema abierto con su entorno, tendente a evaluar continuamente la cadena de valor que genera, con el propósito de conocer qué información y conocimientos resultan cruciales (Fahey, King & Narayanan, 1981; Stewart, 1997), en relación con sus objetivos y actuación en ese entorno y de ser posible, intervenir activamente en él (Denton, 1998). Por esta razón, consideramos que los sistemas de vigilancia del entorno son un elemento insustituible del ámbito de la organización y con capacidad para generar grandes cambios en la realidad y percepciones de las personas y, consecuentemente, en la creación transferencia y utilización del conocimiento organizativo (Daft & Weick, 1984; Weick, 1995; Choo, 1998).
- **Tecnologías de la información y las comunicaciones:** consiste en expandir el alcance y mejorar la velocidad de la transferencia del conocimiento, permitiendo extraerlo y estructurarlo de una persona o grupo, para que posteriormente este sea usado por otros miembros de la organización. También contribuye a codificar conocimiento e incluso ocasionalmente a generarlo. No obstante, el uso eficaz de las tecnologías de la información y las comunicaciones, comprende mucho más que aplicaciones informáticas o sistemas de navegación. Requiere de una dimensión humana, ya que la tecnología captura, almacena y distribuye el conocimiento estructurado para que sea utilizado por las personas en las organizaciones (Boland, Tensaki & Teéni, 1994; Van der Spek & Spijkervet, 1997; Bueno, 1998; Ruggles, 1998; Blumentritt & Johnston, 1999; Zack, 1999; Barceló, 2001).
- **Procesos de planificación estratégica:** se basan en la integración de una serie de técnicas de dirección que abarcan toda la realidad de la empresa, empezando por el análisis estratégico y operativo para llegar a la creación de un valor singular para cada uno de los participantes. Todo ello, teniendo en cuenta que el recurso clave de la empresa es el conocimiento que tiene cada uno de los miembros de la organización. Ello exige, la definición de estrategias y políticas, considerando la realidad y el futuro en el que está inmersa la empresa (Beveridge, Gear & Minkes, 1997; Ribbens, 1997; Tejedor & Aguirre, 1998; Brews & Hunt, 1999).

- **Estructura organizativa:** se centra en determinar cuál es el lugar donde, en función del conocimiento clave, se ubica la toma de decisiones vinculadas con la ejecución o puesta en práctica de la estrategia (Spanos & Prastacos, 2004). Ello permitirá, a su vez, la delegación efectiva de las decisiones y, no menos importante, el acierto en la decisión a tomar. Sin embargo, uno de los principales retos de la estructura organizativa está en garantizar la mejor actuación de los decisores, por medio de la posesión del conocimiento clave, justamente con los incentivos necesarios para su uso adecuado (Bontis, 1996; Petrash, 1996; Sveivy, 1997; Bueno, 1998; Camisón, Palacios & Devece, 2000).
- **Cultura organizativa:** se entiende como el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización (Pumpin & García, 1988). Puede haber sido creada conscientemente por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo. Representa un elemento clave del entorno de trabajo en que las personas desempeñan sus labores, cuya finalidad es mejorar el conocimiento de los problemas conductuales en la dirección del cambio y de la resolución de conflictos, de forma que permita alcanzar más eficiencia en la organización al adaptarse a los cambios internos y externos (Argyris, 1993; Hedlund & Nonaka, 1993; Schein, 1993, 1996; Nevis, Dibella & Gould, 1995; Petrash, 1996).

De acuerdo con ello, consideramos que los factores infraestructurales agrupados, constituyen el soporte dinámico en el que se encuentran y transfieren los *Stocks* de conocimiento a diferentes niveles en la organización.

Por otra parte, los factores humanos, tradicionalmente analizados desde los enfoques socio-técnicos, se identifican con las motivaciones de la organización que dan movimiento y estimulan a las personas a generar resultados, conforme con los objetivos organizativos. Estos se encuentran relacionados con las actitudes, las creencias, los valores, la satisfacción y las condiciones laborales, entre otros aspectos determinantes del comportamiento individual y organizativo.

Así, las actitudes constituyen los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los trabajadores respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su

comportamiento. Desde esta perspectiva, el conocimiento reside habitualmente en la mente humana, generando construcciones de la realidad en un contexto de trabajo. Por ello, el comportamiento organizativo se centra en examinar la forma en que las personas toman conciencia de sus experiencias en el trabajo, reflexionan sobre ellas y desarrollan su potencial y sus capacidades (Mirvis, 1996; Easterby-Smith & Araujo, 1999). Así, la conjunción de actitudes, valores y creencias de los individuos, actúan en el subyacente de las personas y determinan la forma en que perciben, reflexionan y reaccionan ante sus diversos entornos de actuación (Schein, 1996).

La revisión de distintos fundamentos teóricos pone de manifiesto que la eficiencia organizativa es contingente con un contexto que favorece aspectos que denominamos factores humanos, cuya interacción es condición necesaria para reforzar la adquisición, combinación y desarrollo del conocimiento dentro de la organización, como:

- **Confianza:** implica transmitir a las personas la sensación de que sus propios intereses importan, y que son compatibles con los intereses de los demás y de la propia organización. Así pues, cuando las personas sienten que pueden confiar en los demás y, al mismo tiempo, son dignos de confianza, se acreditan en ella las bases de su autoestima y un sentimiento de seguridad que aumenta su predisposición a implicarse en el intercambio de conocimiento y en las relaciones de cooperación (Barney & Hansen, 1994; Nonaka & Konno, 1998; Von Krogh, 1998; Nahapiet & Ghoshal, 1998).
- **Compromiso:** surge de un vínculo emocional o intelectual que une al individuo con la organización (Reichers, 1986; Mathieu & Zajac, 1990); implica una aceptación de los objetivos y de la orientación de la empresa, un intenso deseo de afiliación y un acuerdo tácito para rechazar otras vías de inversión (Davenport, 2000). Para alcanzar un compromiso real y duradero por parte de los miembros de la organización, se deberá proporcionar trabajo significativo, ofrecer oportunidades retadoras y recompensar los resultados valiosos. Así, la disposición e implicación de la personas será mayor, incrementando la adquisición y uso del conocimiento útil para a la empresa (Tissen, Andriessen & Lekanne Deprez, 2000).

- **Creatividad:** se refiere a la producción de resultados mentales, es decir, la generación de ideas nuevas y originales, desarrollada por personas y/o equipos de trabajo potencialmente relevantes para la organización (Shalley, Gilson & Blum, 2000; Cumming & Oldham, 1997; Revilla, 1998; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993; Amabile, 1997). La creatividad constituye una ayuda para la solución de problemas dentro de una organización o un equipo de trabajo. Aporta nuevas formas para analizar la naturaleza de un problema o mejorar una situación. De esta forma, se entiende por creatividad los procesos encaminados a la generación de ideas útiles con el fin de alcanzar los objetivos de la organización de una forma más eficaz (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Oldham y Cumming, 1996).
- **Orientación a la innovación:** es la transformación de ideas, datos de mercado o incluso tecnologías, en un nuevo producto o servicio o proceso. Así, implantar una innovación significa agrupar un conjunto de decisiones que se combinan para transformar conceptos en realidades. Por ello, es un proceso vinculado a la introducción de cambios en las organizaciones y, como tal, es inherente al aprendizaje y al conocimiento (Muñoz-Seca & Riverola, 1997). En este sentido, subyace la idea de que la organización debe promover la existencia de un clima, en el que la orientación a la innovación es el núcleo para reconocer y aprovechar nuevas oportunidades, por medio de la creación y utilización de los conocimientos necesarios para desarrollar nuevas competencias y desdoblarse las existentes (Hamel & Prahalad, 1993); potenciando dichas oportunidades para reconfigurar los existentes en nuevas combinaciones, de forma que se puedan intensificar los flujos de explotación y de exploración de este, conforme a los objetivos de la empresa y su adaptación al entorno (Druker, 1995).

En definitiva, la consolidación y correspondencia de ambos grupos de factores de la gestión del conocimiento, tanto infraestructurales como humanos, desde nuestra perspectiva constituye la clave para mejorar la gestión estratégica de personas y, por consiguiente, para reforzar la posición competitiva de la organización.

3.2.2 Gestión estratégica de personas

La gestión estratégica de personas en la organización constituye la siguiente variable en el modelo. Esta incluye el conjunto de políticas y medidas organizativas planteadas para dotar a la empresa de las personas con los conocimientos, habilidades y capacidades adecuadas a las tareas y propósitos organizativos, conformados para amortiguar el alcance del dinamismo y las complejidades asociados al entorno. Por tanto, consideramos que esta función debe tener la consideración de capacidad dinámica de gran valor estratégico, que permite a la organización adaptarse a la condiciones del entorno, mediante la renovación de los conocimientos y de las capacidades de sus miembros.

La forma en que unas personas gestionan a otras en una organización debe estar apoyada por criterios organizativos y profesionales en roles, competencias, sistemas y tecnologías. El reto consiste en lograr la colaboración de las personas en la consecución de los objetivos de la empresa. Es indudable que se necesitará desarrollar competencias, impulsar valores e implantar políticas y sistemas. El rol funcional implica estar cerca de la estrategia, participar en los objetivos del negocio, favorecer los procesos de identificación y comunicación de valores organizativos y facilitar servicios como respuesta a las demandas de sus clientes internos, es decir, las personas que integran la organización.

Es evidente que la organización necesita implantar una gestión estratégica de personas que le permita hacer realidad su estrategia consiguiendo resultados; sin embargo, a mediano plazo, también ha de asegurar que su proyecto supere distintas etapas y escenarios, y esto supone desarrollar competencias en las personas. Por consiguiente, ser capaces de asumir el reto de gestionar el presente y construir el futuro de la organización se convierte en una competencia esencial para poder alinear la gestión estratégica de personas con los objetivos organizativos.

La gestión de personas desde una perspectiva estratégica exige la puesta en marcha de sistemas eficaces que permitan construir la organización, desarrollar competencias, gestionar el rendimiento y mejorar las relaciones.

No obstante, la gestión estratégica de personas adquiere valor al reconocer la presencia de una estructura de conocimientos pertenecientes a la organización y sus agentes de conocimiento particulares (Lyles & Schwenk, 1992). En este sentido, Sánchez y Heene (2000) señalan que toda organización es un sistema en el que el conocimiento propiamente dicho, está representado tanto por el *Stock* de creencias, experiencias, suposiciones, esquemas o rutinas, individuales o colectivos, como por el *Stock* de conocimiento institucionalizado en los productos, sistemas y estructuras organizativos, sobre los que tiene lugar la interpretación del entorno y la resolución de problemas por los agentes de conocimiento de la empresa (Lyles y Schwenk, 1992).

Por tanto, los *Stocks* de conocimiento están formados por depósitos humanos (individuales o colectivos), como no humanos dentro de la organización. En este sentido, algunos autores (Levitt & March, 1988; Walsh & Ungson, 1991; Starbuck, 1992; Argote, 1999) han debatido si las personas pueden, o no, ser contempladas como depositarias del conocimiento organizativo. Según Nonaka (1994) esta determinación resulta innegable si consideramos la doble naturaleza, tácita y explícita de este y las cualidades eminentemente personales que reúnen los conocimientos tácitos, tanto en sus elementos técnicos como cognitivos. Y si los individuos y los grupos son portadores activos de conocimiento, entonces son determinantes críticos de su impacto en los resultados de la organización (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Grant, 1996).

De este modo, los *Stocks* de conocimiento son contenidos en la organización a través de un fenómeno denominado multinivel –individual, de grupo y organizativo– (Anand, Manz & Glick, 1998; Crossan, Lane & White, 1999; Bontis, 1999; Bontis, Crossan & Hulland, 2002), que representa la estructura de conocimiento existente en la organización:

- **Stock de conocimiento individual:** forma parte del capital humano de la organización y simboliza el conjunto de mapas cognitivos y competencias individuales específicas de un contexto determinado y no son transferibles a otro contexto.
- **Stock de conocimientos de grupo:** constituye el entendimiento común de un grupo de individuos, este se puede desarrollar en un equipo formal o informal. Su importancia radica en la socialización e intercambio de conocimiento.

- **Stock de conocimientos organizativos:** se refiere al entendimiento compartido y transferencia de este a los sistemas, estructuras, procedimientos, rutinas y experiencias desarrolladas por la organización (Fiol & Lyles, 1985; Walsh & Ungson, 1991).

Así pues, los *Stocks* de conocimiento no sólo permiten optimizar los activos de conocimiento y el potencial de las personas que integran la organización, sino también los procesos por los que este fluye dentro y fuera de los límites de la organización (Dierickx & Cool, 1989), haciendo posible su adecuación a los requerimientos actuales o potenciales del entorno (Wikström & Norman, 1994).

En otras palabras, el desarrollo del conocimiento y, por ende, de los miembros de la organización depende de la base de conocimientos y de la forma en que el sistema organizativo lo toma como *Input* y genera nuevo conocimiento, haciendo posible la adaptación, ampliación y profundización en el mismo (Van der Speck & Spijkervert, 1997; Holthouse, 1998; Cuervo, 1999, Bhatt, 2001). De esta forma, los flujos de conocimiento incorporan cambios tanto cognitivos como de comportamiento y proporcionan el medio para entender cómo dicho *Stock* en la organización evoluciona a lo largo del tiempo, aumentando su variedad o su adaptabilidad (Von Krogh & Vicari, 1993).

En definitiva, nos referimos a que los *Stocks* de conocimiento no son más que el producto del conjunto de flujos de conocimiento, cuyo desarrollo es necesario para establecer una estructura de conocimientos y para hacer de ella el soporte del éxito de la organización.

Ahora bien, el reto de la gestión estratégica de personas pasa por diseñar y definir los procesos que permiten distribuir el conocimiento a todos los niveles de la organización, mediante mecanismos que faciliten agruparlos, compartirlos, comunicarlos e integrarlos, teniendo en cuenta que proceden de distintas personas; así mismo, se trata de aprender lo que necesitan saber de los demás para realizar más eficientemente sus tareas. De este modo, las prácticas de la gestión estratégica de personas se verán favorecidas por la relación de cooperación de los miembros de la empresa y por la estructura de intercambios y compartición de conocimiento cuya eficiencia debe llevar a idénticas posibilidades entre todos los participantes.

El éxito de la gestión de personas no está sólo en detectar y utilizar los conocimientos que generan valor para la empresa, pues esta situación no servirá de mucho si ellas no se encuentran motivadas y comprometidas con utilizar sus conocimientos y capacidades en una misma dirección y con conciliar puntos de vista e intereses distanciados. Al mismo tiempo, cuando está motivada su actuación ha de estar coordinada, por lo que el sistema de dirección de personas se completará estableciendo las relaciones y dependencias entre ellos, para compartir e integrar sus conocimientos con los de los demás, logrando así la eficiencia organizativa.

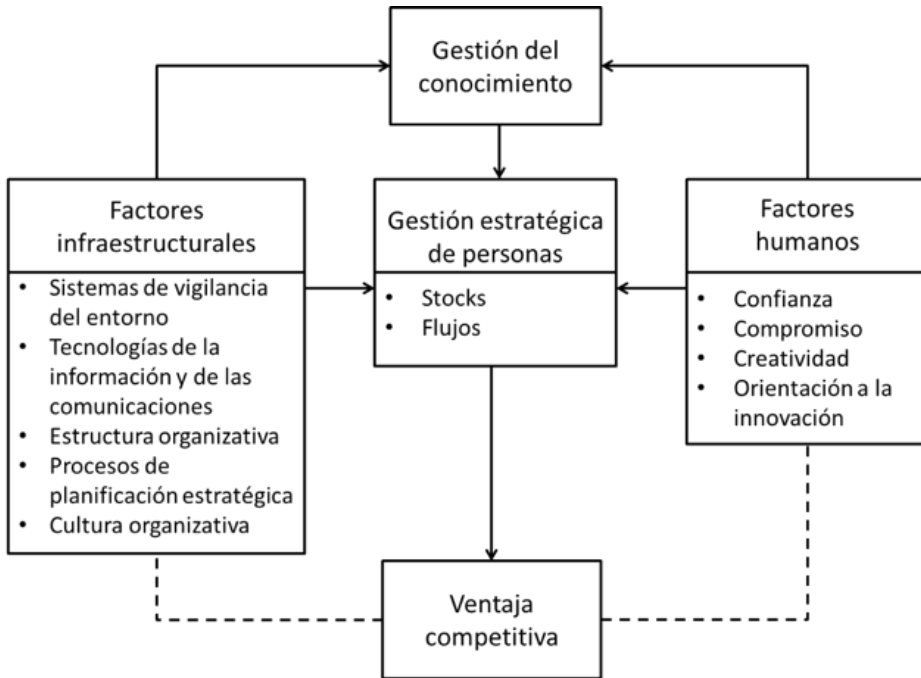
3.2.3 Impacto organizativo: ventaja competitiva

El análisis de la relación causal que combina los factores facilitadores de la gestión del conocimiento y la gestión estratégica de personas, llevan a comprobar cuáles son las consecuencias efectivas sobre la organización, es decir, el impacto obtenido sobre los resultados, considerando que la gestión estratégica de personas no es un fin en sí misma, sino una situación intermedia aplicada a ejercer un impacto en la generación de ventaja competitiva.

Algunos autores reconocen la convergencia e impacto positivo de la gestión de personas y el conocimiento como activo estratégico en la organización (Dyer & Holder, 1988; Arthur, 1994; Lado & Wilson, 1994; Huselid, 1995; Becker & Gerhart, 1996; Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996; Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Wright, Dunford & Snell, 2001). Bajo esta perspectiva, se busca identificar cómo la gestión de personas favorece el impacto sobre la eficiencia de la organización, añadiendo valor para los accionistas, consumidores, usuarios o clientes, reconociendo y satisfaciendo sus necesidades mediante productos o servicios; constituyéndose en un factor diferencial percibido como único y determinante con capacidad para constituir una ventaja competitiva.

Por consiguiente, la integración del marco conceptual expuesto es un modelo específico explicativo de la gestión estratégica de personas, en el que se propone el efecto directo e indirecto de los factores facilitadores, infraestructurales y humanos, relativos al uso y generación de conocimiento en la organización, así como el impacto de los mismos sobre la generación de ventaja competitiva (Figura 3.2).

Figura 3.2. Modelo específico de la gestión estratégica de personas basado en el enfoque de conocimiento.



Fuente. Elaboración propia.

3.2.4 Aportaciones del modelo

Las organizaciones son un reflejo del comportamiento de sus miembros, de sus sistemas y de sus procedimientos, y actúan en un conglomerado de elementos internos y externos. Por ello, establecer un marco de relaciones mediante un modelo de gestión estratégica de personas significa tratar activamente, desde la percepción de la gestión, con las percepciones e interpretaciones de personas y equipos en momentos diferentes de tiempo. Paradójicamente, la comunicación crea de manera prácticamente continua nuevas interpretaciones de la realidad, por lo que en las organizaciones no existe una realidad objetiva, sino una realidad percibida. Gestionar no es la correcta interpretación de una realidad ajena, sino la permanente interacción entre personas para construir realidades futuras.

Por tanto, el modelo de gestión estratégica de personas que se propone intenta ser un marco integrador, identificando los factores clave de éxito de

una organización, combinando los factores facilitadores de la gestión del conocimiento con el núcleo central de la empresa: las personas, cuyo valor estratégico estará determinado por los comportamientos que se generen en la organización y por el impacto que tengan los flujos y *Stocks* de conocimiento arraigados en las personas sobre la generación de ventaja competitiva.

Se plantea entonces este modelo de gestión, para determinar los factores clave de éxito de la organización, como consecuencia del ajuste personas-conocimiento y su impacto en la generación de ventaja competitiva, añadiendo valor a los accionistas y a los clientes tanto internos como externos, a través de la innovación y mejora continua de procesos, productos y/o servicios.

3.2.5 Consideraciones finales

El objeto de estudio ha sido la definición de un modelo dinámico e integrador, específico de la gestión estratégica de personas, basado en el enfoque de conocimiento y su influencia en la generación de ventaja competitiva. Esto supone, un intento sistemático y organizado de identificar el valor estratégico de las personas dentro de la organización, para transformar su habilidad de almacenar y utilizar el conocimiento y mejorar los resultados; en definitiva, se habla de la dirección estratégica de personas (Bueno, 1998; Garvín, 1998; Beijersen, 1999).

Por otro lado, el desarrollo y la eficiencia de las personas en la organización se configuran como una fuente potencial de ventaja competitiva. De esta forma, la gestión estratégica de personas constituye el desarrollo de una visión a largo plazo, en la que el criterio de eficiencia es maximizar la contribución de los miembros de la organización, por medio de la alineación y consistencia con el contexto organizativo, capaz de incrementar la renovación de conocimientos.

Dicho esto, las personas y el conocimiento organizativo son dos conceptos indisolubles, ya que los individuos son los creadores y portadores del conocimiento –especialmente en su vertiente más tácita, inimitable e idiosincrásica-; de este modo, las organizaciones no piensan o aprenden por sí mismas como entes ‘independientes’ (Grant, 1996; Simon, 1991) aunque sí que pueden desarrollar eficaces ‘contextos facilitadores del conocimiento’ (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998; Von Krogh, 1998).

En efecto, las relaciones de convergencia se materializan en el esfuerzo por incrementar la capacidad y voluntad de las personas para crear y compartir conocimiento en la organización, con lo que una rigurosa gestión estratégica de personas puede actuar como mecanismo impulsor de procesos eficaces de desarrollo de conocimiento, ya que su creación, desarrollo, transmisión y explotación tienen lugar en un contexto determinado a partir de las interacciones entre las personas y la organización.

Cabe mencionar que los nexos de unión entre la gestión estratégica de personas y la gestión del conocimiento, vienen definidos no sólo por la identificación de los recursos y capacidades de la empresa, sino también por los elementos sobre los que ambos actúan. Por esta razón, la gestión estratégica de personas está llamada necesariamente a converger. Esta convergencia debe permitir la asimilación de una dimensión propia y amplia, sin limitaciones en su aplicación, a propósito de integrar y relacionar nuevas y viejas herramientas y conceptos, sobre las personas y su comportamiento en la organización. Del mismo modo, esta convergencia aporta a la gestión estratégica de personas un marco conceptual sólido que define su evolución y actuación en la empresa.

Finalmente, la gestión estratégica de personas, desde su función dinámica, debería ser capaz de reconocer las oportunidades del entorno y neutralizar sus amenazas, así como suministrar a la organización el mejor recurso humano, tendente a desarrollar y potenciar las capacidades organizativas que promuevan la generación de ventaja competitiva.

Referencias bibliográficas

- Amabile, T. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review* 40. pp. 39-58.
- _____. Conti, R. Coon, H. et al. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39. pp. 1154-1184.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic asesst and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14. pp. 33-46.
- Anand, V., Manz, C. y Glick, W. (1998). An Organizational Memory Approach to Information Management. *Academy of Management Review* 23 (4). pp. 796-809.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill.
- _____. (abril-junio, 1980). Strategic Issue Management. *Strategic Management*. pp. 131-148.
- Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*. Norwell, USA: Kluwer.
- Argyris, C. (1993). *On Organizational Learning*. Cambridge, USA: Blackwell.
- Arthur, J. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal* 37. pp.670-687.
- Barceló, M. (2001). *Hacia una Economía del Conocimiento*. Madrid: ESIC-PricewaterhouseCoopers.
- Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science* 32. pp. 1512-1514.

- _____. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17. pp. 99-120.
- _____ y Hansen (1994). Trustworthiness as a Source Competitive Advantage. *Journal of Management* 15. pp. 175-190.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal* 39. pp. 779-801.
- Beijersen, R. (1999). Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon. *Journal of Knowledge Management* 3. pp.94-109.
- Besseyre, C. (1988). *Vers une Gestion Stratégique des Ressources Humaines*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Beveridge, M., Gear, A. y Minkes, A. (1997). Organizational Learning and Strategic Decision Support. *The Learning Organization* 4(5). pp. 217-227.
- Bhatt, G. (2001). Management Knowledge Organizations: Examining the interaction between technologies, techniques and people. *Journal and Knowledge Management* 5(1). pp. 68-75.
- Bierly, P. y Chakrabarti, A. (1996). Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal* 17 (winter special issue). pp. 123-135.
- Boland, R., Tensaki, R. y Téeni, D. (1994). Designing Information Technology to Support Distributed Cognition. *Organization Science* 5(3). pp. 456-475.
- Bontis, N. (1996). There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly* (Summer).

- _____. (1999). Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital. *International Journal of Technology Management* 18. pp. 433-462.
- _____. Crossan, N. y Hulland, J. (2002). Managing and Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies* 39. pp. 437-469.
- Bueno, E. (agosto, 1998). El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual. *Boletín de Estudios Económicos LII(164)*. pp. 207-229.
- _____. (2005). Fundamentos epistemológicos de Dirección del Conocimiento Organizativo: desarrollo, medición y dirección de intangibles en las organizaciones. *Economía Industrial* 357. pp. 1-14.
- _____. y Morcillo, P. (1997). Dirección Estratégica por Competencias básicas Distintivas: propuesta de modelo. Madrid: Documento IADE 51, UAM.
- _____. y Plaz, R. (2005). Desarrollo y Gobierno del Conocimiento Organizativo: Agentes y Procesos. *Boletín Intellectus* 8. pp. 16-23.
- _____., Morcillo, P. y Salmador, M. (2006). Distinctions that matter: a classification of resources and discussion of implications for dynamic capabilities of firms. *International Journal Technology Management* 41 (1-2). pp. 155-168.
- Blumentritt, R. y Johnston, R. (1999). Towards a Strategy for Knowledge Management. *Technology Analysis & Strategic Management* 11(3). pp. 287-294.
- Brews, P. y Hunt, M. (1999). Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate. *Strategic Management Journal* 20. pp. 889-913.

- Camisón, C., Palacios, D. y Devece, C. (septiembre 3-5, 2000). Un nuevo modelo para la medición de Capital Intelectual en la empresa: El modelo NOVA. Oviedo: X Congreso Nacional ACEDE.
- Choo, C. (1998). *The Knowing Organization*. Nueva York: Oxford University Press.
- Cool, K., Costa, L. y Dierickx, I. (2002). Constructing Competitive Advantage. En Pettigrew, A., Thomas, H. y Whittington, R. (Eds.) *Handbook of Strategy and Management*. Londres, Sage. pp. 55-71.
- Crossan, M., Lane, H. y White, R. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review* 24. pp. 522-537.
- Cuervo, A. (1995). *La dirección estratégica de la empresa, Dirección de empresas de los noventa*. Madrid: Editorial Civitas.
- _____. (1999). *La dirección estratégica de la empresa: Reflexiones desde la economía de la empresa*. *Papeles de Economía Española* 79-80. pp. 34-55.
- Cummings, A. y Oldham, G. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review* 40(1). pp. 23-38.
- Daft, L. y Lengel, R. (mayo, 1996). Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design. *Managerial Science*. pp. 554-72.
- Daft, R. y Weick, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review* 9 (2). pp. 284-295.
- Delaney, J. y Huselid, M. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal* 39. pp. 949-969.
- Delery, J. (1998). Issues of fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research. *Human Resource Management Review* 8. pp. 289-309.

- Delery, J. y Doty, D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal* 39. pp. 802-835.
- Denton, J. (1998). *Organisational Learning and Effectiveness*. Londres y Nueva York: Routledge.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science* 35. pp. 1504-1511.
- Druker P.F. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. Oxford: Butterworth-Heineman.
- Dulebohn, J., Ferris, G., Stodd, J. (1995). The History and Evolution of Human Resource Management. En Ferris, G., Rosen, S. y Barnum, D. (Eds.). *Handbook of Human Resource Management*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Dyer, L. y Holder, G. (1998). *A Strategic Perspective of Human Resource Management, Evolving Roles and Responsibilities*. Washington: Bureau of National Affairs.
- Easterby-Smith, M. y Araujo, L. (1999). Organizational Learning: Current debates and opportunities. En Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. y Araujo, L. (Eds). *Organizational learning and learning organization*. London: Sage Publications. pp. 1-21.
- Fahey, L., King, W., y Narayanan, V. (1981). Environmental scanning and forecasting in strategic planning: The state-of-the-Art. *Long Range Planning*, 14(1). pp. 32-39.
- Fiol, C. y Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review* 10. pp. 803-813.
- Fombrum, C., Tichy, N. y Devanna, M. (1984). *Strategic Human Resource Management*. Nueva York: Wiley & Sons.

- Garvin, D. (1998). Building a Learning Organizations. Harvard Business Review. Boston. pp. 78-91.
- González, L. (1999). La Dirección de Recursos Humanos en el Horizonte del 2000. Alta Dirección 72. pp.25-34.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantages: Implications for Strategy Formulation. California Management Review. pp.114-135.
- Grant, R. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. Organization Science 7. pp. 375-387.
- Grant, R.M. (2002). The Knowledge Based View of the Firm. En Choo, C. y Bontis, N. (Eds.). The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. Oxford University Press.
- Hall, R. (1992). The Strategic Anlysis of Intangible Resources. Strategic Management Journal 13. London. pp. 135-144.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (marzo-abril, 1993). Strategic as Stretch an Leverage. Harvard Business Review. pp. 75.84.
- Hax, A. y Majluf, N. (enero-febrero, 1984). The Corporate Strategic Planning Process. Interfaces 14. pp. 47-60.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. Strategic Management Journal 15. pp. 73-90.
- Hedlund, G. y Nonaka, I. (1993). Models of knowledge management in the west and Japan. En Lorange, P., Chakravarthy, B., Ross, J. y Van De Ven, H. (Eds). Implementing strategic processes: change, learning and cooperation. London: Basil Blackwell. pp. 117-144.
- Hofer, C., Murray, E., Charan, R. y Pitts, R. (1980). Strategy Management. San Francisco: West.

- Holthouse, D. (1998). Knowledge research issues. *California Management Review* 40 (3). pp. 277-280.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practice on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38. pp. 635-672.
- Huselid, M., Jackson, S. y Schuler, R. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal* 40. pp. 171-188.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science* 3(3). London: pp.383-397.
- Lado, A. y Wilson, M. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competency-based Perspective. *Academy of Management Review* 19. pp. 699-727.
- Levitt, B. y March, J. (1988). Organizational Learning. *American Review of Sociology* 14. pp.24-39.
- Lyles, M. y Schwenk, C. (marzo, 1992). Top management, strategy and organizational knowledge structures. *Journal of Management Studies* 29. pp. 155-74.
- Machlup, F. (1967). *Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial*. *American Economic Review* 57. pp. 201-220.
- Machlup, F. (1980). *Knowledge: Its Creation, Distribution and Economic Significance 1*. New Jersey: Princeton University Press.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. Londres: MacMillan y Co.
- Mathieu, J. y Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* 108. pp. 171-194.

- Mirvis, P. (1996). Historical Foundations of Organizational Learning. *Journal of Organizational Change Management* 9 (1). pp. 13-31.
- Mueller, F. (1996). Human Resource as Strategic Assets: An Evolutionary Resource-Based Theory. *Journal of Management Studies* 33. pp. 757-785.
- Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (1997). *Dirección del Conocimiento*. Barcelona: Folio.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23. pp. 242-266.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press.
- Nevis, E., Dibella, A. y Gould, J. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review* (Invierno). pp. 73-85.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* 5. pp. 14-37.
- _____. (2000). La empresa creadora de conocimiento. En *Dirección del conocimiento*. Harvard Business Review. Ediciones Deusto S.A. España.
- _____. y Johansson, J. (1985). Japanese Management: GAT about the 'hard' skills? *Academy of Management Review* 10(2). pp. 181-191.
- _____. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press.
- _____. y Konno, N. (1998). The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review* 40(3). pp. 40-54.
- Oldham, G. y Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors. *Academy of Management Journal* 39(3). pp. 607-635.

- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Black-well.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal* 14. pp. 179-191.
- Petrash, G. (1996). Dow's Journey to a knowledge value management culture. *European Management Journal* 14(4). pp. 365-373.
- Pumpin, C. y García, S. (1988). *Cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Reichers, A. (1986). Conflict and Organizational Commitments. *Journal of Applied Psychology* 71. pp. 508-14.
- Revilla, E. (1998). De la organización que aprende hacia la dirección del conocimiento. En VIII Congreso Nacional de ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria. pp. 1-14.
- Ribbens, B. (enero, 1997). Organizational Learning Styles: Categorizing Strategic Predispositions from Learning. *The International Journal of Organizational Analysis* 5 (1). pp. 59-73.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: knowledge management in practice. *California Management Review* 40. pp. 80-89.
- Sánchez, R. y Heene, A. (2000). A competence perspective on strategic learning and knowledge management. En Cross, R. e Israelit, S. (Eds.). *Strategic Learning in a Knowledge Economy: Individual, Collective, and Organizational Learning Process*. pp.23-35. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Schein, E. (1993). On Dialogue, Culture and Organizational Learning. *Organizational Dynamics* 22 (2). pp. 40-51.
- Schein, E. (1995). *Organisational Culture and Leadership* (Cultura Organizacional y Liderazgo). San Francisco y Oxford: Jossey-Bass.

- _____. (1996), "Culture: The missing concept in organization studies". *Science Quarterly*, 41, pp. 229-237.
- Shalley, C., Gilson, L., y Blum, T. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intention to leave. *Academy of Management Journal* 43. pp. 215-223.
- Simon, H. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science* 2. pp.125-134. En Cohen, M. y Sproull, L. (Eds.). (1996). *Organizational Learning*. EE.UU: Sage. pp. 175-187.
- Spanos, Y. y Prastacos, G. (2004). The effects of environment, structure, and dynamic capabilities on product innovation strategy. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 4 (6). pp. 620-638.
- Spender, J. (1996). Making knowledge the basic of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17. pp. 45-62.
- Starbuck, W. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies* 29. En Cohen, M. y Sproull, L. (Eds.). (1996). *Organizational Learning*. EE.UU: Sage. pp. 484-515.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital. The new wealth organizations*. London: Nicolas Brealey Publishing.
- Sveiby, K. (1997). The Intangible Moniyor Asset Intellectual. *Journal of Human Resource Costing and Accounting* 2. pp. 73-97.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18. pp. 509-533.
- Tejedor, B. y Aguirre, A. (agosto, 1998). Proyecto Logos: Investigación Relativa a la Capacidad de Aprender de las Empresas Españolas. *Boletín de Estudios Económicos* LIII(164). pp. 231-249.

- Tissen, R., Andriessen, D. y Lekanne Deprez, F. (2000). *El Valor del Conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas*. Madrid: Prentice Hall.
- Tsoukas, H. (1996). *The Firm as a Distribute Knowledge Systems: A Constructionist Approach*. *Strategic Management Journal* 17 (winter special issue). pp. 11-25.
- Van der Speck, R. y Spijkervert, A. (1997). *Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge*. En Liebowitz, J. y Wicox, L., (Eds.). *Knowledge Management and its Integrative Elements*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Von Krogh, G. (1998). *Care in knowledge creation*. *California Management Review* 40. pp. 133-153.
- _____. Vicari, S. (1993). *An autopoiesis approach to experimental strategic learning*. En Lorange, P.; Chakravarthy, B.; Roos, J. y Van de Ven, A. *Implementing strategic processes: change, learning and co-operation*. Londres: Blackwell. pp. 394-410.
- Walker, J. (1978). *Linking Human Resource Planning and Strategic Planning*. *Human Resource Planning* 1. pp. 1-18.
- Walsh, J. y Ungson, G. (1991). *Organizational Memory*. *Academy of Management Review* 16. pp. 57-90.
- Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-Based View of the Firm*. *Strategic Management Journal* 5. pp. 171-180.
- Weick, K. (1995). *Sense making in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Wikström, S. y Norman, R. (1994). *Knowledge and Value: a New Perspective on Transformation Corporative*. London and New York: Routledge.

- Woodman, R., Sawyer, J., y Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review* 18. pp. 293-321.
- Wright, P., McMahan, G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* 18. pp. 295-320.
- _____. Dunfort, B. y Snell, S. (2001). Human Resource and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management* 6. pp. 701-721.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J. y Lepak, D. (1996). Human Resource Management, Manufacturing strategy, and firm Performance. *Academy of Management Journal* 39. pp. 836-866.
- Zack, M. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review* 41. pp. 125-145.

CAPÍTULO 4

Liderazgo como factor clave en la sostenibilidad empresarial

Rodrigo Arturo Zárate*

* Doctor of Strategic Leadership (DSL). Profesor titular, Universidad EAN.

Introducción

Parafraseando a la Comisión Mundial en Medio Ambiente y Desarrollo (1987), sostenibilidad hace referencia a la utilización de los recursos por parte de la generación actual, sin comprometer los recursos necesarios para la supervivencia de las generaciones futuras. De acuerdo con Munasinghe (1992), el triángulo de la sostenibilidad, el cual se fundamenta en las dimensiones social, medio ambiente y económica, ha sido un símbolo para representar el desarrollo de la sostenibilidad.

Este capítulo, aunque encierra las tres dimensiones del triángulo, se concentra en la dimensión social del mismo. Adicionalmente, presenta la importancia del liderazgo corporativo en la sostenibilidad de las organizaciones, pues es el líder el encargado de formar la cultura de las organizaciones y de velar porque ellas estén realmente viviendo los valores que dicen tener.

En los siguientes párrafos se encuentran las razones por las que el liderazgo es una pieza fundamental para hacer que la sostenibilidad se convierta en un valor en la organización y así mismo, el encargado de enmarcar la ruta que lleva la sostenibilidad dentro de una organización.

La primera etapa entonces, es el determinar la sostenibilidad como un valor, el cual debe ser parte de los valores de la organización, por lo que se hace necesario definir qué es un valor y que es ética, y la diferencia entre los dos conceptos. Luego, se proponen tres de los beneficios principales para las organizaciones, cuando han establecido claramente sus valores, los han promocionado entre sus miembros y los han incorporado como suyos, esto es, a su propio sistema de valores. Estos tres beneficios son: el aumento de la productividad, entendiéndose desde el punto de vista de la sostenibilidad, el mejoramiento de comportamientos éticos encaminados hacia la sostenibilidad y la prevención de conflictos en todos los niveles de la organización; esto deriva en la sostenibilidad corporativa.

Además de describir los tres beneficios señalados anteriormente, de definir ética y valores, y de comparar los dos términos, se plantean tres formas de lograr que los miembros de la organización incorporen los valores de la organización dentro de sus propios sistemas de valores y se apropien de ellos.

Estas son:

- Modelando el camino.
- Creando políticas de recompensas y correctivos.
- Capacitando y promoviendo los valores de la organización a cada miembro de la misma.

4.1 La sostenibilidad como valor, clave de su desarrollo

Si se define la sostenibilidad como un valor, se debería entonces definir qué es un valor y la diferencia con el concepto de ética.

4.1.1 Ética vs. Valores

Para poder comparar ética y valores, primero se tienen que definir estos dos términos o conceptos, luego se pueden comparar y contrastar para ver claramente sus diferencias. Esta comparación contribuye al establecimiento de las diferencias que existen entre los dos. Estas definiciones se harán de la manera más sencilla y clara posible y con un lenguaje bastante empresarial y de nuestro tiempo.

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

Como se puede observar, la ética tiene que ver con la moral y con los valores. En relación con la primera, es definida en el diccionario mencionado como “perteneciente o relativo a las acciones o caracteres de las personas, desde el punto de vista de la bondad o malicia”. Además, como una “doctrina del obrar humano que pretende regular de manera normativa el valor de las reglas de conducta y los deberes que estas implican”.

De acuerdo con Navran (s.f.), la moral es el valor o valores que atribuimos a un sistema de creencias que ayuda a los individuos a definir o contrastar lo correcto de lo incorrecto y lo bueno de lo malo. Estos valores

generalmente toman o adquieren su autoridad de algo fuera del propio individuo, de un ser superior o de una autoridad superior (por ejemplo, el gobierno o la sociedad).

Volviendo a la definición de ética, el diccionario Webster (2002) la define como “la disciplina que tiene que ver con lo que es bueno y malo, o correcto e incorrecto, o con la función u obligación moral” y en otra de sus acepciones como “un grupo de principios morales o un conjunto de valores”⁴.

Por su parte El Centro de Recursos Éticos (s.f.) entiende la ética como las decisiones y acciones (comportamientos) que cada persona realiza y que reflejan los propios valores. De acuerdo con el mismo, citando a Stephen D. Potts (s.f.), ética es un conjunto de estándares o de conductas que guían las decisiones y acciones, basadas en funciones derivadas de los propios valores principales.

Dado que este capítulo hace énfasis en los valores, no se pretende realizar un análisis exhaustivo de las diferentes concepciones de lo que es ética, sino por el contrario, disponer de una base que posibilite continuar en el desarrollo del documento, con el fin de centrarnos en los valores tanto organizacionales como individuales.

4.1.2 Ética y empresa

La palabra ética se ha venido ligando cada vez más a la palabra empresa. Existen muchos documentos que hablan acerca de la ética empresarial, y cada vez más, se puede visualizar la importancia de hacer negocios de forma responsable y ética.

Las empresas, instituciones y organizaciones en general, tienen una responsabilidad con la comunidad y parte de ella, es actuar de forma ética. De acuerdo con las definiciones de ética señaladas anteriormente, se podría decir que la ética empresarial es un conjunto de valores que la organización considera aceptables y buenos para ejercer sus funciones; esto enmarcado dentro de la ética de la sociedad.

⁴ Traducción realizada por el autor del capítulo.

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

4.1.3 Definición de valores

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

Otra manera de caracterizar los valores, es que ellos tienen que ver con lo que un individuo piensa o cree que es valioso e importante para su vida; los valores no son todas las creencias, solo aquellas que definen importancia y significado.

A través del tiempo, cada ser humano, bajo la influencia de las circunstancias, situaciones y personas a su alrededor va adquiriendo y escogiendo los valores que van a gobernar su vida. En la investigación realizada por Rodríguez y Giraldo (2008), los líderes empresariales encuestados respondieron que los principales aspectos más influyentes en su formación fueron los valores de su familia y el ejemplo de sus padres.

Rokeach (1973) menciona que todos los individuos poseen los mismos valores pero en diferentes grados, es decir, algunos les dan mayor importancia a unos valores y los demás, a otros. Igualmente señala que estos se organizan en un sistema de valores, es decir, que cada persona tiene un sistema o escala de valores.

El mismo autor establece que el número total de los valores que utiliza cada individuo es pequeño, que aunque podemos tener muchos, aquellos que dirigen la vida de cada individuo son muy pocos. También, que los valores humanos se pueden remontar para determinar cómo vivía una sociedad, comunidad e incluso para determinar personalidades.

Por último, Rokeach (1973) menciona que las consecuencias del uso de cada valor se pueden manifestar en casi cada aspecto de la vida de un individuo. Los valores son los que guían nuestras acciones; en general, son los que guían la vida; los que indican por qué se debe luchar y porqué morir.

Hay diversidad de valores, por ejemplo, se pueden calificar: la honestidad, la excelencia, el trabajo, la familia, la responsabilidad, la lealtad, etc. y pueden estar ligados y determinados hacia el individuo, la organización, la comunidad, la sociedad o en estos últimos años, se está hablando de valores universales. Aquí cabe resaltar que, de acuerdo con las definiciones establecidas, la sostenibilidad podría ser considerada una creencia y por lo tanto, un valor. Siendo así, se podría concluir que algunas organizaciones e individuos pueden tener este valor, o no, y que cuando una empresa lo tiene y uno de sus miembros no, el paso a seguir es lograr que el individuo crea en la sostenibilidad, es decir, que se refuerce la alineación de los valores individuales con los de la organización.

4.1.4 Diferencia entre ética y valores

Ética no es lo mismo que valores. Resumiendo las definiciones presentadas anteriormente, se puede establecer que la ética es un conjunto de valores, es decir, está compuesta por los valores y las creencias que una sociedad, comunidad, empresa o individuo, poseen. En otras palabras, cada valor es un componente de la ética.

Una sociedad, comunidad, organización o individuo, elige los valores que van a componer su ética. Estos se van formando a través del tiempo. Cada individuo va absorbiendo y formando los valores que ve y experimenta. Joas (2002) señala que los valores se forman a través de la experiencia de autoformación y de autotranscendencia.

Si las organizaciones pretenden que la sostenibilidad perdure, deberían tratarla como un valor e incluirla en la ética organizacional, con el fin de que forme parte de los valores que guían sus acciones diariamente.

4.2 Beneficios de los valores organizacionales

4.2.1 Aumento del desempeño

La claridad en los valores organizacionales tiene que ver con el momento en que estos, no sólo se encuentran totalmente entendidos por cada miembro de la organización, sino también, incorporados a su propio sistema de valores, lo que aumenta la productividad y el desempeño organizacional.

Al tener claridad en los valores de la organización, las decisiones se toman más rápidamente y en forma acertada, pues estarán encaminadas hacia la visión de la organización. Los valores son la guía que ayuda a todos los empleados a saber cómo comportarse y sobre qué bases tomar decisiones para ir a donde la organización quiere ir. Son como la carrilera de un tren, que si el tren se mantiene sobre ella, puede ir a velocidades muy altas, pero cuando se sale, puede producir una tragedia.

Los empleados al tener claridad sobre los valores de la compañía, saben que salirse de este marco puede traer consecuencias funestas, no sólo para ellos mismos, sino también para la compañía. Los valores les dan la claridad y la confianza a los empleados para aumentar su velocidad (productividad), puesto que entienden los parámetros por los cuales deben medirse y pueden tomar decisiones por ellos mismos, lo que lleva a que los líderes de la organización puedan empoderar mejor y más fácil a sus empleados.

Las organizaciones tienen que tener cuidado con respecto a los valores que van a promover entre sus empleados, ya que esto hace que los comportamientos empiecen a filtrarse a través de aquellos que han sido escogidos por la organización.

4.2.2 Mejoramiento de comportamientos éticos

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

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

El colaborador, al final del día es la imagen de la organización y como este se comporte es como el cliente o los grupos de interés creerán que se comporta la organización.

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

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

4.2.3 Prevención de conflictos

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

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

Si todos dentro de la organización tienen claridad, por ejemplo, que uno de los principales valores de ésta es la honestidad, cuando presenten la licitación y les pidan alguna comisión o soborno para que esta les sea otorgada, muy seguramente, así esa licitación salve a la compañía de ir a bancarrota, ninguno de los miembros de la junta directiva, de los accionistas, o mucho menos de los empleados de la organización, aceptarán tal soborno.

Por esta razón, también es importante para las empresas grandes, que a la hora de escoger a sus ejecutivos, identifiquen primero los valores que poseen, de tal manera que los mismos sean, sino iguales, sí al menos similares a los de la compañía, de forma tal que sea viable la alienación de los valores personales de dichos ejecutivos con los de la organización. Esta perspectiva es igualmente válida para el valor de sostenibilidad, pues aparte de ser incorporado dentro de la visión de la organización, si todos los grupos de interés lo poseen en su sistema de valores, tanto la toma de decisiones como cada comportamiento van a tener la misma orientación.

4.3 Incorporación de los valores organizacionales a los valores personales

4.3.1 ¿Cómo lograr que los empleados incorporen los valores de la organización en su propio sistema de valores?

Es indispensable resaltar la importancia que tiene el líder en la incorporación de los valores organizacionales en el set de valores individuales de cada empleado. Fisher y Martín (2004) en su libro *Liderazgo*, hacen mención de una frase de Frank Outlaw que dice:

Examine sus pensamientos, porque ellos se convierten en sus palabras; examine sus palabras, porque ellas se convierten en sus acciones; examine sus acciones, porque ellas se convierten en sus hábitos; examine sus hábitos, porque ellos se convierten en su carácter; examine su carácter porque él se convierte en su destino.

En otras palabras, todo comienza en la mente del líder, quien debe estar analizando constantemente sus pensamientos. Cada persona tiene la capacidad de controlar sus propios pensamientos, de cambiar su mente y de llenarla de nuevos y mejores pensamientos, los que van a influenciar su propia vida y las vidas de las personas a su alrededor. La mente juega un papel relevante en el análisis y posterior expresión de los actos o acciones de los individuos, por allí empiezan a gestarse los valores, a hacerse reales para todos y donde se lucha por incorporar los mismos.

Goldberg (2009), escribe que la ética no es simplemente conocer la diferencia entre el bien y el mal, ética es un comportamiento que necesita ser replicado. Cada organización así como cada país tiene sus propios valores, los que han sido escogidos por sus miembros o ciudadanos, o en algunos casos, impuestos por algún líder o líderes en particular. En el caso de las organizaciones estos inicialmente son establecidos por sus propietarios, los cuales al establecerse deben instituir los valores que la guiarán hacia la consecución de su visión o mejor, de su futuro deseado.

Los valores de la organización pueden ser diferentes a los de los propietarios, pero es importante y necesario que sus miembros adopten

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

Cox (1989) menciona que los empleados que se logran adaptar a los valores organizacionales serán más efectivos. Por lo tanto, ambos, en general, deben dirigirse hacia la misma dirección; así la alineación de los valores de la empresa, con los valores individuales, es un punto importante para el éxito de la organización.

Kuczarski y Kuczarski (1995) mencionan que el presidente de Levi Strauss & Co., Robert Hass, una vez dijo que la alineación entre los valores organizacionales y los valores individuales es el punto clave para el éxito de las organizaciones.

De acuerdo a Pelletier y Bligh (2008),

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

Existen algunas formas a través de las cuales las organizaciones pueden lograr que sus empleados adopten sus valores y los alineen con los individuales. Aquí, el liderazgo tiene la responsabilidad de lograr la alineación y son los líderes de la organización, los encargados y responsables de que este proceso logre. Comunicar los valores organizacionales es la parte más importante del proceso.

Cox (1989) menciona que en el ámbito corporativo, la habilidad para comunicar los valores comunes a los diferentes niveles, la habilidad para tomar decisiones cuando los valores están cambiando y la habilidad para resolver conflictos de valores entre los miembros de la organización, son esenciales para el crecimiento y para el éxito.

El desempeño laboral mejora cuando sus miembros tienen los mismos valores, que en este caso son los organizacionales. Como lo menciona Cox (1989), si la organización puede estabilizarse y tener valores comunes entre todos sus miembros, crecerá y tendrá éxito; este crecimiento debe ser para lograr el futuro que la corporación ha escogido tener.

Existen tres maneras básicas de lograr alinear los valores individuales con los valores organizacionales, mostrando el camino a seguir, cambiando y creando nuevas políticas y por último, capacitando a los empleados y promoviendo los valores organizacionales.

4.3.2 Mostrando el camino a seguir

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

Una de las cinco prácticas de liderazgo mencionadas por Kouzes y Posner (2008) es servir de modelo. Después de una investigación de muchos años y con más de 70.000 líderes encuestados y entrevistados, Jim Kouzes y Barry Posner llegaron a la conclusión de que existen cinco prácticas que caracterizan a los líderes, estas son:

- Desafiar el proceso.
- Inspirar una visión compartida.

- Habilitar a otros para actuar.
- Servir de modelo y brindar aliento.

Apoyando el estudio de Kouzes y Posner (2008), Pelletier y Bligh (2008) establecen que “el comportamiento de los líderes es un mecanismo de comunicación poderoso que transmite las expectativas, valores y suposiciones de la cultura y el clima al resto de la organización”.

Adicionalmente, Pelletier y Bligh (2008) mencionan que “los empleados observan a los líderes y esperan que ellos les provean dirección y que les faciliten el proceso que los autoriza o los ayuda a alcanzar sus objetivos”.

La importancia de los líderes en la integración y el modelaje de los valores de la organización en cada miembro de la misma, es de vital importancia. Por esto, Pelletier y Bligh (2008) también acotan que:

... los líderes a los niveles más altos de la organización tienden a tener mayor estabilidad en la organización y a ocupar posiciones con una influencia única proveyéndoles una oportunidad de formar los valores de la compañía y de influencia los tonos éticos de sus organizaciones.

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

4.3.3 Cambiando y adicionando políticas

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

Las políticas de la organización dirigidas a la alineación de valores, deben contener un programa de incentivos y castigos. De acuerdo con Galbraith (2002), el propósito de éste es el de alinear las metas de los empleados con las de la organización, al proveer motivación al empleado para dirigirse hacia la dirección en que ella va. En el mismo sentido, Kuckmarski y Kuckmarski (1995) sugieren que para propiciar tal alineación se activen incentivos, recompensas y reconocimientos que refuercen, apoyen y animen los valores citados.

El proceso de alienación comienza en las políticas de reclutamiento, pues al tenerse en cuenta el tipo de valores del candidato en relación con los de la organización, se ahorra tiempo y dinero en dicho proceso.

Como se mencionó anteriormente, la empresa debe tener un código de ética por el cual todos los empleados de la organización se rijan, de manera que debe ser claro y conocido por todos los empleados. Esto debe ser parte de sus políticas.

4.3.4 Capacitación y promoción

De acuerdo con el Centro de Recursos Éticos (s.f.), aunque la organización tenga un código de ética o desarrolle un programa en este campo, la organización necesita identificar y definir un conjunto de valores que representen sus ideales éticos; e igualmente, los empleados necesitan saber cómo la organización ve cada uno de sus valores.

Los empleados y miembros de la organización deben conocer los valores institucionales, por lo que estos deben ser promovidos o dados a conocer en todos los niveles, mediante campañas de promoción y divulgación, para que los empleados los adopten como propios.

Adicionalmente, los empleados necesitan ser entrenados en relación con la importancia de los valores de la organización, esto es, por qué ella los escogió, cuál es su sentido y cómo ellos van a contribuir en el logro de la visión. Este entrenamiento debe tener como meta lograr que los empleados comprendan los valores, los identifiquen fácilmente y por tanto, los adopten. El entrenamiento debe explicar los comportamientos asociados a cada valor.

Frente a lo anterior, el valor sostenibilidad no solamente debe ser parte de los valores de la organización, sino que debe estar alineado con los valores de cada uno de sus miembros, a través de la metodología propuesta anteriormente.

4.3.5 Los estilos de liderazgo más apropiados para lograr la incorporación de los valores organizacionales en los empleados de la organización

La responsabilidad del líder va más allá del establecimiento de la sostenibilidad como un valor para la organización y de su alineamiento con los valores individuales de los trabajadores. El líder debe proveer los espacios y las herramientas para que los colaboradores puedan generar ideas y proyectos que hagan que la organización sea sostenible.

Adicionalmente, el líder debe generar relaciones sostenibles con sus colaboradores, esto es, transparentes y coherentes, las cuales provienen de líderes que han generado credibilidad y que realmente tienen y muestran un interés genuino por sus colaboradores.

Como se describió anteriormente, el líder juega un papel muy importante en la adherencia de los valores organizacionales por cada uno de sus empleados. Él debe ser ejemplo, debe modelar cada uno de los valores institucionales e igualmente, mostrar que le interesa y se preocupa por la ética de la organización. De acuerdo con Harned (2009), una señal de que el jefe se preocupa por el comportamiento ético es tan importante como las reglas mismas.

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

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

Por otro lado, se encuentra el liderazgo de servicio propuesto por Greenleaf (1977), en el cual el líder ve en su colaborador alguien a quien servir, por lo que entiende esta posición como una posición de servicio. Desde allí, el líder ve en sus colaboradores a personas iguales a él o a ella, que merecen un trato respetuoso.

El comportamiento del líder es definitivo en la creación y el desarrollo de una cultura corporativa; por esto, debe ser capaz de ejemplificar lo que desea la organización y generar relaciones donde lo importante sean las personas, quienes en últimas son quienes hacen la organización sostenible.

4.3.6 La sostenibilidad en la visión del líder y de la organización

Además de ser parte de los valores de la organización, la sostenibilidad debería ser parte de la visión de la misma. Si no es la visión, debería por lo menos hacer parte indirecta de la misma.

La visión no solamente enmarca el futuro de la organización, sino que además es un catalizador importante en la relación entre el líder y los colaboradores y de estos con la organización.

La visión llama la atención, provee enfoque. Es crucial saber para dónde se va, pues esto logra que se enfoquen todos los recursos hacia un objetivo común. La visión hace que todos los miembros sepan hacia dónde se dirigen y los mantiene centrados hacia ese mismo objetivo. Por otra parte, crea significado para cada persona; elimina cualquier confusión y hace el mundo de los colaboradores más entendible, por cuanto posibilita el que se comprendan las razones detrás de las acciones.

Así mismo, hay que decir que la visión crea un desafío valioso, donde pueden participar todos los miembros de la organización, y como todos los

desafíos, genera orgullo y hace que las personas de la organización se sientan importantes, ¡Energiza! Provee algo en qué creer, favorece el compartir aspiraciones y generalmente, propicia compromiso entre las personas. Saber hacia dónde se quiere ir hace que los colaboradores recobren energía. Crea una identidad común. Es una identidad que comparten todos los miembros de la organización, lo cual genera un sentimiento de pertenencia y destino común.

El reto de los líderes con la visión, consiste en que ellos están adelante mostrando el camino a seguir; la visión les permite inspirar, atraer, enlistar y motivar a sus seguidores.

4.4 Conclusiones

La sostenibilidad debe ser tratada como una creencia, como un valor para la organización. Aunque muchas empresas, tanto a nivel local como internacional, muestran en su propaganda los valores que las dirigen, definir los valores organizacionales no es suficiente para ver su efecto al interior de ella. Es necesario que haya claridad en los valores y que cada miembro se apropie de los mismos, es decir que los incorpore dentro de sus propios sistemas de valores.

Cumpliendo con las dos condiciones planteadas anteriormente, las organizaciones pueden acceder a, por lo menos, tres beneficios que incluyen:

- El aumento de la productividad.
- El mejoramiento de comportamientos éticos por parte de los empleados.
- La prevención de conflictos en cualquier nivel de la organización.

Los aspectos anterior brindan una dirección clara en cuanto a la sostenibilidad para la organización. Para que cada miembro de la organización pueda incorporar los valores organizacionales a su propio sistema de valores; existen por lo menos tres maneras.

- La primera de ellas, y la más importante, es modelando los valores. Los únicos que pueden hacer esto son los líderes, cabeza de la organización, y por supuesto, en una mayor y más visible manera, el presidente o gerente general de la organización.
- La segunda forma, es adicionando o cambiando políticas dentro de la empresa, creando un sistema de recompensa y castigos para los empleados.
- La tercera manera, es capacitando a los empleados en los valores de la organización. Si se logra incorporar los valores organizacionales dentro del sistema de valores de cada miembro de la misma, los beneficios no se harán esperar.

El líder y su forma de liderar o el modelo de liderazgo que adopte para hacerlo son de vital importancia en la consecución de estos objetivos. Este capítulo muestra cómo el liderazgo transformacional es el que más se amolda para lograr estos objetivos.

Por otro lado, el líder juega un papel importante que va más allá de simplemente determinar la sostenibilidad como un valor, o de proveer herramientas y programas para alinear el valor con los valores de los miembros de la organización, debe proveer relaciones sostenibles con sus colaboradores.

Referencias bibliográficas

- Babcock, P. (2002). Webster's Third New International Dictionary of the English Language Unabridged. Springfield, MA: Merriam-Webster, Inc.
- Burns, J. (1978). Leadership. New York: Harper and Row.
- Centro de Recursos Éticos. (s.f.). Ethics Research Center. Recuperado de www.ethics.org
- Ciulla, J. (1998). Ethics, the Heart of Leadership. Westport: CT: Praeger Publishers.
- Cox, A. (1989). The Quest for Corporate Values. Executive Excellence. ABI/INFORM. p. 13.
- Diccionario Esencial de la Lengua Española. (2006). Real Academia Española. Madrid, España: Espasa Calpe S.A.
- Fisher, R. y Martín, P. (2004). Inspiring Leadership: Character and Ethics Matter. Academy of Leadership. King of Prussia: PA.
- Galbraith, J. (2002). Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process. New York: Jossey-Bass.
- Goldberg, P. (marzo 31, 2009). One Vision of Ethics. Recuperado de <http://www.ethics.org/ethics-today/0209/goldberg.asp>.
- Harned, P. (marzo 31, 2009). Symbols of Leadership. Recuperado de <http://www.ethics.org/ethics-today/0209/pat-column.asp>.
- Joas, H. (2000). The Genesis of Values. Chicago: IL: The University of Chicago Press.
- Kouzes, J. y Posner, B. (2002). The Leadership Challenge. 3a. Ed. New York: Jossey-Bass.

- Kuczmariski, S. & Kuczmariski, D. (1995). Values-based leadership. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Navran, F. (s.f.). What is the Difference Between Ethics, Morals and Values? Recuperado de: http://www.ethics.org/ask_e4.html.
- Newman, J. (2001). Biblical Religion and Family Values: A Problem in the Philosophy of Culture. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Munasinghe, M. (1992). Rio Earth Summit. (s.e.).
- Pelletier, K. y Bligh, M. (2008). The Aftermath of Organizational Corruption: Employee Attributions and Emotional Reactions. Journal of Business Ethics. p. 823. EBSCO.
- Potts, S. (s.f.). The Ethics of Non-profit Management. Recuperado de http://www.ethics.org/resources/speech_detail.cfm?ID=821.
- Rodríguez, M. y Giraldo, T. (2008). Definición de un perfil del líder empresarial colombiano. Bogotá: Colegio de Educación Superior de Administración- CESA.
- Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Values. New York: The Free Press.

CAPÍTULO 5

Componentes organizacionales que explican la sostenibilidad de la gestión humana en las PyMEs bogotanas

Rafael Pérez Uribe*

María Teresa Ramírez Garzón**

* Doctor en Ciencias Empresariales de la Universidad Nebrija. Diploma de Estudios Avanzados en Economía Aplicada, Universidad Nebrija; Maestría en Gestión de Organizaciones de la Universidad de Quebec a Chicoutimi y Universidad EAN. Especialista en Evaluación y Construcción de Indicadores de Gestión para la Educación Superior, Universidad EAN y Universidad de Quebec a Chicoutimi. Estudios de Postgrado como Kenkyusei (investigador adscrito) en Control Total de la Calidad y Círculos de Calidad, Universidad de Fukushima (Japón). Administrador de Empresas, Universidad Jorge Tadeo Lozano. Profesor titular adscrito a la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad EAN.

** Magíster en Docencia, Universidad de la Salle. Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, Universidad EAN. Administradora de Empresas, Universidad EAN. Profesora asistente, Universidad de la Salle.

Introducción

Este escrito se concentra en el análisis del componente de gestión humana o de recursos humanos como fuente de sostenibilidad de las organizaciones, descrito en el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO), al interior de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) colombianas. Más aun, cuando estudios como el de Carrasco y Rubio (2007), muestran que “el éxito de las PyMEs están influenciadas por ciertas prácticas de gestión de recursos humanos: diseño de puestos de trabajo, trabajo en equipo, contratación, formación, gestión de la carrera profesional, evaluación del rendimiento y políticas de retribución”.

De hecho, las PyMEs representan un motor de crecimiento y se perciben como generadoras de dinamismo al sector económico. Al respecto, Julián Domínguez Rivera, presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (CONFECÁMARAS)⁷, reconoce que “las PyMEs y grandes empresas tienen la capacidad para impulsar la transformación hacia una mayor competitividad, ya que sus activos alcanzan 2.2 veces el PIB. Afirma además, que “Colombia mantiene su nivel de competitividad entre las 148 economías del planeta, según el Foro Económico Mundial FEM” (Lozano, 2013).

De acuerdo con lo anterior y con el fin de contribuir de alguna manera para que estas empresas continúen su crecimiento de forma integral, se realizó la presente investigación que busca analizar la relación estadística que existe entre el componente de gestión humana y los demás que conforman el MMGO, utilizando como metodología el análisis estadístico mediante regresión múltiple. Con este aporte, se espera contribuir a las PyMEs sobre la importancia de contar con una gestión humana profesional que les permita ser más competitivas y productivas de manera sostenible, en el mercado en el cual se encuentran.

⁵ Esta es una entidad privada, sin ánimo de lucro, que agremia y representa a las 57 entidades del sector que existen en Colombia.

Es tanta la injerencia que tiene el recurso humano, que autores como Bermúdez (2005) resaltan la importancia de la gestión humana estratégica, como ventaja competitiva de la organización. Demostrar esta injerencia, requiere de plantearse el siguiente cuestionamiento ¿Cuáles son los componentes organizacionales en el MMGO que explican mejor el manejo profesional de la gestión humana? ¿Cuáles son los de mayor influencia?

5.1 Breve marco teórico

Hoy en día las empresas y en especial las PyMEs, deben crear acciones estratégicas que les permitan ser competitivas y ser parte activa de la globalización. De esta manera, podrán atender de forma inteligente los requerimientos del mercado y lograr su supervivencia a pesar de las múltiples incertidumbres.

Precisamente, múltiples teorías fomentan la importancia de la administración del talento humano, a través de lo que se ha denominado gestión humana estratégica (Bermúdez, 2005), entendiendo por talento humano, a cada persona que labora en la organización.

El desarrollo de una gestión humana estratégica, se convertirá en una ventaja competitiva, en la medida en que se diseñen y practiquen políticas que propendan por el cuidado y administración eficiente del capital humano de la organización (Universidad EAFIT, 2006). Sin embargo, una de las falencias de las empresas y principalmente de las PyMEs, es la “inexistencia de alineación entre la estrategia de negocio y la estrategia de RH” (Calderon, 2004) y “la no consideración del uso de las prácticas de RH como esenciales para el mejoramiento de la productividad” (Welbourne & Pardo-del-Val, 2008).

Al respecto lo ratifica Espinosa (2012), al mencionar que la mayoría de las empresas pequeñas en su pretensión de vender, olvidan que para lograr solidez y estabilidad es indispensable motivar, de forma estratégica al capital humano (Pérez-Uribe, 2000). Para lograrlo, no es necesario contar con un departamento específico, sino incluirlo en la planeación estratégica del talento humano de la organización.

Justamente Zúñiga (2009), describe la planeación como “un proceso por el que la empresa se asegura el número suficiente de personal con la calificación necesaria en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles económicamente”.

Ahora bien, dentro de la planificación de la gestión humana, es clave la capacitación, la cual casi siempre es muy escasa (Pérez-Uribe, Nieto, Velázquez, et al. 2009). En palabras de Biasca (2005), “Las Pymes son, por definición, empresas con poco personal. No siempre tenemos personal bien seleccionado, capacitado y motivado”. Este autor, añade que “la relación entre capital humano y los indicadores de resultados empresariales no se entiende bien”.

Al respecto, Zúñiga (2009) afirma que la capacitación que incluye programas de promoción y formación, es un punto estratégico que deben adoptar las PyMEs para incentivar y por ende, fidelizar a sus empleados. Así mismo, cabe señalar la importancia de la ejecución de procesos de reclutamiento, en los que se tengan en cuenta tanto las aptitudes como los conocimientos de quienes conformarán la organización, evitando con ello que se conviertan en un obstáculo a su expansión. En este sentido, se puede entender por conocimiento, “una sólida formación básica, no solo en... física, química, matemáticas, economía o sociología... también en capacidad de abstracción que se demuestra, por ejemplo, con el manejo de idiomas, expresión oral, expresión escrita, dominio en informática y destrezas matemáticas” (Locane, 2005).

Con base en lo expuesto hasta el momento, cabe preguntarse si pueden las PyMEs modernizarse y ser competitivas, dejando de lado a sus colaboradores al no generarles espacios que les permitan crecer (Pérez-Uribe, 2007). Y es que justamente, múltiples estudios han demostrado que cuando el trabajador siente que la empresa se interesa por su bienestar, se mostrará satisfecho y brindará su máximo rendimiento, generando con ello una mejor rentabilidad para la compañía (Pérez-Uribe & Calixto, 2005).

Con los elementos mencionados anteriormente, se puede inferir que gran parte del éxito o fracaso en el desarrollo de las estrategias de una PyME, dependerá de la construcción de una cultura organizacional y un ambiente laboral adecuado en el que el ser humano sea el centro (Pérez Uribe, 2012).

Los automóviles baratos y de alta calidad como Toyota y Saturn no son el resultado sólo de complejas máquinas automatizadas. En vez de ello, son resultado de empleados fuertemente comprometidos que trabajan duro y con autodisciplina, para fabricar los mejores vehículos al menor costo posible (Dessler & Varela 2004, 15).

El anterior ejemplo, demuestra claramente que para que una organización sea exitosa, el manejo de los recursos materiales y tecnológicos debe ir estrechamente relacionado con el factor humano.

Con base en lo expuesto, se puede concluir que una de las problemáticas presentadas en las PyMEs para el componente de gestión humana, hablando en términos del MMGO, consisten básicamente en que al factor humano no se le está brindando la importancia que merece y por ende, no se genera un ambiente laboral lo más óptimo posible para que el trabajador pueda y sienta la necesidad de ser productivo, innovador y creativo. Un problema adicional, y tal vez el más complejo de resolver, es concientizar a los representantes o empresarios de las pequeñas y medianas empresas de la importancia de implementar una cultura organizacional al interior de la compañía y que esta no se vea como un costo, sino como una inversión que a la larga redundará y se reflejará en mayor rentabilidad y competitividad.

Teniendo en cuenta el referente teórico abordado, el desarrollo del capítulo se fundamenta en la siguiente hipótesis de trabajo:

H: La gestión humana depende directamente de un conjunto de componentes organizacionales y es clave en la sostenibilidad de las PyMEs.

5.2 Metodología utilizada

Para lograr una mejor comprensión de las razones por las cuales en ocasiones las PyMEs no pueden avanzar en su proceso de crecimiento, fortalecimiento y sostenibilidad en el tiempo, se realizó un análisis de regresión múltiple relacionando la gestión humana con los componentes organizacionales, expresados en el MMGO, a saber: vigilancia del entorno, planeación y estrategia (direccionamiento estratégico), cultura organizacional, estructura organizacional, gestión de producción, finanzas, mercadeo, exportaciones, importaciones, logística, asociatividad, comunicación e información, innovación y conocimiento, responsabilidad social y gestión ambiental.

Los componentes y sus variables han sido calificados por los investigadores y estudiantes de la Universidad EAN y validado por los gerentes de las empresas, bajo los siguientes criterios que se expresan en la tabla 5.1.

Tabla 5.1. Descripción de los estadios y cuartiles del MMGO.

ESTADIO 1 (0 a 25) Supervivencia	ESTADIO 2 (25 a 50) Desarrollo interno	ESTADIO 3 (50 a 75) Interacción con entorno y mercados	ESTADIO 4 (>75 a 100) Talla mundial
Actividades de negocio no documentadas y orientadas exclusivamente por el gerente-propietario.	Cuenta con procesos documentados que soportan las operaciones y la misión de la empresa.	Cuenta con certificaciones nacionales y/o internacionales que formalizan el objeto social y los procesos.	La dirección innova y mejora el <i>Core</i> constantemente, todos los demás procesos y tareas se han entregado a aliados expertos en ellas.
Estrategias implícitas, empíricas y centralizadas únicamente en el gerente-propietario.	Cuenta con definición de perfiles específicos e incentiva el desarrollo del talento humano.	Procesos articulados con las necesidades y expectativas de los grupos de interés.	Posee un liderazgo competitivo demostrado en términos de efectividad, eficiencia, rentabilidad y responsabilidad con los grupos de interés y el ambiente.

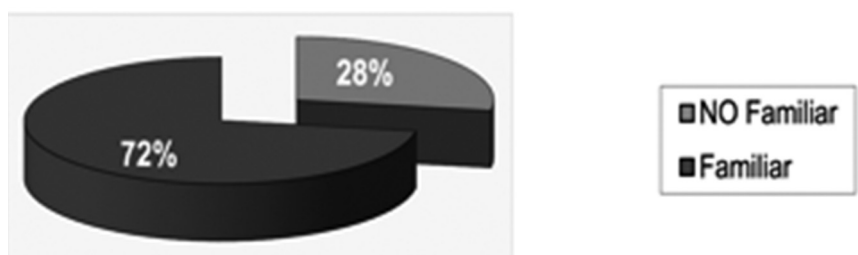
Tabla 5.1. Descripción de los estadios y cuartiles del MMGO (Continuación)

ESTADIO 1 (0 a 25) Supervivencia	ESTADIO 2 (25 a 50) Desarrollo interno	ESTADIO 3 (50 a 75) Interacción con entorno y mercados	ESTADIO 4 (>75 a 100) Talla mundial
Atiende mercados cautivos y conocidos por el gerente-propietario.	Formula estrategias alineadas a la visión que se tiene del negocio con escasos resultados.	Preocupación por seleccionar, valorar y retener el talento humano.	La empresa y sus aliados son el referente en el uso de las mejores prácticas, incluso crean las propias cuando son insuficientes.
Conocimiento reposa solamente en el gerente-propietario.	Centra el éxito del negocio en la construcción de la diferenciación del producto o servicio.	Formula estrategias, construye planes de acción, hace seguimiento y evalúa resultados.	Lidera la circulación de conocimiento en los sectores económicos donde tiene presencia.
Énfasis en la producción y baja productividad.	Delega funciones operativas en su grupo de trabajo.	El desarrollo de la empresa se centra en el aprovechamiento de oportunidades y mitigación de amenazas del entorno.	La innovación es fruto de políticas abiertas, heterogeneidad y bienestar de sus integrantes.
Productos y servicios sencillos con exigencias tecnológicas mínimas.	Inversión en tecnología para robustecer los procesos.	Realiza proyectos asociativos y alianzas estratégicas para mejorar sus ventajas competitivas.	Los procesos evolucionan aprovechando las ventajas competitivas dentro de un marco ético mundial.
Empresa sin estructura formal y orientada a tareas.	Prácticas financieras y contables centradas en el control del negocio.	Prácticas financieras y contables maduras, que facilitan toma de decisiones.	Las políticas de inversión en investigación están definidas de forma corporativa.
Pocos profesionales vinculados en la empresa. Prácticas financieras y contables orientadas al cumplimiento de normas. Sistemas de información inexistentes.	Sistemas de información que soportan las operaciones realizadas.	Sistemas de información que contribuyen a la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa.	Cuenta con análisis prospectivos que orientan la empresa a escenarios ubicados a 10 años o más.

Fuente. G3PyMEs. Reuniones de análisis (grupo de investigación, Universidad EAN), 2013-2014.

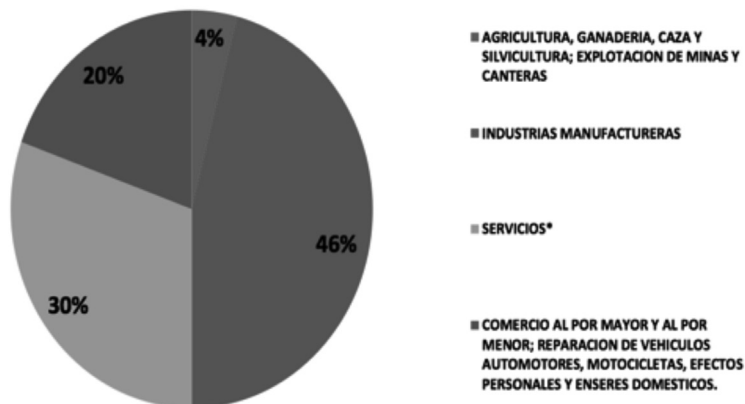
Se trabajó sobre la base de datos del G3pymes que ha aplicado el MMGO de manera aleatoria en 246 empresas, entre el año 2004 al 2013 en Bogotá, de las cuales el 72% son familiares y el 28% no familiares (Figura1), pertenecientes a diferentes sectores económicos, de acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) (Figuras 2 y Tabla 5.2): 46% perteneciente a la industria manufacturera, 30% al sector servicios (Tabla 5.2), 20% al comercio y el 4 % restante, al sector primario.

Figura 5.1. Tipo de empresas estudiadas a partir del MMGO (periodo 2004-2013).



Fuente. Elaboración propia de los autores.

Figura 5.2. Porcentaje de empresas estudiadas a partir del MMGO periodo 2004-2013, de acuerdo con el CIIU.



Fuente. Pérez-Uribe y Ocampo (2014).

Tabla 5.2. Sectores económicos en servicios.

SERVICIOS
Suministro de electricidad, gas y agua (divisiones 40 y 41).
Construcción (división 45).
Hoteles y restaurantes (división 55).
Transporte, almacenamiento y comunicaciones (divisiones 60 a 64).
Intermediación financiera (divisiones 65 a 67).
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (divisiones 70 a 74).
Educación (división 80).
Servicios sociales y de salud (división 85).
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales (divisiones 90 a 93).

Fuente. Elaboración propia de los autores.

Se utilizó *Statgraphic-Plus* (programa para gestionar y analizar valores estadísticos), para realizar el análisis de regresión múltiple (Tablas 5.3 y 5.4) lo cual permitió poner en evidencia los componentes organizacionales que más afectan y explican el comportamiento de la gestión humana de las PyMEs, objeto de la muestra aleatoria de estudio.

Se realizaron 11 análisis, determinados por las correlaciones entre las variables (Tabla 5.3), a saber:

Tabla 5.3. Estándar T-Gestión humana vs. variables independientes.

Parámetros	Estimación	Error Estándar	Estadístico T	Valor - P
Constante	-0.0349325	2.44172	-0.0143065	0.98 86
Asociatividad	0.0912239	0.0384305	2.37374	0.01 84
Comunicación e información	0.0203371	0.0548629	0.37069	0.71 12
Cultura organizacional	0.411199	0.0595773	6.90194	0.00 00
Estructura organizacional	0.300035	0.0634967	4.7252	0.00 00
Exportaciones	0.0334058	0.0416372	0.802306	0.42 32

Tabla 5.3. Estándar T – Gestión humana vs variables independientes (Continuación).

Parámetros	Estimación	Error Estándar	Estadístico T	Valor - P
Finanzas	0.0551105	0.0607166	0.907667	0.3650
Importaciones	-0.0298534	0.0401758	-0.743071	0.4582
Innovación y conocimiento	0.00682206	0.0591108	0.115411	0.9082
Logística	0.0134593	0.0396047	0.339842	0.7343
Mercadeo	0.0175201	0.0599722	0.292137	0.7704
Planeación y Estrategia	-0.0660065	0.0723121	-0.9128	0.3623
Producción	0.106663	0.0471455	2.26241	0.0246
Responsabilidad social y medio ambiente	0.055391	0.0587989	0.942042	0.3472
Entorno	0.0167159	0.0446467	0.374404	0.7084

Fuente. Elaboración propia de los autores.

Tabla 5.4. Resultado del análisis multivariado. Gestión humana vs componentes MMGO.

ANÁLISIS MULTIVARIADO (Statgraphic-plus)	LECTURA DE RESULTADOS (Tabla 2)
Primer análisis: incluyó todas las variables del MMGO como independientes vs. gestión humana como variable dependiente.	Para determinar si el modelo se podía simplificar, se observó que el valor más alto del valor P en las variables independientes fue de 0,9083 perteneciente a innovación y conocimiento. Desde que este valor fuese mayor o igual a 0,10, este ítem no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, el sistema recomendó remover dicha variable del modelo.
Segundo análisis: sin innovación y conocimiento (según lo sugerido por Statgraphic-plus en el primer análisis).	Para determinar si el modelo se podía simplificar, se observó que el valor más alto del valor P en las variables independientes fue 0,7680 perteneciente a mercadeo. Desde que este valor fuese mayor o igual a 0,10, este ítem no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, el sistema recomendó remover dicha variable del modelo.
Tercer análisis sin mercadeo.	Para determinar si el modelo se podía simplificar, se observó que el valor más alto del valor de P en las variables independientes es 0,7117 perteneciente a logística. Desde que este valor fuese mayor o igual a 0,10, este ítem no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente el sistema recomendó remover dicha variable del modelo.
Cuarto análisis sin logística.	Para determinar si el modelo se podía simplificar, se observó que el valor más alto del valor de P en las variables independientes fue 0,6872 perteneciente a vigilancia del entorno. Desde que este valor fuese mayor o igual a 0,10, este ítem no era estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente el sistema recomendó remover dicha variable del modelo.
Quinto análisis sin vigilancia del entorno.	Para determinar si el modelo se podía simplificar, se observó que el valor más alto del valor de P en las variables independientes fue 0,6872 perteneciente a vigilancia del entorno. Desde que este valor fuese mayor o igual a 0,10, este ítem no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, el sistema recomendó remover dicha variable del modelo.
Sexto análisis sin comunicación e información.	Para determinar si el modelo se podía simplificar, se observó que el valor más alto del valor de P en las variables independientes fue 0,5373 perteneciente a importaciones. Desde que este valor fuese mayor o igual a 0,10, este ítem no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, el sistema recomendó remover dicha variable del modelo.

Tabla 5.4. Resultado del análisis multivariado. Gestión humana vs componentes MMGO (Continuación).

ANÁLISIS MULTIVARIADO (Statgraphic-plus)	LECTURA DE RESULTADOS (Tabla 2)
Séptimo análisis sin importaciones.	Para determinar si el modelo se podía simplificar, se observó que el valor más alto del valor de P en las variables independientes fue 0,4848 perteneciente a exportaciones. Desde que este valor fuese mayor o igual a 0,10, este ítem no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, el sistema recomendó remover dicha variable del modelo.
Octavo análisis sin exportaciones.	Para determinar si el modelo se podía simplificar, se observó que el valor más alto del valor de P en las variables independientes fue 0,4902 perteneciente a direccionamiento estratégico. Desde que este valor fuese mayor o igual a 0,10, este ítem no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, el sistema recomendó remover dicha variable del modelo.
Noveno análisis sin direccionamiento estratégico.	Para determinar si el modelo se podía simplificar, se observó que el valor más alto del valor de P en las variables independientes fue 0,2513 perteneciente a responsabilidad social y gestión ambiental. Desde que este valor fuese mayor o igual a 0,10, este ítem no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, el sistema recomendó remover dicha variable del modelo.
Décimo análisis sin responsabilidad social y gestión ambiental.	Para determinar si el modelo se podía simplificar, se observó que el valor más alto del valor de P en las variables independientes fue 0,2081 perteneciente a gestión financiera. Desde que este valor fuese mayor o igual a 0,10, este ítem no fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, el sistema recomendó remover dicha variable del modelo.
Décimo primer análisis sin gestión financiera.	Para determinar si el modelo se podía simplificar, se observó que el valor más alto del valor de P en las variables independientes fue 0,0184 perteneciente a asociatividad. Desde que este valor fuese menor o igual a 0,10 este ítem fue estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, el sistema recomendó no remover dicha variable del modelo ni las restantes del estándar T.

Fuente. Elaboración propia de los autores a partir de la aplicación de *Statgraphics Plus*.

Del análisis anterior, se muestran los hallazgos en términos de los componentes organizacionales y por ende, la ecuación que explicaría la sostenibilidad de la gestión humana en las PyMEs.

5.3 Hallazgos

Dentro de la labor investigativa se recolectó información importante para validar la hipótesis expuesta anteriormente, abordando el componente de gestión humana desde diferentes perspectivas.

- El análisis de las relaciones entre las variables o componentes mencionados al aplicar el modelo de regresión múltiple, arrojó los siguientes resultados. En la tabla 5. 5 se observan los componentes que desde el punto de vista estadístico, explican dentro de los parámetros definidos en el estadístico T, preferencialmente el desarrollo de la gestión humana, en el contexto del MMGO; ellos son: asociatividad, cultura y estructura organizacional, y gestión de producción.

Tabla 5.5. Resultados del estándar T en los componentes MMGO que explican principalmente la gestión humana.

Parámetro	Estimado	Error	Estadístico	Valor - P
Constantes	1,67931	2,09199	0,802731	0,4229
Asociatividad	0,104244	0,0307344	3,39177	0,0008
Cultura organizacional	0,444995	0,0532081	8,3633	0,0000
Estructura organizacional	0,300509	0,0457015	6,57548	0,0000
Gestión de producción	0,127802	0,0434537	2,94112	0,0036

Fuente. Autores a partir de la aplicación de *Statgraphics Plus*.

- Dado que el valor de P en la tabla 5.6 fue menor a 0,01, se puede inferir que hay una relación estadísticamente significativa entre las variables, del 99% de confianza. El estadístico R^2 indica que el modelo ajustado explica en un 65,4419% la variabilidad en gestión humana. El estadístico R^2 ajustado, que es considerado el más adecuado para comparar modelos

de diferentes números de variables independientes, es 64,8683%. El error estándar estimado, muestra la desviación estándar de los residuos, que para este caso, es de 10,9063. Este valor se puede utilizar para construir los límites de predicción para futuras observaciones. El error absoluto de la media fue de 8,21094, correspondiente al valor medio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) comprueba los residuos obtenidos al determinar si existe alguna correlación significativa basada en el orden en que se proporcionen los datos. Dado que el valor DW fue mayor de 1,4, no es probable que existiese alguna auto-correlación grave en el residuo.

Para determinar si el modelo se podía simplificar, se evidenció que el valor más alto en P de las variables independientes fue 0,0036 (Tabla 5.5), perteneciente a gestión de producción. Dado que el valor P fue menor que 0,01, se puede decir que, estadísticamente este ítem representa un nivel de confianza del 99%. Razón por la cual se sometió a consideración de los investigadores remover o no esta variable. Para este caso, se decidió no removerla.

Tabla 5.6. Análisis de varianza. Gestión humana vs. variables independientes.

Fuente	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Cuadrados medios	Indicador F	Valor P
Modelo	54285,2	4	13571,3	114,09	0,0000
Residuo	28666,5	241	118,948		
Total	82951,8	245			

Fuente:. Elaboración de los autores a partir de la aplicación *Statgraphics Plus*.

$$R^2 = 65,4419\%$$

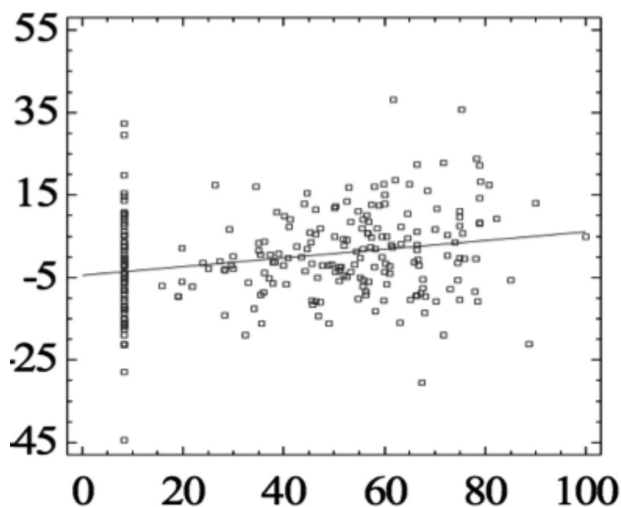
$$R^2 \text{ (Ajustado por los grados de libertad)} = 64,8683\%$$

$$\text{Error estándar de estimación} = 10,9063$$

$$\text{Error absoluto de la media} = 8,21094$$

$$\text{Estadística Durbin-Watson} = 2,02726$$

Figura 5.3. Diagrama del modelo variable dependiente=Gestión humana vs. variables independientes.



Fuente. Aplicación *Statgraphics Plus. Component + Residual Plot* para gestión humana.

En resumen, el resultado del análisis de la regresión múltiple arrojó como resultado, que los componentes más directamente relacionados que explican la gestión humana son los siguientes:

- Asociatividad.
- Cultura organizacional.
- Estructura organizacional.
- Gestión de producción.

La ecuación que arroja el *Statgraphic Plus* del ejercicio, el análisis multivariado, permite proyectar de cierta manera el estadio de la gestión humana que estaría determinada por:

$$\begin{aligned} \text{Gestión humana} = & 1,67996 + 0,104235 * \text{Asociatividad} + \\ & 0,444963 * \text{Cultura organizacional} + 0,300525 * \text{Estructura organizacional} \\ & + 0,127807 * \text{producción} \end{aligned}$$

No es un secreto que por lo general, los empresarios de las PyMEs deben asumir una postura que propenda por su supervivencia en el mercado y por

vivir el día a día de sus operaciones, olvidando el aspecto estratégico de su negocio. Es decir, en su afán por obtener rentabilidad, administran acciones cortoplacistas como incrementar las ventas a través de promociones, por ejemplo, y olvidan dedicarle tiempo a decisiones de largo plazo. De igual forma, los empresarios se enfocan en reducir costos y no invierten en capital humano y tecnología.

El gran problema que se refleja en muchos casos, es lograr un cambio en la mentalidad de dichos empresarios, de manera que puedan entender que los costos ocasionados en la definición y seguimiento de las estrategias emanadas del área de gestión humana, no son gastos sino una verdadera inversión que les permitirá ser representantes de PyMEs realmente competitivas.

De acuerdo con lo observado, la gestión humana de una PyME, se explica en un 65% por los componentes organizacionales: asociatividad, producción, cultura y estructura organizacional. De tal manera que, si se pretende ser parte de las PyMEs competitivas que responden a los constantes cambios de la industria y el mercado; adicionalmente, sus representantes deben diseñar estrategias como las desarrolladas aquí, con el fin de mejorar estos componentes.

Ahora bien, la literatura sobre gestión humana, permite evidenciar que la información compilada en esta investigación, en la perspectiva numérica o estadística, no está muy alejada del pensamiento de autores reconocidos en esta disciplina. A continuación, se describen los hallazgos relacionados con los cuatro componentes que se relacionan con mayor peso al componente de Gestión Humana.

5.3.1 Asociatividad

Cobra gran importancia exaltar la interrelación existente entre la gestión humana y la asociatividad, debido a que para ejecutar dicho mecanismo, se requiere primero de la acción del gerente de la empresa y segundo de la intervención de talento humano, encaminado a formar parte fundamental del eslabón asociativo. “La gente que va a trabajar en una alianza, aparte de tener todas las habilidades necesarias para las tareas que se van a desarrollar, también debe ser mentalmente receptiva hacia otras personas y culturas” (López, Ortiz, & Toro, 2007, p. 115).

Pero es desafortunado que hoy por hoy se pueda observar una escasa cultura de cooperación entre las PyMEs (Olave, 2005). El individualismo y la resistencia a trabajar en equipo son tendencias muy arraigadas en los pequeños empresarios.

Es imperativo que los representantes de las PyMEs, entiendan los riesgos de operar en solitario y reconozcan las ventajas de incorporarse a redes asociativas para fortalecer su posición estratégica, siempre partiendo de los valiosos aportes de su gente.

De otra parte, si una PyME quiere tener proyección internacional, una de las mejores maneras de lograrlo es a través de la Asociatividad con otra u otras PyMEs. Se entiende la asociatividad como la unión de dos o más empresas para acceder a mercados internacionales e incrementar sus exportaciones, reduciendo riesgos y costos. Y es que para establecer canales propios de distribución, canales comerciales y participar en ferias, los costos son bastante altos, sin contar las grandes restricciones sobre información de mercados (Gelmetti, 2011).

Adicionalmente, Gelmetti (2011) menciona entre otras, las siguientes ventajas de la asociatividad:

- Mayor acceso a nuevos mercados y mejores ofertas para los existentes al coordinar promociones con variedad de productos.
- Disminución de costos de producción por mayor explotación de la capacidad instalada.
- Compartir costos de inexperiencia, de gerenciamiento, de representantes y vendedores.
- Mejorar la imagen tanto en el mercado local como en el exterior.
- Acceso a subsidios.

Sin embargo, para lograr éxito en dichas alianzas o asociatividades, es necesario tener en cuenta que:

- Una de ellas tenga experiencia internacional en exportaciones.
- Exista consenso en los objetivos y que estos sean claros y realistas a la hora de definir del plan de acción.

- Los productos a ofrecer sean homogéneos en cuanto a calidad y competitividad y cuyo objetivo en lo posible sea un mismo segmento de mercado y canal de distribución.
- Haya disposición para compartir información comercial.
- Haya cumplimiento y respeto por los acuerdos establecidos.

5.3.2 Estructura organizacional

Una de las debilidades de las PyMEs es que la mayoría de ellas tienen una estructura organizativa inadecuada u obsoleta, dados los rápidos cambios en la forma de gestión (Gelmetti, 2011).

Precisamente la estructura organizacional es una de las áreas que más influencia recibe del proceso de Gestión Humana. “La gestión de recursos humanos de una organización está influida e influye en la estructura organizativa de esta” (Pereda & Berrocal, 2006, p. 20). Entendiendo por estructura “los sistemas de comunicación, de flujo, de trabajo y de autoridad” y es que justamente, a través de la estructura organizativa se definen las labores de personal, las áreas de responsabilidad y autoridad y se establecen las cadenas de mando (Martín & Olivares, 1999).

Por lo tanto, para que una organización cumpla sus objetivos, debe dividir las actividades que planea realizar en los distintos puestos de trabajo. Esto quiere decir, estructurar la empresa por niveles de acuerdo a los roles, las funciones y responsabilidades de cada quien.

La siguiente es la estructura organizativa más común que se encuentra en las organizaciones (Cabello, Reyes y Solís, 2004; 76):

- Nivel estratégico: direcciones generales.
- Nivel funcional: directivos y mandos.
- Nivel operativo: empleados.

Dichos niveles cambian de acuerdo con el tipo de estructura que adopte la organización, ya sea clásica o flexible. Al respecto, la estructura clásica se caracteriza por ser rígida y en ella el control, la responsabilidad y la autoridad, están centralizadas. Por el contrario, la estructura flexible pretende descentralizar al máximo posible el control y la responsabilidad.

En cuanto a la estructura clásica, se pueden encontrar los siguientes tipos:

- Burocrática.
- Forma divisional.
- Estructura simple.

Respecto a las dos primeras, se localizan más en grandes organizaciones, mientras que la estructura simple, es la que más se adapta al tema que nos ocupa, es decir, al de las PyMEs. Se trata de una estructura sencilla en la que, por ejemplo, el nivel estratégico está conformado solamente por el dueño y este mismo es quien tiene el poder de decisión en cuanto a precios de ventas, contrataciones, salarios, etc. De igual forma, no siempre los puestos de trabajo están definidos y las personas que allí laboran cumplen varias funciones.

En cuanto a la estructura flexible, dada la alta competencia del mundo empresarial actual, donde el cliente debe ser el centro de las acciones y decisiones que se tomen, las personas que tienen contacto directo con él (normalmente son del nivel operativo) deben estar capacitadas y autorizadas para tomar decisiones y asumir responsabilidades (Pereda & Berrocal, 2006, 29).

Justamente es aquí donde entra a relucir el trabajo del proceso de gestión humana, pues dados los constantes cambios del mercado, el potencial del empleado es clave, es decir, ya no sólo es necesario que sepa una labor específica sino que demuestre que es capaz de adaptarse al cambio, a las nuevas tecnologías, a otros puestos de trabajo.

Lo anterior requiere formación y ésta debe ser más que un entrenamiento, un seguimiento y una formación a corto, mediano y largo plazo que le permita trabajar lo más pronto posible con eficacia y eficiencia, lo cual redundará en mayor rendimiento y rentabilidad para la empresa y en plena satisfacción para el trabajador.

Para las empresas competitivas, las personas son su principal recurso, pues realmente son ellas quienes manejan la tecnología, deciden las inversiones, atienden a los clientes, innovan, entre otros, por ello, se interesan en gestionarlas lo más eficazmente posible.

5.3.3 Cultura organizacional

Según Livi Betancour, gerente de TRI Team Resources (Portafolio, 2013), la cultura organizacional tiene que ver “con lo que hacen los empleados cuando nadie los ve”. No se trata solamente de contar con trabajadores altamente calificados académicamente, es necesario que también posean actitud de servicio, que sean asertivos y proactivos.

Cabe resaltar que la cultura organizacional de cada compañía depende de los objetivos propuestos por esta. Sin embargo, existen habilidades básicas a tener en cuenta, tales como: innovación, agilidad, destreza, compromiso hacia la organización.

De acuerdo con lo anterior, se puede definir la cultura organizacional como el conjunto de características compartidas por los miembros de una compañía, entre ellas, autonomía, apoyo, tolerancia al conflicto y riesgo (Martín & Olivares, 1999, 125). En cuanto a las funciones obligadas de la cultura organizacional, según estos autores, se encuentran:

- Definir los límites.
- Favorecer la identidad.
- Compaginar intereses.
- Socializar al trabajador.
- Coordinar la organización.

Justamente, es en la función de socializar al trabajador donde entra en juego el rol del proceso de gestión humana, ya que este inicia desde la selección del trabajador, cuando hay que evaluar aspectos como: identificación de valores comunes, relaciones interpersonales, acatamiento de normas y posterior a su ingreso a la organización: constante capacitación, evaluación y reconocimiento (Martín & Olivares, 1999, 234).

Como puntos estratégicos para tener en cuenta a la hora de seleccionar los trabajadores, el área de gestión humana podría incluir características propias de la cultura japonesa que bien resumen el tema:

- Humildad por aprender.
- Religiosidad basada en ofrecer más que en pedir.

- Interés por el cliente.
- Relaciones constantes y comprometidas.

Todo lo anterior ha sido analizado teniendo en cuenta el ingreso por primera vez del trabajador a la compañía, sin embargo, es necesario analizar el desarrollo de la cultura organizacional donde estos llevan varios años laborando.

Transformar la cultura organizacional de una compañía de manera que haya alineación entre el comportamiento de las personas, las decisiones que toman y los resultados de la empresa, no es tarea fácil. El primer paso es concientizar a los colaboradores y lograr que estos interioricen dicha cultura y la practiquen constantemente.

Para Alan Mills, gerente de Talento Humano de Deloitte Colombia, (Portafolio, 2013) la cultura que reina en una organización, es el principal enemigo del cambio, pues la tendencia general es a hacer las cosas como se está acostumbrado a hacerlas.

Es importante también destacar que conseguir éxito en el cambio de la cultura organizacional de una compañía, depende en gran medida del ejemplo brindado por el presidente y/o sus directivos; en el caso de una PyME, de su dueño o dueños y de la familia que está incluida en la propiedad. Su aceptación del cambio, su comportamiento y la forma en que motivan a sus colaboradores, son factores clave para alcanzar el éxito.

5.3.4 Gestión de producción

Otra de las oportunidades de mejoramiento de las PyMEs es justamente el bajo nivel de productividad, el cual según Gelmetti (2011), se debe en algunos casos a insuficientes equipos tecnológicos o a la falta de motivación y compromiso de los trabajadores.

Teniendo en cuenta que gran parte de los empleados y de los costos por mano de obra corresponden al proceso de producción, la gestión humana de una PyME debe desarrollar estrategias efectivas que generen ambientes de respeto y compromiso mutuos, de manera que se proporcione bienestar

y calidad de vida para los trabajadores, especialmente los y las involucradas en el proceso operativo (Solano, Bravo & Giraldo, 2012).

Según Aguilar (2012), la mayoría de autores en este campo, coinciden en que la estrategia de producción “es una estrategia de carácter funcional, que debe derivarse de la estrategia organizacional, articulándose con ella, así como con las restantes estrategia funcionales y dar como resultado un patrón consistente en la toma de decisiones”. De acuerdo con lo anterior, dicha estrategia debe tener como objetivos, los siguientes:

- Incrementar la productividad a través del máximo aporte del potencial de las personas, pero garantizando la dignificación de su labor.
- Favorecer un ambiente de trabajo sano que le genere calidad de vida a las personas y un entorno de confianza y compromiso mutuos.

Para cumplir los objetivos mencionados, es necesario que desde el área de gestión humana se planifiquen aspectos como: invertir tiempo en capacitación, determinar mecanismos de resolución de conflictos, permitir a los trabajadores experimentar, ser innovadores, autónomos y que participen en la toma de decisiones. Si se cumple con estos aspectos, el trabajador mantendrá un alto sentido de pertenencia, lo que redundará en mayor productividad para la compañía (Valencia, 2009).

5.4 Discusión de resultados

Teniendo en cuenta los resultados arrojados y como se explicó anteriormente los componentes asociatividad, cultura organizacional, estructura organizacional y producción, tienen relación directa con el de gestión humana según el análisis de la regresión múltiple. Sin embargo, es de extrañar que el resultado estadístico someta a consideración remover el componente de planeación estratégica (Tabla 5.7), puesto que el valor P está por encima de 0,10 con un valor de 0,4901, lo que significa que este componente no tiene una relación estadísticamente significativa, puesto que tiene un 90% de confianza.

Tabla 5.7. Estándar T. Gestión humana vs. variable independiente planeación estratégica.

Standard T				
Parámetro	Estimación	Error Estándar	Estadístico T	Valor P
Planeación Estratégica	-0,0474778	0,068 6804	-0,691286	0,4901

Fuente. Elaboración propia a través de la aplicación *Statgraphics Plus*.

Aunque estadísticamente muestra un resultado de poca confiabilidad, los investigadores lo someten a discusión, teniendo los aportes de diferentes autores que han indagado sobre el tema como: Alles (2006) y González (2005), quienes resaltan la importancia de alinear la gestión estratégica de Recursos Humanos con el plan estratégico de la compañía.

Por su parte, Alles (2006) afirma que la diferencia entre una empresa A y una empresa B que venden el mismo producto o servicio, la hace su recurso humano estratégico. Para el mismo autor, “es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial creando valor para la compañía” (Alles 2006, 25) ¿Cómo alcanzar objetivos estratégicos, tácticos y operacionales, sin la implementación de estrategias en las que las competencias y el compromiso del talento humano, son fundamentales para el desarrollo de las mismas? Es una de las preguntas que surgen del resultado de esta investigación frente a este componente.

Es indudable, que el talento humano representa un valor no solo adicional sino también estratégico para cualquier compañía sin importar el tamaño de la misma. Este valor es fundamental, para que tanto la grande empresa como la PyME desarrollen y alcancen lo propuesto en su direccionamiento estratégico.

Por lo tanto, recursos humanos debe priorizar las estrategias empresariales y tenerlas en cuenta en su portafolio de productos a ofrecer a su cliente interno. Por supuesto, se requiere de un conocimiento profundo de la visión, misión y objetivos de la compañía. En este sentido, Alles (2006) recomienda que Recursos Humanos tenga dentro de sus prioridades mantener empleados competitivos, que sea un área profesional que permita crear valor y que a través del recurso humano se obtengan resultados financieros

óptimos. Enfatiza además, en que una de las funciones del área de Recursos Humanos debe ser la de participar activamente aportando y colaborando en la estructuración del plan estratégico de la compañía y lo explica mediante el siguiente ejemplo:

Si la compañía decide aumentar su *Market Share* en el nuevo ejercicio, esto puede significar la necesidad de una fuerza de ventas más agresiva; esto podrá requerir, a su vez, el desarrollo de competencias específicas para lograrlo, el reclutamiento de nuevas personas, analizar una mejora en el plan de incentivos o remuneración variable y/o mejorar la estrategia publicitaria (Alles, 2006; 30).

Aunado a lo anterior, se puede afirmar que el talento humano de la organización será clave como factor diferenciador de su direccionamiento estratégico a futuro y por lo tanto, será fundamental que ese valor agregado de la empresa se vea reflejado en su visión y misión. Además, el nuevo plan de la compañía deberá considerar, si es necesario, la inclusión de nuevo personal, la desvinculación de otros, el desarrollo de competencias y la adquisición de nuevo conocimiento, el cual se debe ver reflejado en la estructuración de su programa de capacitación y entrenamiento.

Para que recursos humanos pueda realizar su función como área que aporta un servicio a la empresa, es fundamental que realice un diagnóstico interno para conocer las necesidades de la organización y con base en los resultados, alinear su plan a la estrategia general del negocio; por lo tanto, las estrategias empresariales según Alles (2006), se convertirán en estrategias de recursos humanos.

En la misma línea, González (2005) piensa que recursos humanos debe tener claridad sobre los servicios a brindar a las diferentes áreas de la compañía y es lo que él denomina “portafolio de productos y servicios”, el cual debe tener un impacto, no sólo en el cliente interno sino también en el cliente de la organización. El autor en su libro *Creando valor con la gente* comparte algunas experiencias de las cuales, vale destacar algunos comentarios hechos por participantes de un programa de formación para profesionales de recursos humanos impartido por él:

Se me aclaró cómo mi actividad debe estar alineada con el negocio y cómo hacerla más productiva. Que debo tener más conocimiento del negocio para que esta área sea una solución al futuro de la empresa. Que debo “ir” al negocio y no esperar que el negocio “venga” a mí (González, 2005; 67).

Me quedó claro que la diferencia en el negocio la hace la gente y, para eso, tenemos que conocer el negocio y sus procesos, pues así ganaremos credibilidad ante nuestros clientes internos (González, 2005; 67).

El autor, resalta la importancia de crear un portafolio de productos y servicios en recursos humanos que le sea útil a sus clientes internos. Este portafolio será el “Plan estratégico de recursos humanos” el cual, deberá estar alineado con el plan estratégico de la compañía.

Al igual que Alles (2006), González resalta como requisito indispensable, conocer el negocio y su direccionamiento estratégico a futuro para generar el portafolio de recursos humanos. La única manera de ofrecer un producto o servicio es conociendo los objetivos de cada una de las áreas y sus estrategias; de esta manera, recursos humanos definirá una serie de estrategias que le permitan dar respuesta a cada una de las necesidades de sus clientes internos. González (2005, 71) hace preguntas como: “¿qué necesita el área comercial del área de Recursos Humanos para poder incrementar las ventas?”. Este tipo de preguntas, hacen que cambien las expectativas que tienen las diferentes áreas de las empresas frente a recursos humanos y por lo tanto, que los directivos vean la necesidad de incorporar a esta área como socio estratégico dentro de su plan estratégico. Cabe aclarar que “ser estratégico no significa andar planeando, sino dar resultados de valor crítico para el negocio” (González, 2005, 72).

Cuando se habla de la importancia de alinear el “Plan estratégico de recursos humanos” al “Plan estratégico” de la compañía, se hace referencia, según González (2005), a alinear los procesos de la empresa, definir la estructura organizacional más adecuada que le permita a la organización ser más productiva con los puestos de trabajo que se requieran para el logro de los objetivos propuestos. Frente a la discusión de los hallazgos netamente estadísticos, se puede inferir que el componente de planeación estratégica tiene relación directa con el de gestión humana puesto que el despliegue

del direccionamiento estratégico dependerá del portafolio de productos y servicios que pueda ofrecer recursos humanos, garantizando un talento humano competente y productivo, capaz de generar valor y de dar respuesta a las necesidades tanto de sus clientes internos como a las del mercado actual.

Por otro lado:

...ninguna estrategia de negocio funcionará si no existen las personas con la capacidad de llevarlas a cabo, puesto que son finalmente los actos humanos con el conocimiento y compromiso adecuado, los que logran que los demás activos tangibles e intangibles generen valor. La gestión del talento humano tiene la misión estratégica de asegurar las capacidades que se requieren en las personas, para el logro de las prioridades empresariales, mediante la tarea de atraer, desarrollar, motivar y retener el talento humano (Castillo-Parra, 2006).

Para finalizar esta reflexión, en la tabla 5.8, y en lo tratado a lo largo de este capítulo, se evidencia como se demuestra la hipótesis de trabajo “La gestión humana depende directamente de un conjunto de componentes organizacionales y es clave en la sostenibilidad de las pymes” y la importancia de este proceso como componente organizacional clave en la sostenibilidad de las organizaciones y su relación con la estrategia de las mismas (Calderón, 2006, 26).

Tabla 5.8. Fuentes de generación de valor por gestión humana, desde la visión de diversos autores.

Autores	Generación de valor de la gestión humana
Sheppeck y Militello (2000)	Desarrollo del desempeño superior de empleados. Respaldo para fomentar la motivación. Consolidación de comportamientos productivos específicos. Organización del mercado laboral.
Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997)	Atención a la gente. Desarrollo de herramientas y técnicas funcionales. Socio estratégico.
Wintermantel y Mattimore (1997)	Provisión de servicios a clientes. Procesos y sistemas funcionales. Formulación estratégica de la organización. Creación y utilización del capital intelectual.
Ulrich (1997)	Experto administrativo. Defensor del empleado. Agente de cambio. Socio estratégico.
Buyens y de Vos (1999)	Proceso decisorio. Apoyo a gerentes de línea. Implementación de prácticas de alto rendimiento.
Lozano (1999), Cortina (2003) y Sen (2003)	Responsabilidad social.
Hewitt (1998).	Arquitectos de capacidades organizacionales. Arquitectos de la capacidad estratégica. Arquitectos de nuevas mentalidades.
Lake (1998)	Objetivos: estrategia dirección y ajuste. Estructura: rendición de cuentas, responsabilidad e interdependencia. Sistemas: información, recompensas y procesos. Cultura: valores y objetivos primarios. Gente: estilo, competencia y desarrollo.
Burke (1998)	Mejora del funcionamiento. Reestructuración. Cambio y poder. Desarrollo de equipos. Aprendizaje organizacional.
Ehrlich (1998)	Estrategia empresarial. Manejo del cambio. Defensor de los intereses de los empleados. Aprendizaje y mejora de aptitudes.
Mohram y Lawler III (1998)	Desarrollo de estrategias. Diseño de la organización. Cambio de capacidades de dirección. Integración de prácticas de alto rendimiento. Construcción del nuevo contrato psicológico.

Fuente. Calderón (2006).

Queda abierta la discusión académica y empresarial con respecto a la gestión humana como uno de los componentes organizacionales clave en la sostenibilidad de las PyMEs en cuatro sentidos, desde el punto de vista de su operacionalización: a) que una empresa *Outsourcing* experta, maneje el proceso o parte del mismo; b) que el mismo gerente asuma el manejo estratégico del proceso estratégico de gestión humana (Pérez-Uribe & Calixto, 2005), con la ayuda de un asistente que maneje los procesos operativos de gestión humana; c) que un experto o experta maneje el proceso, como un rol definido en la empresa (área de trabajo o proceso), con los recursos requeridos y; d) una combinación de los tres anteriores.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, P.A. (2012). Un modelo de clasificación de inventarios para incrementar el nivel del servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa. *Revista Pensamiento y gestión*. No. 32, enero-junio. Cesa, Bogotá D.C. Colombia. ISSN electrónico: 2145-941X. ISSN impreso 1657-6276. En: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3428/3869>.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- Bermúdez, H. (2005). *El programa de inducción general dentro del proceso de socialización del nuevo empleado al ingresar a la organización*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Biasca, R. (2005). *PYMES más competitivas. Experiencias prácticas de transformación de empresas en América Latina*. Argentina: El Cid Editor.
- Cabello, A., Reyes, R., y Solis, P. (diciembre, 2004). El perfil organizacional de las pymes (microempresas, pequeñas y medianas empresas) en el sector manufacturero: un análisis integral. *Revista Administración y Organizaciones*. Xochimilco. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Calderón, G., (enero-junio, 2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*. Universidad Nacional de Colombia 19 (31). pp. 9-55. Recuperado de <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=0f55ea4b-8338-48df-9481-3a9efd8849a8%40sessionmgr114&hid=107>.
- _____. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Universidad EAFIT* 40(136). pp. 9-25.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2005). *Líderes promotores de asociatividad empresarial en Colombia*. Bogotá.
- Carrasco, J., y Rubio, A. (2007). *Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito*. (s.e.).

- Castillo Parra, L. (enero-junio, 2006). Indicadores de gestión en el área de gestión humana y su importancia en las organizaciones. AGO.USB Medellín-Colombia 6 (1). pp. 1-145. Recuperado de <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=0f55ea4b-8338-48df-9481-3a9efd8849a8%40sessionmgr114&hid=107>
- Dessler, G. & Varela, R. (2004). Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano. México: Pearson - Prentice Hall.
- Espinosa, R. (2012). Manual para la promoción de las PYMES Mexicanas: Elementos administrativos y jurídicos a considerar en la planeación integral de utilidades. Guanajuato: B - Universidad de Guanajuato.
- Fitz-enz, J. (1999). Cómo medir la gestión de los recursos humanos. España: Ediciones Deusto S.A.
- Gelmetti, C. (2011). Pymes globales: estrategias y prácticas para la internacionalización de Pymes. 2a. Ed. Argentina: Ugerman Editor.
- González G. (2005). Creando valor con la gente. México: Norma.
- González, O. (1999). Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano. En Olivares, M. (Ed.). México: Compañía editorial continental S.A.
- Locane, G. (2005). Obstáculos y palancas para la capitalización y expansión de la pequeña y mediana empresa. España: B-EUMED.
- López, C. (2003). Redes Empresariales, Experiencias en la Región Andina. Perú: (s.e).
- López, L., Ortiz, C., & Toro, J. (2007). Asociatividad Empresarial, Perspectivas. valoración del potencial de la empresa. Bogotá D.C.: (s.e.).
- Lozano, R. (5 de septiembre, 2013). Grandes firmas duran 18 años según un estudio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/duración-las-pymes-colombia>

- Olave, J. (2005). Propuesta de un modelo asociativo de gestión exportadora a partir del análisis del sector de confecciones del departamento del Atlántico (Colombia). *Revista Pensamiento & Gestión* 19. Universidad del Norte. pp. 141-199.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2006). *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. España: Centro de estudios Ramón Areces S.A.
- Pérez, R. (febrero, 2000). *Gerencia de las MIPYMES en Santafé de Bogotá: Estudio en Cuatro Sectores*. Escuela de Administración de Negocios (EAN). Bogotá: Centro de investigaciones. p. 162.
- _____. (julio-diciembre, 2007). Cuadernos de administración. Estructura y cultura organizacional en la Pyme Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas. Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/2154/1/estructura%20y%20cultura%20organizacional.pdf>
- _____. (2011). *Compromiso de la alta gerencia como eje en el desarrollo de una cultura organizacional de excelencia y su efecto en el desempeño de la firma: Un estudio en medianas empresas del sector de maquinaria y equipo en la ciudad de Bogotá*. [Tesina para el Diploma de estudios avanzados (DEA) en economía aplicada]. Universidad Antonio de Nebrija. Editorial Académica Española. 125 p. Recuperado de <https://www.morebooks.de/store/es/book/compromiso-de-la-alta-gerencia/isbn/978-3-8454-9255-1>
- _____. (2012). *El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: Estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia*. [Tesis]. Madrid, España.
- Pérez, R. y Calixto N. (2005). *Gestión humana y cultura organizacional para Pymes: Competencias de nivel 4*. *Revista EAN*. p. 153-163. Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/338/329>
- _____. Nieto P., Velásquez C., et al. (agosto, 2009). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)*. p. 624. Recuperado de <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/libros/libros-impresos/27-libros-impresos/83-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-organizacional-mmgo>

- _____.y Ocampo G. (2014). Las pequeñas empresas Bogotanas: De la sobrevivencia a la sostenibilidad. Ponencia presentada en el VI Congreso internacional en gestión, emprendimiento e innovación, celebrado en Bogotá el 9 de octubre de 2014. Universidad EAN y Universidad de Quebec a Chicoutimi. Por publicar en 2015.
- Portafolio. (s.f.). La gestión humana en las pequeñas y medianas empresas. Bogotá: Portafolio.
- _____. (15 de noviembre de 2013). Cultura organizacional. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/cultura-organizacional-empresas>
- Portafolio Universidad EAFIT. (2006). La gestión humana en las pequeñas y medianas empresas. Caja de herramientas para Pymes. p. 138-143.
- Ribeiro, D. (2004). Gestión competitiva de los recursos humanos en redes de innovación. Las Palmas de Gran Canaria. España: Ediciones Deusto-Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Solano, M., Bravo, J., y Giraldo, J. (2012). Metodología de mejoramiento en el desempeño de sistemas de producción. Aplicaciones en Pymes de la confección. Revista Ingeniería y Competitividad 14(2). p. 37-52. Universidad del Valle-Cali, Colombia.
- Valencia, R. (2009). Modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana en pymes del sector cárnico de la ciudad de Cali. Cali-Colombia: Universidad Libre. Recuperado de: <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=2f3026f7-788e-4fef-8a26-4e21b4b28cfa%40sessionmgr115&hid=102>
- Welbourne T. & Pardo-del-Val, M. (2008). Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) Through Negotiation and Collaboration. Group Decis Negot 18(5). pp. 483-497. DOI 10.1007/s10726-008-9138-6.
- Zuñiga, R. (2009). PYMES. Argentina: El Cid Editor.

CAPÍTULO 6

La innovación abierta impulsa el desarrollo sostenible de las empresas

María del Pilar Ramírez Salazar*

* Candidato a Doctor en Gestión de la Universidad EAN y candidato a Doctor en Ciencias Empresariales de la Universidad Nebrija; Maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad de Quebec y de la Universidad EAN. Investigadora del grupo de investigación G3PyMEs; profesor asociado de la Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales en las áreas de Pensamiento Estratégico y Gerencia Global, y Cultura del Emprendimiento de la Universidad EAN.

Introducción

Suele suceder que las épocas demarcan tendencias en el sector empresarial. Generalmente esto ocurre por los cambios en la demografía, en la economía y en la política, entre otros. Sin embargo, en estos últimos años, se viene presentando una alerta ocasionada por los cambios climáticos que están generando grandes deshielos en las zonas árticas y sequías en las zonas ecuatoriales. A nivel mundial, se ha iniciado una etapa de sensibilización hacia el medio ambiente, el cuidado y preservación económica de las comunidades y el mejoramiento en la calidad de vida y ética de las personas; esta nueva tendencia es la que se conoce con el nombre de sostenibilidad empresarial.

La sostenibilidad empresarial tiene que ver con la armonía que existe en las empresas, entre la triada de lo económico, lo social y lo ambiental. (Brundlandt⁶, 1987; WECD⁷, 1987). Es decir, el énfasis que se presenta en la productividad y rentabilidad de las empresas, la calidad de vida de las personas y el ambiente que rodea los lugares que habitamos.

A medida que avanzan los años, la preocupación mundial sobre la sostenibilidad empresarial crece por parte de los científicos, empresarios y gobernantes. Por esto, en lo que se refiere a innovación, se observan grandes cambios que impactan las dimensiones económicas, sociales y ambientales; algunos ejemplos de esto se presentan a continuación.

⁶ Gro Harlem Brundtland, política noruega. Estudió en las Universidades de Oslo y Harvard, donde se licenció en Ciencias Físicas y Medicina. Fue la primera mujer que alcanzó el cargo de Primer Ministro, una incansable impulsadora a favor del medio ambiente y como consecuencia de su trabajo en favor de la ecología y en concreto en la elaboración del informe "Nuestro futuro común", en donde se trazan estrategias para un desarrollo viable y permanente que tenga en cuenta la protección del entorno, ha sido premiada y reconocida numerosas veces. El Reporte Brundlant se vuelve uno de los referentes más importantes de la sostenibilidad empresarial.

⁷ WECD se refiere a World Commission on Environment and Development, en español: Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD). Es una comisión de las Naciones Unidas quien elaboró el informe con el objetivo de analizar, criticar y replantear las políticas de desarrollo económico globalizador. Se utiliza el término de desarrollo sostenible o sustentable, definido como aquel que "satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones".

Por el lado de la rentabilidad o dimensión económica se ha venido innovando en creación de diferentes modelos de negocio como lo son ahora todas las tendencias digitales del mercadeo: amazon.com, paypal.com, skybox.net, etc., quienes cautivan a los clientes ofreciéndoles desde la página virtual todo un servicio para llevarles a las puertas de sus casas u oficinas el artículo o producto que deseen. De esta manera, el recaudo ha sido exitoso y muy rentable, en Colombia negocios exitosos de este tipo son: domiciliosbogota.com, tapsi.com, tuboleta.com, grupon.com, entre otros.

En el caso de la dimensión social, la preocupación se centra en la manera de atraer al talento humano en las empresas y hacer sentir a los colaboradores como si estuvieran en clubs, para retenerlos y obtener de ellos su mejor potencial: Google, FedEx, Coca-Cola Company, etc.; estas empresas desean hoy en día tener la certificación de ser el mejor lugar de trabajo “*Great Place to Work*”⁸ ya que con ello, acreditan que sus empresas tienen consideraciones interesantes para los empleados y esto motiva a que los altos ejecutivos busquen este tipo de empresas para desarrollar su talento.

Por último, en el caso de la dimensión ambiental, cada vez más empresas de todo tipo buscan capacitarse para aprender mejores prácticas para reciclar y reutilizar sus desperdicios y también la manera de ser más eficientes con el uso de la energía, explorando nuevas tecnologías que optimicen sus consumo. En Colombia se promueve una iniciativa y campaña de Soy Ecolombiano⁹ patrocinada por el Ministerio de Ambiente del país, para que todas las empresas se vinculen a prácticas ambientales y especialmente, a la certificación de la ISO 14001¹⁰, una norma aceptada internacionalmente para establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo.

⁸ *Great Place to Work*, hace alusión a la certificación que mide en los empleados la confianza, credibilidad, el respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería. Esta certificación es anual y se obtienen los listados por país y continente. Para mayor información se puede visitar su página central: <http://www.greatplacetowork.com/>

⁹ “Soy Ecolombiano es una iniciativa nacional que nació gracias a la iniciativa del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y WWF en asocio con Caracol TV y El Espectador, cuya meta es que Colombia sea reconocida en un futuro no sólo como un país mega-diverso, sino como un ejemplo de responsabilidad ambiental en el mundo”, mayor información en: <http://www.soyecolombiano.com/site/certificados-ambientales/iso-14000.aspx>.

¹⁰ La ISO 14001 tiene como fin apoyar la aplicación de un plan de manejo que se le exige a la empresa en donde deben incluir los objetivos y metas ambientales, las políticas y procedimientos para lograr esas metas, las responsabilidades definidas, las actividades de capacitación del personal, la documentación y un sistema para controlar cualquier cambio y avance realizado.

La sostenibilidad empresarial es un tema que se encuentra como referente para la formación, investigación y extensión de la Universidad EAN, en ese sentido, se desea aportar aspectos de la innovación abierta que promuevan el desarrollo sostenible de las empresas, impactando favorablemente la economía, la calidad de vida para las personas y los entornos en donde estas se sitúan.

Bajo este marco, el presente capítulo se ha estructurado en cuatro partes: la primera, corresponde al marco conceptual para aclarar términos relacionados con la innovación abierta; la segunda, consiste en evidenciar los factores que influyen en la sostenibilidad empresarial. En la tercera, se encuentra una metodología para implementar la innovación abierta con énfasis en la sostenibilidad empresarial y en la cuarta parte, se presenta la descripción de un caso de éxito de innovación abierta en Colombia que promueve la sostenibilidad empresarial.

6.1 Marco conceptual

6.1.1 Definición

La innovación abierta se refiere a poder beneficiarse del conocimiento de otros (Chesbrough, 2003), consiste en abrir las puertas para que desde afuera se intervenga en mejorar en los procesos de adentro. Tradicionalmente, las empresas siempre buscan las soluciones a sus problemáticas en las unidades que tiene cada empresa: si el problema es de mejora de un producto, se encarga a la unidad de I+D, si se trata de mejorar un proceso, se acude a los ingenieros del área de producción, si el problema es de gestión, se dirige al área de administración o planeación, etc. Abrir las puertas de la empresa a personas externas no es fácil, sin embargo, se ha demostrado que dicho ejercicio refresca la manera de ver lo que hay adentro, pues alguien externo tiene diferentes paradigmas, piensa distinto y por lo tanto, las soluciones propuestas pueden llegar a ser asombrosas.

Una persona de afuera puede crear nuevos productos, mejorar los procesos, diseñar nuevas estrategias de mercadeo y proponer diferentes

modelos organizativos para una empresa¹¹. La innovación implica que se asimilen ideas del exterior al igual que se asimilan las ideas del interior de la empresa, buscando caminos o nuevos modelos de negocio para introducirlos en el mercado (Chesbrough, 2009). Se puede innovar de afuera hacia adentro, buscando ideas y oportunidades en el entorno, o se puede innovar de adentro hacia afuera, canalizando innovaciones propias, colocándolas en el mercado por medio de alianzas estratégicas.

En los países subdesarrollados se ha utilizado el término de innovación frugal, según Hossain (2013) este concepto se refiere a la mejor manera de atender a clientes de bajos ingresos, es decir, que todo bien puede ser producido de acuerdo con el nivel socioeconómico de las personas. Un ejemplo claro de ello son los celulares; este aparato se convierte en una necesidad para todo tipo de personas y los fabricantes se han ingeniado la manera de producirlos con materiales más económicos, considerándose productos más simples y baratos. La innovación frugal también se conoce como innovación alterna, inversa o basada en restricciones y es aquella que se ha hecho exitosa en los países desarrollados.

En la innovación abierta intervienen actores que se interesan por aportar conocimiento, a veces con intenciones de adquirir mejores recursos de manera filantrópica, es el caso del *Crowd Capital*, el cual proviene del *Crowd Sourcing Capital*, (o fuentes heterogéneas o masivas del conocimiento). Un ejemplo de esto es *Wikipedia*, plataforma que contiene una aplicación abierta para todo el mundo en donde cada usuario puede construir conocimiento para todos. (Prpic & Shunkla, 2013).

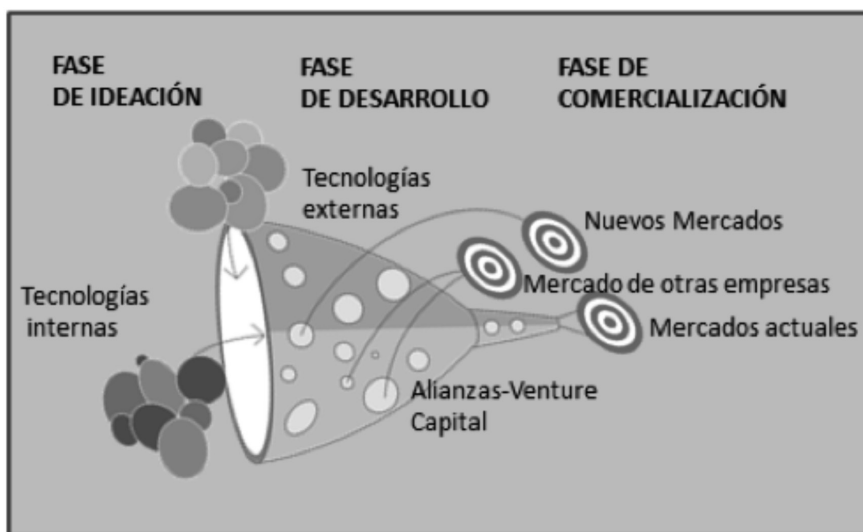
Un nuevo concepto de innovación se propone con el esquema del juego, el cual se observa por medio de la metodología de *Gamification* (Cooper, 2011), en donde se propone un esquema al que pueden entrar jugadores de todas partes del mundo. La mayoría de empresas de videojuegos utilizan esta metodología para atraer a sus futuros usuarios, quienes se convierten en constructores y diseñadores de sus propios juegos.

¹¹ La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (OCDE), define la Innovación como la mejora o creación de productos, procesos, estrategias de mercadeo o modelos de negocio, este concepto es el que se acoge en la mayoría de países. Para mayor información en: http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05_spa.pdf

Según Prahalad & Ramaswamy (2004), el desarrollo de conocimiento que se comparte entre consumidores y empresas, denominado co-creación, se ha convertido en una herramienta vital para fidelizar a los clientes. Quienes mejor saben lo que quieren son los usuarios finales de un producto, son ellos quienes pueden decir qué les gusta, o más bien qué les gustaría cambiar o qué necesidad tienen para crear un nuevo producto que los satisfaga más. De ahí que la co-creación entre empresa y cliente se consolida en prácticas que convienen a ambas partes.

El proceso de innovación abierta está compuesto por tres fases: se inicia con la **ideación**, en donde las tecnologías internas y externas se mezclan. Sigue la fase de **desarrollo**, donde las ideas aceptadas se estructuran en proyectos y la investigación forma parte esencial de este momento; mientras mejor informado se esté y se disponga de un estado del arte referente a la idea que se tiene en mente, es más fácil poder predecir qué tan viable será la idea generada. Por último, en la fase de **comercialización**, se venden nuevos productos y servicios para nuevos mercados.

Figura 6.1. Proceso de innovación abierta.



Fuente. Elaboración propia construida con base en Chesbrough (2003).

6.1.2 Factores de la innovación abierta que influyen en la sostenibilidad empresarial

Varios aspectos se deben tener en cuenta para liderar proyectos que impacten la sostenibilidad empresarial, los más significativos se mencionan a continuación.

- **Liderazgo que inspire el cambio y la innovación**

El éxito de un programa de innovación abierta que impacte el desarrollo sostenible en cualquier empresa se encuentra en la forma de liderarlo, sus dirigentes son las personas clave que motivan las acciones que se deben emprender para llevar a cabo el proyecto. La capacidad gerencial, flexibilidad y el cambio de mentalidad serán las acciones que empujarán un proyecto de esta envergadura (Dodgson, Gann & Dalter, 2006; Witzeman et al., 2006).

- **Rentabilidad del proyecto**

Según Porter (2009), es de vital importancia que los proyectos tengan rentabilidad para ser sostenibles, un proyecto en donde no se logren recursos es llevado al fracaso. Por ello, un gerente que no visiona cómo obtener rendimientos de un proyecto no podrá seguir liderándolo, porque este morirá por sí solo.

- **Gerencia enfocada al desarrollo del talento humano**

El factor humano según Largacha (2012), es el principal elemento de importancia en cualquier proyecto; las personas son seres con múltiples facetas que un gerente debe aceptar para proponer nuevos esquemas de relacionamiento y de incentivos que mejoren su rendimiento. El reconocimiento, ambiente de confianza y la compensación, son elementos que favorecen la rentabilidad de las empresas (Pérez, 2012).

El talento humano de la empresa es lo primordial, sin las personas no se podría llevar a cabo ninguna tarea. El factor humano también permea y trasciende a las familias y a las comunidades, razón por la cual, se debe pensar siempre en la creación de valor para todos los grupos de interés que tengan relación con el proyecto en curso. Por lo tanto, el compromiso de

los gestores y directivos debe ser una constante en la ejecución de estos proyectos (Nambisan, Bacon & Throckmorton (2012).

• Cuidado del ambiente que mantenga los hábitats y preserve los ecosistemas

Por último, la dimensión ambiental o ecológica (Braungart y McDonough, 2002), considera que cada proyecto debe buscar siempre la reutilización de sus recursos para no impactar al ambiente, así como el diseño de estrategias y políticas que favorezcan la reducción de energía, la conservación del agua, la purificación del aire y la reducción de desperdicios, optimizando siempre los lugares aledaños que circundan a la empresa.

6.2 Metodología para la implementación de un proyecto de innovación abierta

Antes de proponer una metodología, se deben conocer algunos modelos que existen para tomar referentes puntuales que ya se han probado en diversas empresas. Se puede decir que el modelo propuesto por Chesbrough (2009) para la implementación del proceso de innovación abierta, considera varios pasos a tener en cuenta (Tabla 6.1).

Tabla 6.1. Etapas para la implementación de la innovación abierta según Chesbrough.

Hacer el mapa de las innovaciones de la empresa y sector.	Consiste en hacer un diagnóstico interno y externo sobre las tecnologías actuales de la empresa y sus competidores.
Hacer la ruta de innovación.	Proponer un plan de acción para llegar al sitio en donde se desee estar en el mercado.
Jugar al póker con la tecnología.	Buscar la mejor alternativa para adaptarse a las nuevas tecnologías, por medio de la transferencia o compra.
Buscar el modelo de negocio adecuado.	Encontrar para cada producto o servicio la mejor manera de llegar a los clientes.
Desarrollo de políticas.	Involucrar desde la cúpula, políticas que favorezcan la implementación de la innovación abierta en todos los procesos de la organización.

Fuente. Elaboración a partir de Chesbrough (2009).

Dávila, Epstein y Shelton (2006), aparte del mapeo de la innovación sugerido por Chesbrough (2009), consideraron algunos pasos más (Tabla 6.2).

Tabla 6.2. Etapas para la implementación de la innovación abierta.

Determinar el tipo de estrategia que se utilizará en la innovación.	Jugar a ganar o perder y estar más bien copiando mejores prácticas de otros.
Diseñar el sistema de medición.	Con indicadores claros, poder evaluar las mejoras y creación de nuevos productos, servicios, estrategias de mercado, modelos de negocio.
Definir el sistema de compensación.	Siempre tener presente el factor humano para estimularlo y compensarlo por sus nuevas creaciones y retos de innovación.
Consolidar la cultura hacia la innovación.	Propiciar espacios, procesos, ambientes y comunicación de manera flexible, abiertos al diálogo y a la opción de poder fallar sin ser juzgado.

Fuente. Elaboración a partir de Dávila, Epstein y Shelton (2006).

Por su parte, Waiyawuththanapoom, Isckia y Danesghar (2013), proponen su modelo *Open Innovation Readiness Assessment Model* (OIRAM) (Tabla 6.3).

Tabla 6.3. Elementos fundamentales del modelo OIRAM.

Gestión de conocimiento	Verificar que el conocimiento se administre de manera correcta teniendo siempre respeto por los autores de las innovaciones, mantener de manera clara y estructurada la información datos y conocimiento de la empresa. Así mismo desarrollar las capacidades dinámicas para la innovación que evidencien el aprendizaje de las personas en su contexto de proceso, (Nagles, 2014). ¿?
La estrategia de la gerencia	Buscar gerentes abiertos al cambio, arriesgados, emprendedores e innovadores en su gestión gerencial.
La propiedad intelectual	Verificar en los procedimientos internos los mecanismos establecidos para la protección de la propiedad intelectual.
El cambio cultural	Visualizar a la entidad como un ente orgánico que se adapta a situaciones nuevas del entorno y que busca ser sostenible ante la dinámica del mundo actual.
Los moderadores o gestores de la innovación	Los líderes se convierten en gestores del cambio cultural, por lo tanto deben ser capacitados para que puedan comprender su misión dentro del cambio de la empresa.
Las redes de conocimiento	Permitir mediante plataformas virtuales la conformación de las redes de conocimiento, invertir en recursos para que los colaboradores de la empresa puedan acceder a intercambios empresariales con el objetivo de conocer otras culturas y extraer de ellos nuevo conocimiento y tecnología.

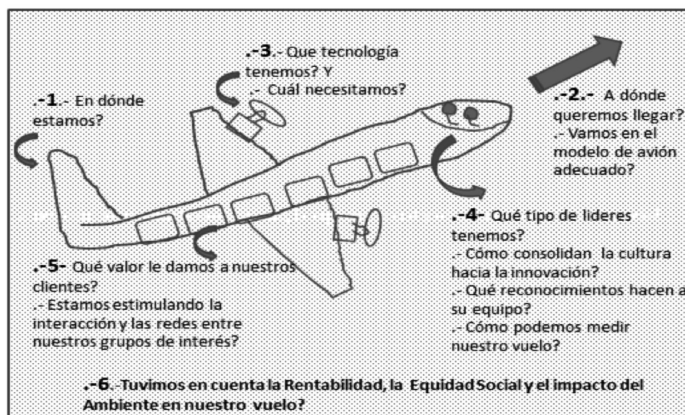
Fuente. Elaboración propia a partir de Waiyawuththanapoom, Isckia y Danesghar (2013).

Nota. Con base en las anteriores propuestas metodológicas para la implementación de la innovación, se propone un esquema que condensa las principales aristas propuestas en los modelos de cada uno de los autores abordados anteriormente.

6.2.1 Innovación abierta con énfasis en la sostenibilidad empresarial

La metodología que se propone a continuación contiene siete elementos o pasos, que se consideran importantes para desarrollo de proyectos de innovación abierta, con énfasis en el desarrollo sostenible, ellos son: a) diagnóstico, b) visión, c) tecnología, d) conocimiento, e) líderes, f) valor agregado y g) prácticas para el desarrollo sostenible.

Figura 6.2. Metáfora del plan de vuelo para desarrollo de proyectos de innovación abierta con énfasis en la sostenibilidad empresarial



Fuente. Elaboración propia.

Se describe cómo puede un equipo de trabajo imaginarse un proyecto de manera amigable y fácil, por medio del vuelo de un avión (Figura 6.2). A continuación, se presenta la metodología sugerida para llevarlo a cabo:

6.2.2 ¿En dónde estamos?

Imagínese un proyecto de innovación abierta para su empresa, lo primero que debe hacer es una revisión a partir de un diagnóstico del tema, para lo cual es conveniente basarse en alguno de los modelos existentes (se sugiere las cinco fuerzas de Porter¹² para evidenciarlo en relación con su competencia, entorno, proveedores, clientes, etc.) a fin de establecer cómo se encuentra. Es importante determinar su situación tanto financiera como social, tecnológica y ambiental, entre otras, así como establecer un punto de partida que permita realizar una valoración, una vez se finalice el proyecto de innovación.

¹² Las cinco fuerzas de Porter, aportan una metodología en la cual usted puede hacer un diagnóstico general de la situación actual de su compañía en referencia a sus clientes, a la competencia, a los posibles nuevos competidores, a los proveedores y a la llegada de nuevos productos al mercado que puedan ocasionarle a su empresa una amenaza seria; sin duda alguna, esta metodología ha sido validada por muchas empresas de consultoría y se considera apropiada para este análisis. Se sugiere adicionalmente, involucrar también la dimensión ambiental, tecnológica y política en este diagnóstico.

6.2.3 ¿A dónde queremos llegar?

Dar respuesta a este interrogante, en el ámbito de la innovación, es uno de los aspectos más complicados en la empresa, pues tener visión es algo que requiere de un juicio lógico y retador.

Una visión compartida no es una idea. Ni es una idea tan importante como la libertad. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de poder"... Tal vez el lector recuerde la película Espartaco, una adaptación de la historia de un gladiador y esclavo romano que condujo un ejército de esclavos en la rebelión del 71 a.C. Los esclavos derrotaron dos veces a las legiones romanas, pero al fin fueron vencidos por Marco Craso tras un prolongado sitio y una batalla. En la película, Craso dice a los mil sobrevivientes del ejército de Espartaco: "Habéis sido esclavos. Seréis esclavos de nuevo. Pero la misericordia de las legiones romanas les evitará la justa pena de la crucifixión. Sólo debéis entregarme al esclavo Espartaco, pues no le conocemos de vista". Al cabo de una larga pausa, Espartaco (Kirk Douglas) se levanta y dice: "Yo soy Espartaco". El hombre que está al lado se levanta y dice: "Yo soy Espartaco". El siguiente hombre también se levanta y dice: "No, yo soy Espartaco". Al cabo de un minuto, todo el ejército está en pie. Esta situación demuestra una inspiración profunda; cada hombre, al ponerse de pie, escogió la muerte. Pero el ejército de Espartaco no profesaba lealtad al hombre Espartaco, sino a la visión compartida que Espartaco había inspirado: la idea de que podían ser hombres libres. Esta visión era tan compulsiva que ningún hombre podía abandonarla para regresar a la esclavitud. (Parigi, 204)¹³.

¹³ Extracto y adaptación realizada por Víctor Parigi para actividades de capacitación de la consultora Parigi, Consulting Projects. Para más información consulte: [http://www.austral.edu.ar/aplic/webSIA/webSIA2004.nsf/6905fd7e3ce10eca03256e0b0056c5b9/94521a38875685dd03257bcd0046a76a/\\$FILE/Una%20visi%C3%B3n%20compartida%20-%20Peter%20Senge.pdf](http://www.austral.edu.ar/aplic/webSIA/webSIA2004.nsf/6905fd7e3ce10eca03256e0b0056c5b9/94521a38875685dd03257bcd0046a76a/$FILE/Una%20visi%C3%B3n%20compartida%20-%20Peter%20Senge.pdf)

6.2.4 ¿Qué tecnología tenemos y cuál necesitamos?

En todas las empresas es necesario realizar procesos de vigilancia tecnológica por lo menos una vez al año, con el fin de poder presupuestar para el siguiente año, la inversión que requiere la compañía. La tecnología se puede comprar, arrendar, copiar, ajustar de acuerdo con la necesidad de la empresa. En esta parte, es necesario recurrir a los proveedores del conocimiento disponibles; una de las maneras más fáciles de ubicarlos, es buscar grupos de investigación en las universidades o centros de desarrollo tecnológico que, en un momento dado, puedan proveer de conocimiento y tecnología de punta. Vale la pena reiterar que en la innovación abierta, uno de los requisitos es buscar la solución desde una mirada externa a la empresa que pueda ser diferente y valiosa.

6.2.5 ¿Qué tipo de líderes tenemos?

En esta etapa es importante plantearse interrogantes como los siguientes:

- ¿Cómo se consolida la cultura hacia la innovación en la empresa?
- ¿Qué reconocimientos se hace a los equipos?
- ¿Cómo se puede medir nuestro vuelo?

La respuesta a las anteriores preguntas evidencian la necesidad de tener un líder detrás y enfrente del proceso de innovación. Así, es conveniente acoger los principios de un liderazgo transformacional (Rodríguez-Ponce, 2007), en el que se plantea que un verdadero líder es aquel que logra, por medio de valores, hacer que sus seguidores creen en él y en la forma que los dirige de manera que se dejen conducir hacia las metas y objetivos que el líder considera adecuados en relación con los objetivos estratégicos de la empresa. Un buen líder reconoce a los demás por lo que cada uno es capaz de lograr y sabe medir, con criterio y de manera sistemática y científica, las acciones de cada colaborador.

Un buen líder debe tener su propio modelo de incentivos y de mediciones de logros. En este sentido, con el fin de poder hacer seguimiento al plan de

acción que se ha trazado el líder para cada proceso y colaborador y establecer el porcentaje de ejecución, es recomendable utilizar un *Balance Score Card*¹⁴ (Arora, 2002), el que además de considera efectivo para el proceso de gestión del conocimiento, al interior de la organización.

6.2.6 ¿Qué valor damos a nuestros clientes?

En esta etapa vale la pena preguntarse si realmente al cliente le satisface lo planeado versus lo recibido, es decir, lo que se le ofrece como propuesta de valor, lo cual debe medirse después de haber obtenido el producto o servicio. Por otra parte, es necesario disponer de un equipo profesional que se ocupe de la postventa y postuso, si la empresa se retroalimenta de lo que el cliente piensa, podrá seguir innovando y mejorando en valor.

En el contexto anterior, puede ser relevante acoger la estrategia de co-creación propuesta por Prahalad y Ramaswamy (2004), en relación con las prácticas de evaluación que realice la empresa. Cuando un producto, servicio, modo de comercialización o modelo de negocio resulte molesto para el cliente, hay que invitarlo a proponer una solución ya que muchas veces sus ideas son las más fáciles de acoger. Este es otro principio de la innovación abierta, esencial para obtener buenos resultados.

6.2.7 ¿Tuvimos en cuenta la rentabilidad, la equidad social y el impacto del ambiente en nuestro vuelo?

Finalmente, un proyecto de innovación abierta con énfasis en la sostenibilidad, debe medirse para validar su efectividad. Para ello, se propone una tabla de evaluación de aspectos relacionados con el gobierno, la gerencia, el medio ambiente y los clientes, cada uno enfocado a verificar si se han tenido en cuenta las tres dimensiones de la sostenibilidad: lo social, lo económico y lo ambiental.

¹⁴ El *Balance Score Card*, modelo de Norton y Kaplan que significa tablero de mano de control, es un modelo exitoso para la gestión organizacional que permite planear, medir y ajustar todas las acciones de los procesos que se llevan a cabo en una empresa. En cuanto a la parte de percepción de la innovación y el aprendizaje, es un excelente modelo a seguir para que un líder, acorde con los resultados obtenidos y los esperados, pueda planificar acciones de fortalecimiento y desarrollo para su equipo de trabajo.

Se presenta una propuesta de indicadores de evaluación del modelo de Innovación abierta orientado a la sostenibilidad (Tabla 6.4). Obsérvese la sexta columna (Importancia A-M-B). La letra A significa un alto valor para el proyecto y es el mayor grado de importancia; la letra B corresponde a un impacto medio y M a un nivel bajo de importancia, siendo éste el valor más bajo.

Tabla 6.4. Propuesta de indicadores para la evaluación proyectos de innovación abierta, con énfasis en la sostenibilidad empresarial.

ACTIVIDAD	Aspecto	Impacto social	Impacto económico	Impacto ambiental	Importancia A-M-B-	Indicador
Gobierno	Ética	x	x		A	Número de proyectos de innovación abierta que tienen definidos principios de ética / número total de proyectos de innovación abierta.
	Principios	A			A	Número de colaboradores que conocen el código de buen gobierno / Total de colaboradores de la empresa.
Desarrollo Humano	Atención al cliente		X		M	Número de quejas y reclamos /sobre total de solicitudes atendidas.
	Balance familia-trabajo	X			M	Número de colaboradores que llegan a las 6:00 pm a sus casas / Total de colaboradores.
	Felicidad	X			A	Número de colaboradores que consideran su empleo parte del proyecto de vida / Total colaboradores.
Medio Ambiente	Eco eficiencia		X	X	M	Total energía consumida en cada unidad de la empresa mensualmente / Total energía consumida en promedio año.

Tabla 6.4. Propuesta de indicadores para la evaluación proyectos de innovación abierta, con énfasis en la sostenibilidad empresarial (Continuación).

ACTIVIDAD	Aspecto	Impacto Social	Impacto Económico	Impacto ambiental	Importancia A-M-B-	Indicador
	Diseño de Producto		X	X	A	Número de proyectos que incluyen conocimiento externo / Total de productos.
Cientes	Satisfacción al cliente	X			M	Número de clientes satisfechos/ Total clientes que solicitaron el servicio.

Fuente. Elaboración propia.

6.2.8 ¿Cómo impulsar la innovación abierta para la sostenibilidad?

Teniendo en cuenta que “el desarrollo sostenible es aquel que garantiza las necesidades del presente, sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras” (Bruntland, 1987) y que, de una manera más amplia, con el prisma de la sostenibilidad de Spangenberg (2001) se agrega a las dimensiones social, económica y ambiental la institucionalidad, señalando que es imperativo que se estructuren formalmente estas dimensiones en los ecosistemas empresariales.

Por otra parte, la institucionalidad puede entenderse como aquella que logra el fortalecimiento de la participación, mayor democracia, acceso, eco-eficiencia y justicia. Con base en las anteriores premisas se presenta a continuación un esquema para la implementación de proyectos de innovación abierta orientados a la sostenibilidad empresarial.

6.3 Esquema de implementación de un proyecto de innovación abierta orientada a la sostenibilidad empresarial

6.3.1 Identificar un problema susceptible de solución

Cada empresa debe preguntarse cuál es la mejor manera para llegar a ser una empresa sostenible, entendiendo por sostenible el impacto en los factores sociales, ambientales y económicos de la empresa. Vangundy (2007) sugiere, para la implementación de un proceso de innovación abierta, definir primero la estrategia de la empresa. La pregunta básica es ¿Por qué se quiere estar ahí? Y derivada de esta pregunta es necesario continuar con otros interrogantes importantes:

- ¿Queremos incrementar las acciones de los accionistas?
- ¿Queremos ampliar el mercado?
- ¿Queremos involucrar a los clientes?
- ¿Queremos cambiar de productos?
- ¿Queremos impactar a la comunidad?
- ¿Queremos que nuestros colaboradores sean accionistas de la empresa?

Es importante entonces reflexionar en el qué, por qué y el cómo (Sprint, et al, 2013). Qué, para definir el alcance; por qué, para comprender la misión a donde se quiere llegar; y cómo, para concebir el proceso como un ciclo en donde hay una búsqueda de problemas y una serie de recursos, instrumentos y metodologías para llevarlo a cabo. En ese sentido, los pasos que debe seguir un gerente para agregarle valor a la empresa, mediante un proyecto de innovación abierta que acoja el conocimiento externo se señalan a continuación (Tabla 6.5).

© Pasos que debe seguir un gerente para agregarle valor a la empresa en el marco de la innovación abierta orientada a la sostenibilidad empresarial.

Formular el problema en forma de reto.	La empresa debe pensar en un proyecto que lo lleve a plantear un plan de acción a corto, mediano y largo plazo, de tal forma que sus colaboradores se involucren de lleno en su gestión del día a día y se sientan comprometidos con el reto para que les permita sentirse orgullosos del lugar en donde trabajan.
Seleccionar los grupos de innovadores internos y externos a quienes se invitará a responder el desafío.	Debe buscarse la forma en que se llevará a cabo la innovación abierta en la empresa, para ello se debe conformar un equipo interdisciplinario voluntario, en primera instancia quienes serán los encargados de seguir permeando a la organización en labores de innovación.
Proponer los premios e incentivos adecuados para motivar la participación en la superación del reto.	Siempre que se involucran participantes de los retos, habrá personas que inventan y que realmente se motivan a ser los pioneros de muchas acciones, es por ello que debe existir un sistema de incentivos para la gente, de tal manera que siempre se sientan reconocidos y estimulados a ser cada vez mejores.
Establecer los criterios de confidencialidad y traspaso de propiedad intelectual.	La oficina jurídica de la empresa tiene la labor de conocer, divulgar y visibilizar los asuntos pertinentes a la propiedad intelectual y la claridad de los conceptos, pero más aún la simplicidad y flexibilidad en los procesos, harán posible que las personas quieran inventar y crear.
Definir los criterios de mejor solución y calidad del proceso.	Para cada reto que se plantee la empresa debe tener protocolos claros, tanto para los participantes como para los evaluadores y los colaboradores de la empresa.
Acompañar y supervisar todo el proceso.	Los gestores de la innovación serán quienes supervisen todo el trabajo, serán coequiperos, <i>coaches</i> y ayudarán a solucionar posibles conflictos (Auletta y Lara, 2010). Son ellos quienes resuelven las situaciones adversas que se presenten.

Fuente. Elaboración propia.

6.3.2 Intermediarios en la innovación abierta

Las entidades que actúan como agentes en cualquier aspecto del proceso de innovación se denominan intermediarios de la innovación (Bakici, 2013). En este sentido, es relevante, el engranaje que se logra entre las universidades y la empresa y la pertinencia de este intercambio de conocimiento en la práctica de la innovación abierta ,(Siegel, et al, 2002). La puesta en marcha

de la innovación abierta en la mayoría de países se está llevando a cabo por medio del modelo de la triple hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000): gobierno, academia, industria, para generar mayor competitividad en las regiones. Es así, como las entidades públicas se convierten en intermediarios por la oferta de recursos; la empresa, por la oferta de tecnologías; y la academia (universidades y centros de desarrollo tecnológico), por la oferta de conocimiento (Bakici, 2013).

Un ejemplo de intermediación es el caso de Chile que tomó la experiencia de países como Finlandia, Canadá, Nueva Zelandia y Australia, quienes enfocaron su modelo de innovación hacia la combinación de intermediarios de la industria, gobierno y academia; alcanzando logros importantes en la cría de salmón (Ramírez y García, 2010).

En Colombia se viene utilizando la estrategia de los Comités Universidad Empresa Estado (CUEE), los cuales vienen involucrando las ruedas de innovación como una de las estrategias para la innovación abierta, las cuales consisten en abrir espacios de relacionamiento para que la academia se encuentre con empresarios con el propósito de definir proyectos conjuntos de I+D+i¹⁵ con el favorecimiento de recursos del gobierno para su desarrollo (Ramírez y García, 2010).

Se conciben tres tipos de categorías dentro de las actividades que realizan las entidades intermediarias:

- Las primeras sirven de conectoras, sus actividades principales tienen que ver con servir de canal de comunicación y de intermediación.
- El segundo grupo corresponde a las de colaboración y soporte, en este caso, su función es procesar el conocimiento de las partes.
- El tercer grupo es el de servicios tecnológicos, el cual apoya las actividades referentes a la propiedad intelectual y a las pruebas piloto de los prototipos (López, 2012).

¹⁵ Estos han surgido por la voluntad de universidades y empresas en cada región del país y son apoyados por el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación Colciencias y el Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

6.3.3 Características de la innovación abierta

Para que los proyectos enfocados al desarrollo sostenible mediante la estrategia de la innovación abierta sean exitosos, es necesario comprender las características que dichos proyectos deben tener, tanto a nivel interno (Tabla 6.6) como externo (Tabla 6.7).

Tabla 6.6. Características internas de los proyectos de innovación abierta orientados a la sostenibilidad.

<p>La capacidad de la gerencia</p>	<p>No es fácil moverse de la innovación cerrada a la abierta, esto incluye un cambio en el manejo de los procesos y un cambio cultural radical. En ese sentido, el gerente debe estimular a los colaboradores de su organización para que abran las puertas de sus unidades y cambien la manera de hacer las cosas para conciliar con nuevos procedimientos que mejorarán la operación de la organización.</p>
<p>La cultura</p>	<p>Debe ser flexible. Si los colaboradores se convierten en opositores del cambio, se debe proponer un modelo de cambio y consolidación de cultura hacia la innovación abierta, que debe contemplar aspectos relacionados con los procesos colaborativos y redes de innovación que estimulan el intercambio de ideas y fortalecen las culturas.</p>
<p>Adopción de políticas específicas</p>	<p>Nuevamente, el gerente debe bajar las políticas a toda la organización. La mejor manera de lograrlo es por medio del grupo de directivos de la compañía, para que se comprometan en el proyecto y puedan liderar a sus equipos de trabajo.</p>
<p>Manejo de las comunicaciones y la interacción entre las personas (Euchner, (2014)</p>	<p>En proyectos de innovación abierta la metodología de las reuniones cambia. Son los mismos colaboradores los que proponen las agendas, los tiempos, los temas a discutir, los problemas a presentar y los retos que se propondrán. Se acaban la reuniones formales en donde se llevan quejas, reclamos y no se agrega valor.</p>

Fuente. Elaboración propia

Tabla 6.7. Características externas de los proyectos de innovación abierta orientados a la sostenibilidad.

Relaciones con el entorno	Se debe conocer quiénes son los intermediarios de la innovación y de dónde se puede obtener el conocimiento, para convocar a las personas y entidades a participar de proyectos.
Propiedad intelectual	Deben conocerse desde el principio los costos y procesos requeridos. Cada entidad en su oficina jurídica debe buscar la manera para que se simplifiquen los protocolos y procedimientos que implica la protección de las creaciones del intelecto humano tales como: las obras literarias, artísticas y/o científicas, así como los diseños industriales, signos distintivos y modelos de utilidad que sean generadas en el marco de proyectos de innovación abierta.
Redes externas	Propiciar que los colaboradores de las empresas interactúen con entidades del gobierno y con otras empresas es una manera de consolidar culturas hacia la innovación abierta, permitir que los colaboradores se involucren en redes de investigación, redes de innovación, es prioritario para que la empresa pueda entrar a proyectos de innovación abierta.
Moderadores o gestores	las personas que lideran estos proyectos deben estar convencidas de poder orientar al equipo de trabajo en pro de buscar soluciones que realmente sean las mejores y que impacten a la sociedad, a los trabajadores y sus familias, así como al beneficio económico para todos y la perseverancia del ecosistema en que se lidere el proyecto.
Ideadores y los selectores	Son los actores que proponen las ideas y los grupos que las seleccionan por lo tanto, desde el comienzo debe decirse que la solución que van a idearse debe apuntar a perseverar el desarrollo sostenible de la empresa.

Fuente. Elaboración propia

6.3.4 Instrumentos utilizados en la innovación abierta

Son varios los instrumentos que se utilizan durante todo el proceso de innovación abierta, Rohrbeck, Hölzle y Gemünden (2009) los han categorizado en cuatro grupos que se deben utilizar en cada estadio (Tabla 6.8).

Tabla 6.8. Instrumentos que se utilizan durante todo el proceso de innovación abierta.

Momento de ideación.	Incluye cualquier fuente y actividad que contribuye al desarrollo de una idea. En esta fase, se utilizan metodologías como <i>Design Thinking</i> , <i>Brain Storming</i> y <i>Game Storming</i> , entre otros. La mejor forma de llevarlo a cabo es mediante talleres para que las personas involucradas puedan sacar a la luz sus mejores visiones e ideas para dar solución a un reto.
Fase de investigación.	Instrumentos facilitadores para la investigación colaborativa y la transferencia de tecnologías. En esta fase se aconseja hacer una búsqueda de información sobre la idea seleccionada en diferentes bases de datos científicas, con el objetivo de tener un estado del arte que nutra la posibilidad de seguir con la idea seleccionada como solución al reto planteado.
Etapas de desarrollo.	Actividades que buscan enganchar y comprometer nuevos actores en la creación de nuevos productos y servicios. Es cierto que cuando ya se tiene el estado del arte de la solución que se piensa desarrollar, es cuando inicia la fase en donde se recurre a insumos y recursos para poder hacer el prototipo de la solución propuesta.
Acción de comercialización	Actividades que comprometen a socios externos a brindar nuevas tecnologías productos y servicios al mercado. Una buena investigación de mercados es necesaria, es con una prueba de concepto en donde se pregunta a posibles consumidores sobre la aceptación, o no, del producto que se espera sea la solución. Tener en claro cuál es el segmento del mercado y el nicho específico para entregar la solución, hace que el riesgo de una inversión sea reducido y que la solución sea viable en el proyecto de innovación abierta.

Fuente. Elaboración propia a partir de Rohrbeck, Hölzle y Gemünden (2009).

6.4 Caso de éxito de innovación abierta en Colombia en la Banca de Fomento

En Colombia se puede hablar de un caso exitoso de utilización de la triple hélice de Etzkowitz y Leydesdorff (2000): la cátedra Bancoldex. Este proyecto tiene por objetivo que los estudiantes presenten soluciones creativas a retos planteados por Bancoldex. La manera como este proyecto se ha venido implementando tiene que ver con la estrategia de diferenciación que esta entidad viene liderando desde hace más de dos años, a través de la oficina de innovación. Esta organización tiene claro que la mejor forma de impactar al sector empresarial es impulsándolo para que llegue a niveles de globalización e internacionalización que sirvan de motor de la economía del país para seguir avanzando en el liderazgo latinoamericano.

Para lo anterior, se requiere de soluciones a retos que Bancoldex pueda implementar para avanzar más rápidamente en este objetivo. La propuesta de unir la academia a dichos retos de innovación, nace por una prioridad de crear valor con mayor velocidad en el sector empresarial.

¿Cómo funciona este proyecto?

- Se buscan las entidades intermediarias para el proyecto de innovación abierta; en este caso, se hace el acercamiento con los rectores de las universidades para proponerles el proyecto de dictar la cátedra en sus programas de pre y post grado, con el objetivo de vincular a los estudiantes para que sean creativos y propongan soluciones sobre las temáticas relacionadas a los servicios que ofrece el banco al sector empresarial del país.
- Se diseña el modelo para dictar la cátedra denominada “Cátedra Bancoldex: herramienta para el crecimiento empresarial”.
- Se construye un *Syllabus* con las temáticas propuestas por Bancoldex, el cual es estructurado por profesores de todas las universidades y el jefe de innovación del banco.
- Se presenta la campaña de sensibilización sobre la cátedra a los estudiantes, motivándolos a ser personas emprendedoras, que les gusten los retos

para crear soluciones a problemáticas y necesidades de los empresarios colombianos.

- Se dicta la cátedra con profesores itinerantes, esto quiere decir que los de una universidad pueden dictar una temática en las otras universidades, de esta manera, se comparte el conocimiento de afuera, desde las instituciones participantes.
- Al final de la cátedra los estudiantes presentan las soluciones a los retos planteados. Posteriormente, los ganadores pasan a la fase de investigación, desarrollo y comercialización.
- Se hace un reconocimiento a los participantes para consolidar redes de innovación, mediante la entrega de incentivos que pueden ser diplomas, menciones de honor, prácticas en Bancoldex y premios, entre otros.
- Finalmente, se evalúa y retroalimenta el proceso de desarrollo de la cátedra cada semestre y se realizan los ajustes del caso. Luego se inicia de nuevo el proceso de inscripción.

El proyecto de innovación abierta en Bancoldex tiene un valor interesante para el Ministerio Educación Nacional, porque se estimula a los estudiantes no sólo a pensar en proyectos con énfasis en la sostenibilidad empresarial, sino también en las problemáticas del país y por ende, a ser partícipes de soluciones que mejorarán la competitividad de los empresarios colombianos. Este proyecto se enmarca en la responsabilidad social y ambiental que la nación y las universidades deben estimular en sus ciudadanos y eso mismo es lo que este proyecto contribuye con los estudiantes: ser personas críticas que impactan y aportan a su país con sus ideas creativas.

Referencias bibliográficas

- Arora, R. (2002). Implementing KM—a balanced score card approach. *Journal of Knowledge Management* 6(3). pp. 240-249
- Auletta, N., & Lara Carrero, L. (2010). Atreverse a la innovación abierta. *Debates IESA* 15(2).pp. 34-37.
- Bakici, T. (2013). Open Innovation Intermediaries: Marketplaces For Innovation. [Tesis Doctoral]. Universidad Ramón Liull. ESADE. Recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/119545>
- Brundlandt. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development - Our Common Future. United Nations. Recuperado de http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf
- Chatenier, E., Verstegen, J., Biemans, H. et al. (2010). Identification of competencies for professionals in open innovation teams. *R&D Management* 40(3). pp. 271-280. doi:10.1111/j.1467-9310.2010.00590.x
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- _____. (2009). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Scholl Press.
- _____. (2012). GE's Ecomagination Challenge: An experiment in open innovation. *California Management Review* 54(3). pp. 140-154. doi:10.1525/cmr.2012.54.3.140
- Chesbrough, H. & Appleyard, MM. (2007). Open Innovation and Strategy. *California Management Review* 50(1). pp. 57-76.
- Cooper, S. (2011). A framework for scientific discovery through video games. Ph.D. Dissertation. USA: University of Washington.

- Davila, T., Epstein, M. & Shelton, R. (2012). *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It.* (s.e.).
- Dogson, M., Gann, D. & Dalter A. (2006). The Role of Thechnology in the shift towards open innovation the case Procter and Gamble. *R&D Management* 36 (3). pp. 333-346.
- Euchner, J. (2014). Innovation Culture and Open Space Meetings. *Research Technology Management* 57(1). pp. 9-10. doi:10.5437/08956308X5701002
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research policy* 29(2). pp. 109-123.
- Hossain, M. (2013). Adopting Open Innovation to Stimulate Frugal Innovation and Reverse Innovation. Recuperado de SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2197782> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2197782>
- Kaplan, R. & Norton, D. (enero-febrero, 1992). The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*. pp. 71–80.
- Lombardo, J. Saíz, J. (2005). *Gestión Creativa e Innovación como fórmula en la economía del conocimiento: Centros de Desarrollo Tecnológico, “Tecnología, Innovación y Empresa en la Nueva Sociedad del Conocimiento”.* Madrid: Universidad Pontificia de Salamanca e Instituto para el fomento de la Investigación económica (FIEC).
- López, H. (2012). *Open innovation: Organizational practices and policy Implications.* [Tesis Doctoral]. Institute for Innovation and Knowledge Management, ESADE, Business School. Recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/89770>
- McDonough, W., & Braungart, M. (2002). Design for the triple top line: new tools for sustainable commerce. *Corporate Environmental Strategy* 9(3). pp. 251-258.
- Nagles, N. (2014). *Innovación y Capacidades Dinámicas. Un Modelo Innovación Sustentable para la Evolución Empresarial (MISEE) aplicado al*

- sector cosmético en la ciudad de Bogotá. [Tesis Doctoral]. Universidad Nebrija.
- Nambisan, S., Bacon, J., & Throckmorton, J. (2012). The Role of the innovation Capitalist in Open Innovation. *Research Technology Management*, 55(3). pp. 49-57. doi:10.5437/08956308X5503031.
- Pérez, R. (2012). El Ambiente Laboral y su Incidencia en el Desempeño de las Organizaciones. [Tesis Doctoral]. Universidad Nebrija. pp. 156-2.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. (s.l.). Deusto.
- Prpic, J., & Shukla, P. (enero, 2013). The Theory of Crowd Capital. Proceedings of the Hawaii International Conference on Systems Sciences 46. Maui, Hawaii, USA. IEEE Computer Society Press, Forthcoming. Recuperado de SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2193115>
- Prahalad, C. & V. Ramaswamy. (2004). Co-Creating unique value with customers. *Strategy & Leadership* (32:3). pp. 4-9.
- Ramírez, G. (2010). Clúster y Asociatividad. La Alianza. Universidad-Empresa-Estado. Una estrategia para promover la Innovación. *Revista EAN*. pp. 112-133. Bogotá, Colombia: Universidad EAN.
- Rohrbeck1, R., Hölzle, K., Gemünden3, H., (2009). Opening up for competitive advantage – How Deutsche Telekom creates an open innovation ecosystem R&D. *Management* 39(4). pp. 420-430. Recuperado de <http://www3.interscience.wiley.com/journal/122535414/abstract>
- Rodríguez-Ponce, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia* 32(8). pp. 522-528.
- Spangenberg, J. H. (2002). Environmental space and the prism of sustainability: frameworks for indicators measuring sustainable development. *Ecological indicators* 2(3). pp. 295-309.

- Siegel, D.S., Waldman, D.A., Atwater, L.E., & Link, A.N. (2003). Commercial knowledge transfers from universities to firms: improving the effectiveness of university–industry collaboration. *Journal of High Technology Management Research*, 14. pp. 111–133.
- Waiyawuththanapoom, N., Isckia, T., & Danesghar, F. (2013). Ready For Open Innovation or not? An Open Innovation Readiness Assessment Model (OIRAM). *Proceedings of The International Conference On Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*. pp. 465-472.
- WECD. (1987). *Our Common Future*, UN Documents: Gathering a Body of Global agreements. Committee on Education of the Conference of NGOs. Report of the World Commission on Environment and Development. United Nations.

CAPÍTULO 7

Políticas públicas para la sostenibilidad en Colombia y su orientación a la empresa

Mauricio Cruz Pulido*

* Administrador Público, especialista en Alta Dirección del Estado; MBA y candidato a Doctor en Gestión y Ciencias Empresariales de la Universidad EAN y la Universidad de Nebrija (España). Docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

Introducción

A bordar el tema de la sostenibilidad en Colombia requiere además de una revisión conceptual, un recorrido por el contexto global para finalmente, aterrizar en un análisis de las distintas políticas públicas que desde el Estado se han formulado para impactar, de manera armoniosa, en el desarrollo de la empresa junto con el medio ambiente. En este sentido, el objetivo de este capítulo, consiste, en facilitar la comprensión del significado de la agenda global en materia de sostenibilidad, así como las medidas tomadas por organismos multilaterales que directamente han influenciado al gobierno de Colombia en la adopción de decisiones y en la conformación de una institucionalidad orientada a la regulación del crecimiento de la empresa, específicamente en el ámbito de la sostenibilidad.

Bajo este marco, se pretende establecer que la geopolítica internacional y los rápidos cambios en el entorno mundial han propiciado un impacto significativo en la política pública en Colombia, particularmente desde el año 1952, con una serie de marcos normativos dirigidos a la empresa para definir la sostenibilidad como un objetivo estratégico en busca del desarrollo y crecimiento del país.

7.1 Concepto de sostenibilidad

De acuerdo con Garzón e Ibarra (2014), avanzar hacia un concepto de sostenibilidad es una tarea compleja que requiere un análisis multidimensional y que no podría resolverse a nivel empresarial con una sola decisión estratégica (Hart & Milstein, 2003).

La necesidad prioritaria de alcanzar altos niveles de crecimiento económico en las empresas, ha propiciado que en la agenda del Estado se planteen como problemas de política pública, los relacionados con el medio ambiente y de esta manera, lograr que se formulen diversos convenios, protocolos y acuerdos que incluso han trascendido en el ámbito internacional (Gil & Barcellos, 2009).

El concepto de desarrollo a escala humana ha llevado al sector empresarial a la implementación de diversas estrategias y modelos sistémicos que conectan los diversos grupos de interés con la rentabilidad y el ecosistema natural. En este sentido, las empresas sostenibles adquieren una múltiple inspiración superando lo meramente rentable para situarse en escenarios que apuntan a lo social, ambiental y a la gobernabilidad (Bradley & Parrish, 2005).

Valle, et al (2010) citado por Garzón e Ibarra (2014), concluye que la gestión de una empresa puede llamarse verde en la medida que aplica prácticas y modelos de acción respetuosos con el medio ambiente. Desde esta perspectiva de la sostenibilidad, los seres humanos buscan controlar su impacto en el planeta por medio de las empresas, con el objetivo de garantizar la calidad de vida y el bienestar de la comunidad.

Así las cosas, la sostenibilidad puede presentarse como una nueva apuesta por parte de las empresas y el Estado en el ámbito de los negocios. De esta manera, en el ejercicio de sus funciones, las empresas impulsan el desarrollo social, la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos naturales y a su vez, mitigan el impacto sobre el ecosistema, lo anterior sin perder de vista la racionalidad económica y financiera de la organización (EAESP, 2007).

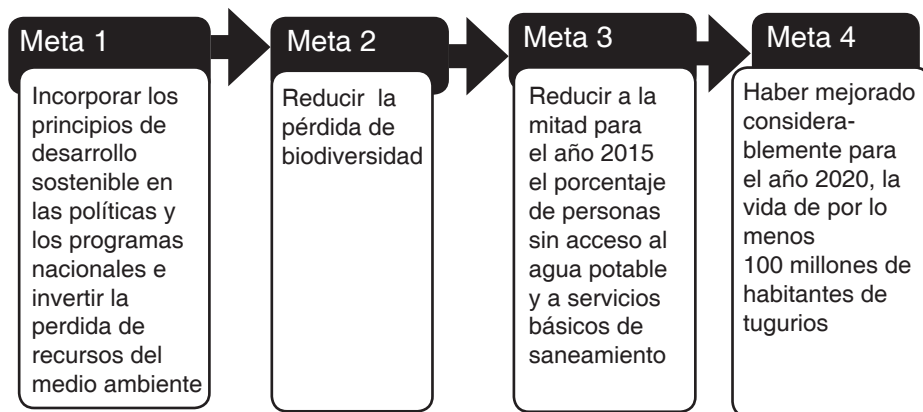
7.2 Contexto de la sostenibilidad

El estudio de las decisiones gubernamentales que el Estado colombiano ha decidido implementar para propiciar la sostenibilidad desde la órbita empresarial, requiere situarse en un primer escenario de análisis del entorno global y regional.

La Declaración del Milenio proferida por la Asamblea General de Naciones Unidas el 13 de septiembre del 2000, estableció como esfuerzo común la erradicación de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de la población mundial. En este sentido, se proclamaron los objetivos de desarrollo del milenio, particularmente el séptimo, haciendo referencia directa a la sostenibilidad del medioambiente.

Para el caso de América Latina y el Caribe se fijaron una serie de metas e indicadores tendientes a la evaluación y seguimiento de los objetivos formulados, sin perder de vista el contexto social, económico e institucional y el fenómeno actual del cambio climático. Fundamentalmente, se trata de evidenciar las prioridades consensuadas por la comunidad internacional y concluir hasta qué nivel los compromisos de los objetivos de desarrollo del milenio se han traducido en políticas y prácticas adecuadas, además de medir la respuesta de los actores e instituciones en los diversos países (ONU, 2010). Se observan las metas definidas para la región (Figura 7.1).

Figura 7.1. Metas para la sostenibilidad ambiental



Fuente. Elaboración propia del autor.

7.2.1 Inicio del debate sobre la sostenibilidad: el informe Brundtland

Como un hito en la historia de la sostenibilidad es conocido el informe “Nuestro futuro común”¹⁶ el cual planteó la necesidad de lograr un crecimiento económico para las empresas con fundamento en políticas de sostenibilidad y protección de los recursos naturales. De acuerdo con los planteamientos allí enunciados, la responsabilidad recae en los Estados, que deben formular las políticas públicas orientadas al adecuado manejo de los recursos del medio ambiente por parte de las organizaciones económicas, con el fin de garantizar el desarrollo humano sostenible. Se concluyó además, la imperante necesidad de unir los temas del desarrollo empresarial y el medio ambiente. De manera taxativa la comisión recomendó:

- Revisar los puntos críticos del desarrollo, empresa y medio ambiente y con base en ello, formular políticas públicas coherentes para cada contexto.

¹⁶ Nuestro futuro común fue preparado por la entonces Primera Ministra de Noruega Gro Harlem Brundtland, en el marco de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, convocada por Naciones Unidas en el año de 1983.

- Estructurar la cooperación internacional como un medio para influir en la formulación de políticas, para que a través de la gobernanza global, se fijen rutas comunes en torno al desarrollo, la empresa y el medio ambiente.
- Articular la acción de los diferentes actores: sociedad, Estado, empresa y universidades, en la identificación de problemas y puesta en marcha de soluciones estructurales, en el contexto y debate del desarrollo y medio ambiente.

Finalmente, el informe condiciona a los gobiernos desde sus correspondientes estructuras, a actuar con responsabilidad en el camino de propiciar un desarrollo sostenible desde lo económico y lo ecológico fortaleciendo, de manera paralela, las entidades cuya función principal es el control ambiental. Lo anterior, con base en un fuerte compromiso ligado a la educación y a la participación del ciudadano en la toma de decisiones.

7. 2.2 Cumbres globales: punto de encuentro en torno a la sostenibilidad

El avance de la problemática ambiental supuso la adopción de una mirada institucional y política con la cual las naciones reconocían formalmente el vínculo entre medio ambiente y desarrollo, a partir del término desarrollo sostenible. De manera puntual, la declaración contenía en la Agenda 21, el derrotero y el plan para conseguir la sostenibilidad desde los esfuerzos de la política nacional e internacional. De acuerdo con las Naciones Unidas (2010) el rasgo diferenciador consistió en ubicar a la asociatividad como el medio para reunir al gobierno, al sector privado y a la sociedad civil en torno a un nuevo paradigma de cooperación y coincidencia de objetivos comunes, frente a las tareas de sostenibilidad a emprender, por parte de los empresarios y el Estado. Así las cosas, la Cumbre de la Tierra fue un importante envión para el desarrollo sostenible que significó la puesta en marcha de legislación, institucionalidad ambiental e instrumentos de gestión para la sostenibilidad.

Una década después en la Cumbre de Desarrollo Sostenible, efectuada en Johannesburgo en el 2002, entraron en escena nuevos desafíos para la sostenibilidad como:

- La producción y el consumo sostenible.
- El uso de energías renovables.
- El saneamiento y agua potable; los derechos de acceso a la información sobre el medio ambiente y la justicia ambiental; lo anterior, alineado y articulado mediante el establecimiento de políticas y fuentes de financiamiento, por parte del binomio Estado-empresa (ONU, 1999).

7.2.3 Cambio climático

Un elemento bisagra frente a la responsabilidad del Estado y la empresa que aparece con gran influencia en las decisiones del entorno de la sostenibilidad, es el cambio climático. Dicho fenómeno de carácter global, tiene diversas maneras de expresarse en relación con la métrica de la intensidad de sus impactos representados en inundaciones, lluvias torrenciales, incendios forestales, sequías y pérdida de suelos y costas (Milán, 2009). Lo anterior evidencia las consecuencias de la acción humana y de la empresa sobre el medio ambiente y lógicamente, los efectos negativos sobre el desarrollo y la calidad de vida de las comunidades.

Frente al anterior panorama, surgen los grandes retos con relación al rol e intervención del Estado y sus agencias para detener la degradación del medio ambiente, además del cambio climático por la pérdida de la capa de ozono y de la biodiversidad, pero también para propiciar la competitividad de las empresas en una economía mediada por el mercado y la libre competencia.

7.2.4 Contexto colombiano para la sostenibilidad empresarial

El entorno externo ya descrito permite dar paso a un somero análisis interno en referencia a algunos aspectos y cifras que, para el caso de Colombia, muestran la necesidad de implementar políticas dirigidas a garantizar la sostenibilidad y competitividad de las empresas, dado su papel fundamental en la redistribución del ingreso y con ello, al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

En la perspectiva de los Objetivos de desarrollo del milenio, y alineadas con ellos, se toman como referentes de estudio las siguientes variables:

7.2.4.1 Índice de Desarrollo Humano IDH

Crecimiento económico medido por medio del Producto Interno Bruto (PIB), Coeficiente GINI, línea e índice de pobreza multidimensional e índice de competitividad global.

El IDH es un indicador propuesto por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), para medir el nivel de desarrollo humano de un país. El IDH se basa en tres indicadores: a) esperanza de vida, b) nivel de educación, c) nivel de vida (PIB per capita).

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2013) el IDH de Colombia para el 2012 fue de 0.719, ocupando el lugar 91 entre 187 países clasificados.

Si se compara el IDH de Colombia, se observa que se ubica por debajo del promedio, respecto de los países con un índice de desarrollo humano alto (0.758) y debajo del promedio de los países de América Latina y el Caribe (0.741). Dicho escalafón marca los desafíos para el gobierno y las empresas, medidos en alcanzar la sostenibilidad como un resultado sustentado en la calidad de vida de las personas; así las cosas, parece claro el horizonte hacia donde se deben dirigir los esfuerzos de la institucionalidad y la política estatal de Colombia en el corto plazo, con la meta de llevar al país a mejores escenarios de desarrollo.

Tabla 7.1 Índice de Desarrollo Humano (IDH).

	HDI Value	HDI rank	Life expectancy at birth	Expected yeears of schooling	Mean years of schooling	GNI per capita (ppp u\$)
Colombia	0.719	91	73.9	13.6	7.3	8.711
Mexico	0.775	61	77.1	13.7	8.5	12.947
Brazil	0.73	85	73.8	14.2	7.2	10.152
Latin America and the Caribbean	0.741	–	74.7	13.7	7.8	10.300
High HDI	0.758	–	73.4	13.9	8.8	11.501

Fuente. ONU (2013).

7.2.4.2 Crecimiento económico

El desempeño reciente de la economía colombiana se fundamenta en diversas transformaciones de lo económico, político y social. Si se revisa el PIB del país, se observa que éste aumentó de menos de US\$100,000 millones en el 2000, a más de US\$375,000 millones en 2012; por su parte el PIB per cápita en la actualidad supera los US\$8,000 respecto a los US\$2,000 de inicio de la década (FMI, 2013). Algunas cifras del desempeño económico de Colombia se presentan a continuación (Tabla 7.2).

Tabla 7.2 Crecimiento económico en Colombia comparado con otros países de la región.

	PIB US\$ Millones	Población Millones	PIB per capita US\$	Reservas US\$ Millones	IED NEta US\$ Millones	Inversión % PIB
Brasil	2.449.760	196.5	12.465	378.256	132.273	19.8
México	1.207.820	114.9	10.514	162.236	-4.730	23.5
Argentina	472.815	41.3	11.453	45.364	6.401	24.0
Argentina (Mercado Paralelo)	406.785	41.3	9.854			
Colombia	378.713	46.6	8.127	37.300	13.771	27.7
Venezuela	337.433	30.4	11.114	25.745	-759	26.9
Venezuela (Mercado Paralelo)	194.396	30.4	6.403			
Chile	272.119	17.6	15.453	39.498	4.864	27.7
Perú	184.964	30.5	6.070	63.128	17.874	32.2
Ecuador	72.466	15.2	4.760	4.033	578	24.9
Uruguay	52.349	3.4	15.483	13.494	2.768	21.2
Bolivia	27.012	10.8	2.493	14.604	525	21.2
Paraguay	22.363	6.7	3.357	4.838	239	19.4

Fuente. Fondo Monetario Internacional (FMI), 2013.

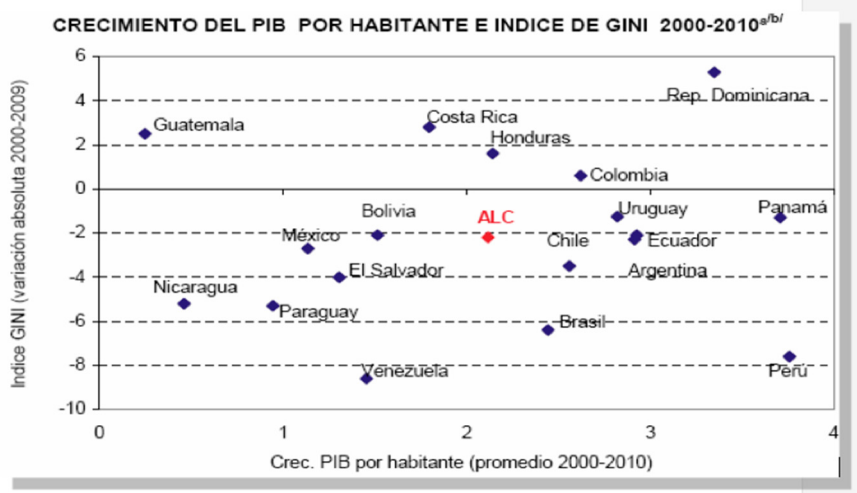
Son claros y manifiestos los resultados del crecimiento de la economía colombiana, lo que no parece tanto así son las estrategias que el Estado plantea para aprovechar los excedentes de recursos que llegan al país por efectos de la globalización, la inversión extranjera directa y el llamado Boom minero-energético. De igual forma, son evidentes las débiles respuestas del sector gubernamental en relación con los efectos e impactos ambientales y sociales generados por sus propias incapacidades institucionales, para dar adecuado uso a la ola de recursos; finalmente, lo más preocupante, si se quiere llamar así, es la actitud del empresario y del ciudadano, volcados como un par de depredadores más del consumismo, legitimados por un sospechoso desconocimiento de la normativa en materia de sostenibilidad.

7.2.4.3 Consumismo e impactos en el desarrollo

• Coeficiente de Gini (ingresos)

Este coeficiente mide el grado de desigualdad en la distribución de los ingresos (o del consumo) entre los individuos u hogares de un determinado país, desde una distribución de perfecta igualdad (Banco Mundial, 2013), la cual corresponde a 0 y la perfecta desigualdad, a 100.

Figura 7.2. Indicador de Gini.



Fuente. Banco Mundial (2013).

De acuerdo con cifras de la ONU (2013), el índice de Gini para Colombia en el 2012 fue de 55.9, una cifra que demuestra el alto grado de desigualdad en la sociedad colombiana. Este aspecto llama la atención a los distintos actores del país para definir agendas políticas con fundamento en las Alianzas Público-Privadas (APP), que se encaminen al diseño e implementación de políticas de Estado y de largo plazo y que se estructuren alrededor de la sostenibilidad como el eje para la redistribución del ingreso y la construcción de una sociedad más justa e inclusiva.

- **Línea de pobreza internacional**

Según el Banco Mundial (2013), el porcentaje de la población colombiana que vive bajo la línea de pobreza internacional de US\$1,25 al día, para el 2012 fue del 8.2%, es decir, cerca de 4.000.000 de colombianos.

- **Índice de pobreza multidimensional**

Este indicador identifica las múltiples privaciones de los hogares en materia de educación, salud y nivel de vida. De acuerdo con ONU (2013), en Colombia el 40.1% (18.000.000 millones de colombianos) de los habitantes, viven en situación de pobreza multidimensional.

Este indicador resulta especialmente importante a la hora de ¿releva? el papel del Estado y especialmente de la política pública, en busca del objetivo de desarrollo sostenible e inclusivo. De igual forma, dicha cifra manifiesta la insuficiente provisión de bienes públicos esenciales y la inadecuada explotación de recursos naturales por parte de la empresa pública y privada, por lo que el imperativo de cobertura visto desde la sostenibilidad es clave para combatir la pobreza, no sólo en Colombia sino en muchos países de la región.

- **Índice de Competitividad Global (GCI)**

El GCI se basa en 12 pilares que proporcionan una forma de visualizar el panorama de competitividad internacional para países, en cualquier etapa de desarrollo. Los pilares son: instituciones, infraestructuras, macroeconomía, salud y educación primaria, educación superior, eficiencia de los bienes de mercado, eficiencia de la labor de mercado, desarrollo del mercado financiero, tecnología, tamaño del mercado, negocios e innovación.

De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2013), Colombia se ubica en el puesto 69 entre 144 países calificados. Los resultados demuestran la necesidad de un Estado interventor en la regulación de la actividad económica y del mercado que genere los pilares de la competitividad y la sostenibilidad para competir en un entorno globalizado.

7.2.4.4 Estado y políticas públicas

Es evidente entonces que los esfuerzos deben focalizarse en la aceptación de la sostenibilidad, como un objetivo alcanzable para la sociedad y los gobiernos, ya que es lo que permitiría alcanzar mejores resultados en términos de crecimiento y desarrollo para una sociedad. Por otro lado, una conclusión de las cifras anteriormente presentadas, podría ser que en la práctica las políticas se diseñan e implementan de manera separada, reflejando incluso cierto antagonismo entre los actores encargados de su formulación.

Para lograr el anterior objetivo, uno de los aspectos a superar son las evidentes falencias entre la coordinación y coherencia de las decisiones y políticas al interior del Estado. De acuerdo con Acquatella y Bárcena (2005) citado por ONU (2010), un paso efectivo para superar la incoherencia normativa se relaciona con integrar los principios de la sostenibilidad a las políticas públicas y posteriormente, revisar y modificar distorsiones que generan desequilibrios entre los objetivos del sector empresarial y la protección del medio ambiente.

Particularmente, se evidencia que la estructuración y puesta en funcionamiento de un sector público ambiental ha sido una tarea compleja, dadas las resistencias de otros sectores influenciados por intereses particulares que no ven en el medio ambiente un foco lucrativo (CEPAL, 2010). Reflejo de ésta situación, es la baja incidencia de los marcos regulatorios y políticas ambientales, muchas veces consideradas de menor jerarquía en la escala de políticas públicas, con la consecuente deficitaria asignación de presupuestos y recursos.

Por otro lado, resulta incoherente que la explosión normativa y de marcos regulatorios surgidos desde los ordenamientos constitucionales, no haya cumplido su fin de encausar las decisiones empresariales hacia la

sostenibilidad, sino más bien, que se haya convertido en la principal fuente que atiza el conflicto entre el Estado y el sector privado industrial. Acquatella y Bárcena (2005) plantean incluso, cómo desde los gobiernos se crean velos institucionales que distorsionan garantías públicas en desmedro de los pasivos que la empresa contrae con el Estado bajo distintas formas y matices como: subsidios, exenciones y renuncias tributarias, creadas para incentivar la demanda aún en zonas o áreas ambientales protegidas.

La Comisión Económico para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2010) ha planteado en reiteradas ocasiones la falta de articulación entre las políticas y la sostenibilidad empresarial, ya que por un lado, circulan los objetivos de protección ambiental y por el otro, en contravía, las metas de políticas públicas como: crecimiento, empleo, etc. Tal contradicción es consecuencia de la falta de cultura empresarial, al no vislumbrar el medio ambiente como soporte para el desarrollo socioeconómico de un país.

Avanzando en la discusión, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y la CEPAL centran la agenda global de la sostenibilidad alrededor de los efectos del cambio climático, lo que supondría la anhelada integración de la sostenibilidad ambiental en el proceso de diseño, formulación y evaluación de políticas públicas. Así las cosas, el impacto del cambio climático en la economía de mercado y los negocios globales, se considera el aspecto central para posicionar el tema de la sostenibilidad como un eje estructurante de las políticas económicas y de desarrollo industrial, básicamente al visibilizar los impactos sociales y financieros acontecidos por la inercia en la acción y las decisiones por parte de los actores públicos y privados.

7.3 El caso de Colombia

La institucionalidad de la sostenibilidad surge en Colombia en el año 1952 con la creación de la División de Recursos Naturales del Ministerio de Agricultura (Gómez, 2005). Posteriormente, con la adopción de políticas regionales para el desarrollo regional y ambiental en cabeza de la CEPAL, se crea la primera Corporación Autónoma Regional (CAR) denominada CVC¹⁷ la cual a su vez dio origen a otras dieciocho corporaciones, en el período comprendido entre 1960 y 1988 (Rodríguez, 1998).

En el año 1968 aparece el Instituto Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Medio Ambiente (INDERENA), como entidad descentralizada del Ministerio de Agricultura y cuya función básica fue la protección de los recursos naturales y la interacción con la empresa, para el control de proyectos de alto impacto ambiental. En 1992, la Cumbre de la Tierra, marcó el derrotero para que en el país, aprovechando la coyuntura de la Asamblea Constituyente de 1991, se sentarán las bases para la formulación de una política de Estado, en beneficio del medio ambiente y la sostenibilidad.

Bajo este marco, en Colombia el análisis normativo contemporáneo y de regulación en materia de sostenibilidad, puede ubicarse a partir de la Constitución Política de 1991 y la posterior expedición de la Ley 99 de 1993 sobre medio ambiente. De acuerdo con la ONU (2011) y el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el marco jurídico ambiental colombiano es considerado uno de los más verdes de América Latina, calificativo que se ha ganado, entre otros aspectos, por el fortalecimiento institucional de las entidades rectoras del sector, esto es del Ministerio del Medio Ambiente y la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA).

El eje rector de la política ambiental y de sostenibilidad en Colombia se determina en el Sistema Nacional Ambiental (SINA), definido taxativamente por la Ley 99 de 1993 como “el conjunto de orientaciones, normas,

¹⁷ Corporación del Valle del Cauca, llamada de esta manera siguiendo el modelo de la Autoridad del Valle del Tennessee (TVA).

actividades, recursos, programas e instituciones que permiten la puesta en marcha de los principios generales ambientales, orientados hacia un modelo de desarrollo sostenible”.

La creación del SINA en Colombia se constituyó como la piedra angular para la consolidación y fortalecimiento de la institucionalidad ambiental, cuya misión se expresó en términos de regular el manejo adecuado de los recursos naturales, por medio de una estructura descentralizada que permitiera una adecuada interlocución y comunicación entre las autoridades ambientales y las entidades encargadas de la planificación y las finanzas en el país.

Los componentes del SINA, cuya operación parte por lo consagrado en la carta política de 1991, da paso a la aparición de los siguientes actores encargados de ejecutar la política ambiental en Colombia:

- **Actores institucionales**

Estos se encuentran en cabeza del Ministerio del Medio Ambiente como organismo rector, quien desconcentra sus funciones en diversas autoridades ambientales como: la Unidad Administrativa Especial de Parques Nacionales, las CAR y los Institutos de Investigación.

- **Actores sociales**

Tienen su papel fundamental a la hora de canalizar la participación ciudadana en el proceso de toma de decisiones para la política ambiental. Son representados por distintas organizaciones no gubernamentales, grupos étnicos, universidades, etc. El Consejo Nacional Ambiental CNA, es considerado como una de las instancias de concertación y debate, más importantes, para la adopción de las políticas ambientales y que impulsan la sostenibilidad empresarial.

Es importante señalar, citando a Gómez (2005), que el funcionamiento del entramado del SINA en Colombia, se sustenta en más de 60 artículos que aparecen en la Constitución Política de 1991, promoviendo la gestión

ambiental y la sostenibilidad; lo que como se mencionó anteriormente, le ha valido al país el término de “Estado verde” (ONU, 2011).

Específicamente, el Artículo 361 de la Constitución establece que gran parte de las regalías derivadas de la explotación de recursos naturales no renovables, se destinen a la protección del medio ambiente; en el mismo sentido se legisló frente a los ingresos percibidos por el impuesto predial (Gómez, 2005).

De igual forma, hay que referirse al aún vigente Decreto 2811 de 1974, Código Nacional de Recursos Renovables donde se establecen normas para las empresas y el Estado, respecto al uso del suelo, el agua, el aire, el manejo de aguas residuales, desechos y productos tóxicos. Su trascendencia además se expresa en la instrumentalización de herramientas preventivas que las empresas deben acoger para evaluar los efectos ambientales derivados de sus actividades económicas y de negocios.

7.3.1 Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible PPCS

La Política de Producción y Consumo Sostenible (PPCS) es la estrategia que el Estado colombiano implementó para articular la diversificación productiva y el desarrollo sostenible, con la actividad empresarial. Su orientación se fundamentó en el objetivo de modificar los comportamientos insostenibles de producción y consumo en el país, para impactar con ello de manera positiva en la conservación de recursos, la reducción de la contaminación y estimular el uso sostenible de bienes y servicios como factores de la competitividad de las empresas y el bienestar de la población (Ministerio de Vivienda, Ambiente y Desarrollo Territorial, 2011).

Como política pública, fue pensada como el medio con el cual se contribuyera a mejorar el desempeño ambiental de los sectores que componen la industria nacional, haciendo énfasis en una producción más limpia y articulada a herramientas de carácter regulatorio. Tal como lo diagnostican distintas instituciones gubernamentales en Colombia, la meta de la sostenibilidad debe enfocarse en consolidar y expandir una masa intelectual y crítica orientada hacia ella. Así las cosas, la regulación estatal busca introducir nuevos enfoques

que se basan en el ciclo de vida del producto y el consumo sostenible. En este sentido, los esfuerzos de la institucionalidad se vienen reflejando en la formulación de la “Política nacional de producción más limpia, en el año 1997, y en el “Plan estratégico de mercados verdes”, adoptado en el 2002; en ambos casos, bajo el liderazgo del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Territorial (MADT).

De acuerdo con el anterior contexto, se deduce que la producción más limpia y el consumo sostenible deben ejecutarse de manera dependiente entre las esferas de lo público y lo privado. De igual manera, los efectos de la internacionalización de la economía en el ambiente sugieren de manera urgente que esfuerzos como el que se describe, se multipliquen como elementos nodales de la política pública y la competitividad empresarial.

Figura 7.2. Sinergia entre la política de producción y consumo sostenible y otras políticas sectoriales.

Sistema Nacional Ambiental SINA				
Ministerio de Medio Ambiente	Institutos de investigación	Corporaciones Autónomas Regionales	Departamentos y Municipios	Unidad Administrativa Especial Parques Nacionales

Fuente. Elaboración propia, adaptado de MADT (2011).

Desde la PPCS debe existir una imbricación con las demás políticas y estrategias del Estado en sus diferentes sectores. Dicha articulación parte por buscar objetivos y metas que no se repitan entre las diferentes industrias, sino más bien, que se diferencien e integren con el ánimo de proponer soluciones sistémicas e innovadoras a la problemática de la sostenibilidad empresarial.

7.3.2 Breve descripción estratégica de la PPCS

Como complemento a lo hasta aquí planteado, se expone el objetivo general de la PPCS, formulada por el gobierno colombiano, en el sentido de orientar el cambio de los patrones de producción y consumo de la sociedad colombiana hacia la sostenibilidad ambiental, contribuyendo a la competitividad de las empresas y el bienestar de la población.

En relación con los sectores estratégicos, la política se orienta hacia su desarrollo de forma que se proyecten mejores alcances en relación con su aporte a la sostenibilidad. De acuerdo con el MADT (2011), se establecieron diferentes criterios para priorizar los sectores de mayor relevancia dentro del desarrollo de la política:

- Tamaño del sector-empresa.
- Nivel de crecimiento.
- Potencial exportador.
- Propensión al cambio.
- Nivel de contaminación.
- Consumo de recursos.
- Generación de empleo.

Siguiendo los anteriores lineamientos, se anotan los sectores definidos como prioritarios:

- Sector público: obras de infraestructura, vivienda social, tecnologías, transporte público, generación de energía.
- Sector de la construcción.
- Sector manufacturero: envases y empaques, alimentos, productos químicos, metalurgia.
- Sector agroindustrial: azúcar, flores, banano, biocombustibles.
- Sector turismo.
- Sector de alimentos ecológicos.
- Sector de servicios y productos provenientes de la biodiversidad.
- Pymes proveedoras de grandes empresas.

Frente a las estrategias y líneas de acción se definieron ocho ejes estratégicos desde una visión sistémica, cuyo fin es apuntar al logro de resultados concretos y al desarrollo de instrumentos de gestión para la política pública de producción y consumo sostenible.

Los anteriores ejes estratégicos, son los que se pretenden dinamizar desde la acción del Estado y la empresa privada, mediante distintas estrategias que se resumen a continuación:

- Ejecución de proyectos sostenibles de infraestructura y movilidad.
- Mayor regulación.
- Compras sostenibles de bienes y servicios.
- Fortalecimiento de la investigación.
- Cultura de autogestión y autorregulación.
- Encadenamiento de actores.
- Emprendimiento de negocios verdes.

Tabla 7.3. Estrategia y Acciones de la PPCS.

Estrategia	Acciones
Ejecución de proyectos sostenibles de infraestructura y movilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de proyectos de vivienda de interés social e infraestructura vial con criterios de sostenibilidad. • Desarrollo de sistema de gestión de residuos sólidos en el ámbito regional. • Producción de combustibles de mejor calidad.
Mayor regulación.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la regulación extendida al productor. • Implementar instrumentos económicos que promuevan la producción y el consumo sostenible. • Desarrollar regulación que permita el cierre de los ciclos de materiales. • Restringir ciertos materiales y productos.
Compras sostenibles de bienes y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover entre proveedores y consumidores el uso del sello ambiental colombiano. • Promover espacios de negocios sostenibles como Bioexpo. • Implementar una plataforma de divulgación pública sobre productos, servicios y proveedores sostenibles.
Fortalecimiento de la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar las líneas de financiamiento para la investigación en producción y consumo sostenible.
Cultura de autogestión y autorregulación.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la publicación de informes de sostenibilidad según los criterios de la Iniciativa Global de Reportes (GRI). • Divulgar prácticas preventivas rentables entre empresas. • Fortalecer redes empresariales alrededor de la sostenibilidad.
Encadenamiento de actores.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los parques industriales ecoeficientes. • Promover el desarrollo de iniciativas de negocios inclusivos.
Emprendimiento de negocios verdes.	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar redes de incubación y aceleración de emprendimientos verdes. • Creación de fondos de inversión de capital semilla para negocios verdes.

Fuente. Autor adaptado de MADT (2011).

7.3.3 Negocios verdes y sostenibilidad

El programa de negocios verdes para la sostenibilidad empresarial es un eje de la política de producción y consumo sostenible que, como se mencionó, se ha estado implementando en Colombia. Su objetivo es el desarrollo de negocios innovadores y competitivos, fundamentados en el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad nativa, a través de lineamientos claros y una estructura empresarial fuerte que promueva los principios del bio-comercio (Abello, 2011). Este se soporta en las siguientes líneas estratégicas:

- Construcción y fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de cadenas de valor.
- Acceso a mercados y diferenciación de productos.
- Ciencia, tecnología e innovación.
- Recursos económicos y financieros.
- Sistema de información de mercado y producto articulado con el Observatorio Nacional de Bio-comercio (OBIO).

MADT (2011), define el negocio verde como la actividad económica en la que se ofertan productos, bienes o servicios basados en la innovación, que generan beneficios ambientales directos, incorporando mejores prácticas en términos ambientales, sociales y económicos a lo largo de su ciclo de vida, contribuyendo a la conservación del ambiente. A continuación se observa la categorización de negocios verdes planteada por el Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Territorial de Colombia (Tabla 7.4).

Tabla 7.4 Categorización de negocios verdes.

Categorización de negocios verdes			
Productos y servicios provenientes de los recursos naturales.	Bienes y servicios con beneficio ambiental directo.	<ul style="list-style-type: none"> - Biocomercio agroecosistemas sostenibles. - Recursos hidrogeológicos. - Negocios de la conservación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechamiento y valoración de residuos. - Energías no convencionales. - Construcción sostenible. - Bienes o servicios sostenibles basados en innovación y/o tecnología. - Mercado de carbono (relacionados con el cambio climático).

Fuente: Autor adaptado de ONVS (2013).

De otro lado, y respecto a las tendencias de negocios verdes en el mundo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2013), viene planteando en diversos estudios la escasa oferta y el aumento en la demanda constante, por parte de los consumidores de este tipo de productos, promovido, entre otros aspectos, por la propensión a nuevos estilos de vida y el consumo denominado por este organismo (Lifestyles of Health and Sustainability-LOHAS).

A continuación se describen las oportunidades de mercado que se le presentan a la empresa para explorar nuevas ideas de negocio en la biodiversidad y los servicios ecosistémicos (Tabla 7.5). Las cifras son contundentes respecto a cómo la estrategia y el proceso de toma de decisiones en la organización, deben orientarse a la creación de océanos azules sostenibles en una relación donde gana el consumidor, la empresa y el medio ambiente.

Tabla 7.5. Oportunidades de mercado para negocios verdes.

Oportunidad del Mercado	2008	Estimación 2020	Estimación 2050
Productos agrícolas certificados.	US 40.000 millones (2.5% mercado alimentario y de bebidas mundial)	US 210.000 millones	US 900.000 millones
Productos forestales certificados.	US 5.000 millones	US 15.000 millones	US 50.000 millones
Compensaciones forestales de biocarbono.	US 21 millones	Más de US 10.000 millones	Más de US 100.000 millones
Contratos de bioprospección.	US 30 millones	US 100 millones	US 500 millones
Compensaciones de biodiversidad voluntarias.	US 17 millones	US 100 millones	US 400 millones

Fuente. Adaptado de *Forest Trends and The Ecosystem Marketplace* (2008 en BID, 2013).

7.3.4 Incentivos tributarios para las empresas que protejan el medio ambiente

De acuerdo con Abello (2011), la incursión en este tipo de mercados verdes es incentivada por el Estado colombiano a través de diferentes medios. Se reconoce el certificado de incentivo forestal de plantaciones, creado por la Ley 139 de 1994, con el cual se compensa en dinero al reforestador que establezca nuevas plantaciones forestales de carácter comercial, en suelos de aptitud forestal que no hayan tenido bosque natural durante los últimos cinco años. En el mismo sentido la Ley 223 de 1995, creó el certificado de incentivo forestal de conservación, con el cual el Estado compensa los costos económicos directos e indirectos en que incurre un empresario por mantener, dentro de su predio, ecosistemas naturales boscosos poco o nada intervenidos, como reconocimiento a los beneficios ambientales y sociales derivados de estos (Abello, 2011).

Por otro lado, los Decretos 2532 de 2001 y 3172 de 2003 reglamentarios del Estatuto Tributario, definieron distintos beneficios orientados a la producción limpia para el control de la contaminación y el impulso a las actividades de investigación y desarrollo en medio ambiente, entre ellos:

- Beneficio en el IVA por inversiones en el mejoramiento del medio ambiente y sistemas de control.
- Deducción en el IVA por el uso debido de combustibles.
- Deducción en el impuesto de renta para empresas que realicen inversiones en mejoramiento y control del medio ambiente.
- Deducción de la renta gravable por donaciones a entidades ambientales y de carácter científico.
- Impulsar la generación de nuevos incentivos económicos que permitan el desarrollo y la implementación de las estrategias de la Política Nacional de Producción y Consumo, específicamente en lo relacionado con la implementación de buenas prácticas ambientales al interior de las empresas

7.3.5 Compras públicas sostenibles

De manera articulada a la política de producción y consumo sostenible, la estrategia de compras públicas sostenibles promovida por el Estado colombiano, fue pensada para incluir distintos criterios de sostenibilidad ambiental en los procedimientos contractuales de adquisiciones de bienes y servicios del sector gubernamental. Sin embargo, diversas investigaciones realizadas por órganos de control como la Contraloría General de la República (CGR), han concluido que el precio sigue siendo el factor principal a la hora de definir las condiciones de mercado, de igual forma, en las bases de datos relacionadas con procesos contractuales no se encuentra evidencia de información relativa a temas ambientales, lo que incluye conocimientos sobre los bienes ofertados y exigencias en materia de sellos o certificaciones ambientales (MADT, 2011). La misma entidad concluye que existe un amplio desconocimiento de quienes toman las decisiones respecto a los aspectos de sostenibilidad en las compras públicas, fundamentalmente por ausencia de capacitación.

Derivado del anterior contexto, Colombia adopta la metodología del PNUMA y con información del Sistema de Contratación Estatal (SICE), elabora un listado en el cual prioriza e identifica los productos del mercado de compras públicas sostenibles. Dicho listado es el resultado de distintos factores, entre los cuales sobresalen (MADT, 2011):

- **Factores económicos:** donde se evaluaron distintos aspectos como consumo por monto del gasto, consumo por volúmenes y disponibilidad local e impulso a la competitividad; vistos desde la perspectiva de reactivar los mercados verdes y el emprendimiento social.
- **Factores ambientales:** se tuvieron en cuenta variables como generación de cadenas productivas verdes para organizar procesos de encadenamiento desde los proveedores de materias primas, hasta que el producto final llega al consumidor con todos los criterios de sostenibilidad ambiental. Así mismo, se contempla la trazabilidad ambiental para abordar el tema del eco-etiquetado y finalmente, los impactos negativos al medio ambiente relacionado con el ahorro de los recursos.
- **Factores sociales:** en este escenario se buscaron definir variables de impacto desde el impulso a las PyMES, generación de empleo formal y fortalecimiento de la innovación en mercados verdes.

De acuerdo con la aplicación de los anteriores criterios se identificaron los siguientes cinco productos, para dar inicio a una etapa pionera o proyecto piloto de compras públicas sostenibles: café, bombillos ahorradores de energía, papel reciclado, industrias gráficas y materiales de construcción para obras públicas.

Como criterios orientadores para las instituciones públicas se establecieron distintos puntos reguladores para las compras estatales (Tabla 7.6).

Tabla 7.6. Criterios para compras públicas estatales

Sector	Criterio
Construcción y mantenimiento	Ahorro de agua. Ahorro energético. Asegurar la utilización de elementos eco-eficientes en rehabilitación y adaptación de nuevas construcciones.
Transporte	Compra de vehículos con bajo nivel de combustible. Compra de vehículos que funcionen con tecnologías más limpias. Disminución en la contaminación atmosférica Reuso de aceites.
Equipos de oficina	Reducción en el consumo de energía y en la utilización de papel. Reciclaje de cartuchos y equipos de impresión.
Publicaciones	Impulsar la utilización de material reciclado y tintas ecológicas. Utilizar medios electrónicos que reduzcan la utilización e impresión de papel.
Mobiliario	Compra de madera de uso legal y procedente de explotaciones gestionadas de forma sostenible y ausencia de sustancias tóxicas en la compra de mobiliario.
Aseo y limpieza	Impulsar el uso de material reciclado y el reciclaje Impulsar el uso de detergentes y artículos de limpieza biodegradables.

Fuente. Elaboración propia del autor, adaptado de MADT (2011).

Tabla 6.7. Incentivos tributarios a empresas comprometidas con la sostenibilidad

Incentivo	Alcance
Incentivos por actividades forestales	- Incentivo a la reforestación a través del certificado de incentivo forestal estipulado en la Ley 139 de 1994. - Disminución de la base gravable del impuesto de renta en el costo de venta en plantaciones forestales de acuerdo a lo enunciado en el Artículo 83 del Estatuto Tributario.
Producción limpia para el control de la contaminación	- Beneficio en el IVA por inversiones en el mejoramiento del medio ambiente y sistemas de control de acuerdo con los Artículos 424 y 428 del Estatuto Tributario. - Dedución en el IVA por el uso debido de combustibles, según lo señalado en el Estatuto Tributario en sus Artículos 424, 425 y 476. - Dedución en el impuesto de renta para empresas que realicen inversiones en mejoramiento y control del medio ambiente tal como lo establece el Artículo 158 del Estatuto Tributario.
Impulso a las actividades de investigación en medio ambiente	- Dedución de la renta gravable por donaciones a entidades ambientales y de carácter científico (Estatuto Tributario, Art. 125). - Se busca además impulsar la generación de nuevos incentivos económicos que permitan el desarrollo y la implementación de las estrategias de la Política Nacional de Producción y Consumo, específicamente lo relacionado con la implementación de buenas prácticas ambientales al interior de las empresas.

Fuente. Elaboración propia del autor.

7.4 Conclusiones

Una de las causas de la desigualdad en Colombia se relaciona con el impacto negativo de la acción de las empresas en el medio ambiente, lo cual ha ocasionado mayor pobreza ante la continua ocurrencia de desastres naturales por efectos del llamado cambio climático.

El anterior panorama condiciona al Estado y las empresas a continuar con la construcción de agendas comunes y alianzas público -privadas que garanticen la disminución progresiva de los efectos dañinos en el ecosistema, por causa del crecimiento acelerado y el consumismo de la economía de mercado. En algunos casos se trata de impulsar políticas públicas restrictivas que protejan el medio ambiente; en otros, de implementar incentivos y compensaciones que motiven al empresario a desarrollar nuevo conocimiento mediante tecnología que permita tener una relación más armónica y respetuosa con el medio ambiente.

En este orden de ideas, la sostenibilidad empresarial debe ser una preocupación prioritaria de los actuales y futuros gobiernos, no se trata de caer en un boom normativo que termine burocratizando y convirtiéndose en un obstáculo para la competitividad empresarial sino más bien, en el ejercicio de construcción de marcos normativos modernos y prospectivos respecto al futuro de la sociedad, evaluados por el adecuado uso de los recursos naturales, principalmente los no renovables.

Así las cosas, es necesario que Colombia continúe consolidando las leyes y normas con el objetivo de establecer un marco de política pública de sostenibilidad empresarial, que sea coherente con las mejores prácticas a nivel global. En este sentido, toma principal importancia que la participación ciudadana se convierta en eje del proceso de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas, no sólo en el plano de la legitimidad sino como fuente de conocimiento tácito y explícito que acompañe a los distintos actores en la consolidación de aportes y derroteros, en beneficio de la triada empresa, estado y medio ambiente.

Finalmente, se debe seguir en el camino de estructurar una política nacional de crecimiento empresarial verde y sostenible como componente de los futuros planes de desarrollo, y Consejos Nacionales de Política, Económica y Social (CONPES), donde la estructura tributaria se dirija a fortalecer la aplicación de impuestos relacionados con el medio ambiente y supresión de por ejemplo, exenciones fiscales a la industria minera y petrolera.

Referencias bibliográficas

- Abello, N. (2011). *Negocios verdes y sostenibles*. Bogotá: Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.
- Acquatella, J. (2008). *Energía y cambio climático: oportunidades para una política energética integrada en América Latina y el Caribe*. Documentos de proyectos N° 218. (s.e).
- _____. Bárcena, A. (2005). *Política fiscal y medio ambiente. Bases para una agenda común*. Libros de la CEPAL N° 85.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2015). Decreto 2811 de 1974 y Decretos 2532 de 2001 y 3172 de 2003. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/>
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2013). *Mercados emergentes para la biodiversidad y los servicios ecosistémicos*. BID.
- Banco Mundial. (2013). *Perspectivas de la economía mundial 2013*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2014/01/15/latinoamerica-erradicar-pobreza-extrema>
- Bradley, D., y Parrish, B. (2005). *What Tanzania's coffee farmers can teach the world: A performance-based look at the fair trade–free trade debate*. *Sustainable Development* 13(3). (s.e.).
- CEPAL. (2010). *Red de intercambio y difusión de experiencias exitosas para alcanzar los objetivos de desarrollo del milenio*. CEPAL.
- EAESP. (2007). *Informe de actividades del centro de estudios de sostenibilidad*. Sao Paulo, Brasil: Fundación Getulio Vargas.
- Foro Económico Mundial. (2013). *Reporte Anual de Competitividad*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Competitiveness_Report_2013-14.pdf
- FMI. (2013). *Perspectivas de crecimiento de la economía mundial*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2014/02/pdf/texts.pdf>

- Garzón, M., Ibarra, A. (2014). Revisión sobre la sostenibilidad empresarial. *Revista de estudios avanzados sobre liderazgo REAL* 1(3). USA. Regent University.
- Gil, A. M., y Barcellos P. (2011). Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. *Revista Gallega de Economía*, 20(2). España: Universidad de Barcelona.
- Gómez, M. (2005). Política fiscal para la gestión ambiental en Colombia. *Comisión Económica para América Latina*. pp. 11-16
- Hart, S., y Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive* 17(2). pp. 56-67.
- Milán, J. (2009). Apuntes sobre el cambio climático. Nicaragua: Unión Nicaragüense para la responsabilidad social empresarial.
- Ministerio de Vivienda, Ambiente y Desarrollo Territorial, MADT. (2011). *Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible*. Bogotá: MADT.
- ONU. (1999). Avances en la sostenibilidad ambiental del desarrollo en América Latina y el Caribe. ONU.
- ONU. (2000). Cumbre del milenio: Declaración del Milenio de las Naciones Unidas. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado de <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf> .
- ONU. (2010). Objetivos de desarrollo del milenio. Recuperado de <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>
- ONU. (2011). Programa de Naciones Unidas para el medio ambiente. Recuperado de http://www.unep.org/pdf/Overview_sp.pdf
- ONU. (2013). Índice sobre desarrollo humano. Recuperado de <http://hdr.undp.org/es/content/informe-sobre-desarrollo-humano-2013>
- Rodríguez, M. (1998). *La Reforma Ambiental en Colombia*. (s.l.). Tercer Mundo Editores. Fundación FES.

CAPÍTULO 8

Una visión sobre los estándares internacionales para una gestión sostenible en responsabilidad social empresarial para la alta dirección

José Manuel Saiz Álvarez

* Director académico del Doctorado en Ciencias Empresariales, Departamento de Economía y Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Antonio de Nebrija (España).

Introducción

Cada vez tiene más importancia, dentro del plan estratégico diseñado y puesto en marcha por la alta dirección de la empresa, el cumplimiento de los estándares internacionales para lograr una gestión sostenible de la organización, en aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Entre los más reconocidos a nivel internacional se destacan: la serie Accountability (AA 1000), el *Global Reporting Initiative* (GRI), la norma ISO 26000, el Social Accountability 8000 (SA8000) y el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, denominado también Norma SGE21:2008.

El objetivo de este capítulo es realizar una valoración sobre los estándares internacionales relacionados anteriormente, en especial el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (Norma SGE21: 2008), por ser el más utilizado en la Unión Europea (UE), y cuya aplicación puede servir como referencia para las empresas latinoamericanas. Para ello, se describirá la evolución cronológica de dichos estándares, recalcando sus aspectos más sobresalientes y finalizando con las conclusiones que se derivan de este trabajo.

8.1 El *Global Reporting Initiative* (GRI): razones para un avance

Creado en Boston, en 1997, el GRI tiene su origen en dos Organizaciones No Gubernamentales (ONG) estadounidenses, creadas a inicios de la década de 1990 con el objetivo de desarrollar un sistema contable que reflejara el impacto medioambiental de las empresas, e influyera así en los inversores de las mismas; tarea que fue desarrollada por el Instituto Tellus junto con el Departamento de proyectos de la Coalición de Economías Medioambientalmente Responsables (CERES, del inglés *Coalition for Environmental Responsible Economies*). Apenas un año después de su fundación, el GRI amplió sus actividades a temas sociales, económicos y de buena gobernanza para publicar su primera guía en el año 2000. En 2001 el GRI se separó definitivamente de CERES para convertirse en una ONG independiente, situación que aún hoy continúa.

A medida que el GRI se expandía fue mejorando sus guías y recomendaciones. Así, la segunda guía, conocida como G2, incluyó nuevos aspectos sociales, tales como la conciliación laboral y el respeto a las minorías; medidas que se mostraron bajo la presidencia de Ernst Ligteringen en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible, celebrada en Johannesburgo (Sudáfrica) en 2002 y auspiciada por el Programa Medioambiental de Naciones Unidas (UNEP, del inglés *United Nations Environment Programme*). La presentación fue todo un éxito y como resultado, el GRI se convirtió desde entonces en institución colaboradora de la UNEP, estableciéndose desde ese año su sede en Ámsterdam, Holanda.

Esta colaboración hizo que el impacto del GRI en el mundo fuese creciente. Así, en 2006, año de la presentación de la tercera generación de la Guía G3, más de 3.000 expertos provenientes de empresas, sociedad civil y sindicatos seguían las indicaciones del GRI, lo que llevó a ampliar el número de oficinas regionales o puntos focales a Australia, Brasil, China, India, Sudáfrica y los Estados Unidos; además de firmar un acuerdo de colaboración con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). De esta manera, la guía se amplió a sectores (*Sector Guidelines*) y fruto de la colaboración con instituciones académicas se publicaron libros e informes, además de desarrollarse centros de excelencia global y procesos de certificación para empresas, especialmente micro, pequeñas y medianas (PyMEs) quienes reciben cursos de formación y *Coaching*.

En 2011, durante la tercera conferencia sobre sostenibilidad y transparencia celebrada cada dos años en Ámsterdam, el G3 se complementó con temas de igualdad de género y aspectos relacionados con los derechos humanos, que posteriormente se publicó como Guía G3.1. Durante la cuarta conferencia, celebrada en mayo de 2013, y ante más de 1.500 delegados de 69 países, se presentó la cuarta generación del GRI: el G4.

Por todo ello, y basado en una estructura global multi-*Stakeholder* con la participación de expertos en grupos de trabajo multidisciplinares, el GRI es una red internacional formada por una ONG sin ánimo de lucro y un centro colaborador del Programa de Naciones Unidas sobre el medio ambiente, que tiene como objetivo ayudar a las empresas para que realicen informes de forma homogénea sobre sostenibilidad medioambiental, conciliación laboral y buenas prácticas de gobernanza económica, que puedan ser comparables

a nivel internacional, propendiendo por la transparencia, la justicia social y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para favorecer la reputación corporativa de la organización (Heredia & Vianey, 2010). De esta manera, y una vez analizada la política realizada por la empresa, el GRI diseña las medidas a tomar para disminuir tanto el impacto medioambiental de la actividad de la organización, como para mejorar las políticas de conciliación laboral dentro de la misma y fortalecer así a la organización en su conjunto.

Según el GRI (2013), la elaboración anual de las Memorias de sostenibilidad ayuda a las organizaciones para marcarse objetivos, compararse internacionalmente y mejorar la calidad de la información, lo que sirve para optimizar la toma de decisiones, aumentar la justicia social y la protección del medio ambiente, medir el desempeño y gestionar el cambio para que sus operaciones sean más sostenibles; por lo que ayudan a comprender, asimilar y gestionar de forma eficiente la estrategia a aplicar en cada organización, en un clima de transparencia que mejora tanto la imagen corporativa como de marca y el *Goodwill*.

A pesar de lo anterior, uno de los grandes problemas en la aplicación del GRI es la falta de transparencia en la diseminación de información sensible por parte de las empresas. En un estudio de Boiral (2013), realizado para 23 empresas del sector de minas y energía que habían recibido la calificación de A+ y A en GRI, más de un 90 por ciento de las mismas ocultaron información que les perjudicaba en el índice, rompiéndose así los principios de transparencia y completitud en la información. Para intentar aminorar este problema, y mantener así el prestigio del índice, se realizan controles periódicos mediante el análisis de los informes generados por parte de empresas externas.

Por último, junto a los acuerdos anteriores, destacan los convenios firmados entre el GRI, la Oficina del Pacto Global de Naciones Unidas y la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés). Esta firma de alianzas es importante por el fuerte impacto de la globalización en las empresas, así como por la necesidad de una mayor coordinación entre los sectores real y financiero de la economía; lo que favorece la aplicación de estándares internacionales para una gestión sostenible en RSE, debido a

la necesidad de un reajuste y control constante de las decisiones estratégicas de la empresa (Dragu & Tiron-Tudor, 2013). De todo ello se concluye que la empresa, si desea mejorar su reputación e imagen, al menos debería seguir las pautas marcadas por el G4 para una gestión responsable en RSE.

8.2 La norma ISO 26000-2010

Mientras que el GRI tiene un carácter más amplio, la norma ISO 26000:2010 se centra en la aplicación de políticas basadas en RSE. La necesidad de ISO por trabajar en una norma basada en RSE fue identificada por primera vez en el año 2001, por la Comisión de Política de los Consumidores (ISO/COPOLCO), lo que llevó a la creación de un Directorio Técnico de Gestión, en el 2003, para que diseñara una propuesta de política de implantación de la RSE en las empresas, la cual fue debatida y aprobada al año siguiente. Como resultado, a finales del 2004 se creó el Grupo de Trabajo de ISO sobre Responsabilidad Social (ISO/WG SR), formado por representantes de grupos de *Stakeholders* de todo el mundo (industria, gobierno, trabajo, consumidores, organizaciones no gubernamentales, servicio, apoyo e investigación), para así tener una visión más completa de la aplicación de la RSE y poder desarrollar y aplicar con éxito la futura norma ISO 26000.

En todo este proceso fue clave la dirección conjunta de la Asociación Brasileña de Normalización Técnica (ABNT, del portugués *Associação Brasileira de Normalização Técnica*) con el Instituto Sueco de Normalización (SIS, del inglés *Swedish Institute of Standardization*), formados por expertos de los organismos nacionales de normalización de ISO pertenecientes a los respectivos países, así como por los representantes de las organizaciones vinculadas a ISO (asociaciones empresariales, sindicales, de consumidores y ONG). Aunque en sus primeros pasos se limitó a seis el número de miembros vinculados a los organismos nacionales de normalización de ISO y a dos expertos de las organizaciones vinculadas, en julio de 2010 el ISO/WG SR ya contaba con 450 expertos participantes, 210 observadores de 99 países miembros de ISO y 42 organizaciones vinculadas.

La guía provista en ISO 26000 se basa en las mejores prácticas desarrolladas por las iniciativas de RSE, existentes en los sectores público y privado y complementa a las declaraciones, normas y acuerdos de las Naciones Unidas, en particular con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con la cual ISO ha establecido un Memorando de Entendimiento (MoU) para garantizar la coherencia con las normas laborales de la OIT, así como con la Oficina del Pacto Global de Naciones Unidas (UNGCO) y la OCDE.

Dotada con una visión mundial, al igual que el GRI y publicada el 1 de noviembre de 2010 tras seis años de trabajo, la norma ISO 26000 incluye, con un carácter de aplicación voluntaria por parte de empresas e instituciones públicas y privadas, una serie de definiciones, principios, orientaciones y recomendaciones sobre cómo realizar políticas basadas en RSE en las organizaciones, en temas de gobierno de la organización, derechos humanos, relaciones y condiciones de trabajo, medio ambiente, prácticas éticas, consumo responsable y comunidades, y desarrollo local. La norma ISO26000:2010 se destaca porque se apoya en la puesta en marcha de:

- Los principios de la RSE contemplados en la cláusula 4 de la norma de contabilidad, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de los *Stakeholders*, seguimiento de las reglas legales, cumplimiento de las normas internacionales de comportamiento y respeto a los derechos humanos. El seguimiento de estos siete principios hace que se puedan poner en marcha políticas de buena gobernanza en la empresa, así como de atracción de nuevos clientes para la ampliación hacia nuevos nichos de mercado y/o de los ya existentes.
- Las buenas prácticas empresariales para la implementación y puesta en marcha de la norma ISO26000:2010, tal y como se contempla en la cláusula 5 son clave para el reconocimiento de la necesidad de incorporar políticas de RSE en la organización, así como para implicar a los *Stakeholders* para la puesta en marcha de las mismas. La aplicación de esta política de buenas prácticas se desarrolla en la cláusula 7 de la norma.

Al igual que el GRI, la norma ISO26000:2010 contiene guías voluntarias, no requisitos, para implantar políticas de RSE en la organización, por lo que no constituye ninguna norma de certificación, como sucede con la ISO9001:2008 y la ISO 14001:2004.

La puesta en marcha de políticas RSE basadas en la norma ISO26000: 2010 tiene su origen cuando la alta dirección cree y tiene confianza en la RSE con el propósito de ser interiorizada, no solamente por el capital intelectual de la organización, sino también por los *Stakeholders* de la misma. Una vez que está interiorizada, se aplican y desarrollan políticas *Ad hoc* que se evalúan después, en aras de una mejora continua. Por último, se comunican los resultados, no solamente a los interesados, sino también, y esto es muy importante, a los medios de comunicación para fortalecer tanto la reputación como la imagen de marca y el *Goodwill* de la organización.

Con independencia de su tamaño, sector de actividad o ubicación, la norma ISO 26000 ayuda a toda organización a operar de forma socialmente responsable, brindando una guía sobre:

- Los conceptos, los términos y las definiciones relacionadas con la RSE.
- Los principios, las materias fundamentales y las buenas prácticas relativas a la RSE.
- Los antecedentes, las tendencias y las características propias de la RSE, destacando la identificación y el compromiso con los *Stakeholders*.
- La integración, la implementación y la promoción de un comportamiento socialmente responsable, a través de toda la organización, por sus políticas y prácticas dentro de su esfera de influencia, así como la comunicación efectiva de sus compromisos y el buen desempeño de la organización relacionada con la RSE.

En lo que respecta a Colombia, su organización miembro de normalización de ISO, según se refleja en el Decreto 2746 de 1984 ratificado en el Decreto 2269 de 1993, es el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC que, como organización privada sin ánimo de lucro, tiene como misión promover, desarrollar y aplicar Normas Técnicas Colombianas (NTC) para mejorar la calidad en la empresa. Con oficinas en Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala y Perú; y representaciones en Bolivia, Costa Rica, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y República Dominicana, ICONTEC asesora al Gobierno Nacional de acuerdo con los Decretos 767 de 1964 y 2416 de 1971.

Al ser ICONTEC un organismo nacional de normalización, representa a Colombia ante este tipo de organismos a nivel internacional, como la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC), la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y la Organización Internacional de Normalización (OIN), estando además vinculado a la Red Internacional de Certificación IQNet, la red más importante de certificación del mundo. Todo ello hace que los certificados de sistemas de gestión de ICONTEC tengan un reconocimiento internacional, tanto en Alemania (*Technische GebäudeAusrüstung* [Asociación Alemana de Acreditación], TGA), Chile (Instituto Nacional de Normalización, INN), Estados Unidos (*American National Standards Institute, ANSI*) y Perú (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, INDECOPI).

Además de ser un organismo normalizador, ICONTEC ofrece cursos de formación para diversos sectores en sistemas de gestión de calidad, seguridad medioambiental, seguridad y salud ocupacional, junto a seminarios a auditores y consultores, para así conseguir estándares de mejora continua de la calidad en las empresas e incentivar políticas de buenas prácticas empresariales y un buen uso de la tecnología.

En definitiva, las empresas han de cumplir con los estándares establecidos en la norma ISO 26000:2010 si desean llevar una gestión eficiente y sostenible de la empresa. Esta norma se suele complementar con el estándar SA8000 que se explica a continuación.

8.3 El estándar SA 8000 y los derechos humanos en el trabajo

Tendiendo como base lo establecido por el Consejo de la Agencia de Acreditación de Prioridades Económicas (CEPAA, del inglés *Council on Economic Priorities Accreditation Agency*) (Damak-Ayadi, 2004), actualmente con presencia en más de 50 países y concedida por la empresa *Social Accountability International* (SAI) desde octubre de 1997; la certificación SA8000 es el estándar de gestión más extendido en los países emergentes, especialmente del Sudeste asiático, y tiene un múltiple objetivo: garantizar el derecho de los trabajadores a un trabajo digno, mediante la aplicación de un estándar socialmente responsable; mejorar el empoderamiento de las personas mediante la celebración de cursos de capacitación, mejora y actualización en su propio centro de formación (*The Social Fingerprint Training Center*); y facilitar la firma de acuerdos y de ampliación del negocio mediante la entrada en nuevos nichos de mercado, con la única excepción del sector marítimo. Hasta hoy el estándar SA8000 para un trabajo digno, se ha aplicado en más de 3000 empresas de 66 países y 65 sectores industriales.

Hay que destacar que este es un estándar centrado en evaluación de procesos y no de productos, por lo que los productos generados en la industria respectiva carecen de cualquier tipo de sello o certificación que puedan incorporar en sus envases y embalajes. Estándar que armoniza con otros miembros de la alianza ISEAL (*International Social and Environmental Accreditation Labeling Alliance*) tanto en la metodología de auditoría, con *Fair Trade USA* y *Rainforest Alliance*, como en la creación de competencias. En este último sentido, la certificación SA8000 es compatible, entre los más destacables, con la Organización Internacional del Cacao (del inglés, *The International Cocoa Organization*, ICCO), el Instituto Danés de Derechos Humanos, la Comisión Interamericana de Arbitraje Comercial (CIAC), el Instituto Colombiano de Aprendizaje (INCAP), el Consejo Nacional Chino sobre Textiles (CNTAC), Algodón hecho en África, la Federación Internacional de Trabajadores Textiles, de Prendas y Cuero (del inglés *International Textile, Garment, and Leather Workers Federation*, ITGLWF) y la Oficina del Pacto Global de Naciones Unidas (ITC, 2012).

Al influir en la calidad y la dignificación del trabajo, este estándar tiene un fuerte impacto social, y en ocasiones incluso mediático para la empresa, por lo que es muy recomendable que la organización cumpla con los estándares establecidos para conseguirlo. De esa manera, la atracción de clientes es mucho más fácil, lo que redundará directamente en la generación de beneficios y en la supervivencia de la empresa a largo del tiempo.

8.4 La serie AA 1000 para la mejora interna de la gestión de procesos

Desarrollado en 1999 por la empresa británica *Governance & AccountAbility Institute*, con sedes en Nueva York, Londres, Johannesburgo, Dubai, Zurich y Riyadh, la serie AA 1000 tiene como objetivo eliminar los problemas de aplicación nacidos tras el uso del GRI y SA8000, mediante la puesta en marcha, basada en opiniones de los *Stakeholders*, de una metodología integradora de los procesos de gestión, procesos de auditoría interna y la política de comunicación tanto interna como externa de la empresa, en términos de RSE. Para ello, la serie AA 1000 promociona el desarrollo sostenible. De hecho, *Accountability* ha adoptado un modelo innovador de gobernabilidad que, al incluir las diferentes partes interesadas, permite la participación directa de personas físicas y jurídicas del mundo empresarial o de organizaciones sociales y del sector público, de diferentes países y en todos los continentes (Sánchez, 2005).

El AA 1000 como estándar asegurador, contempla todos los resultados organizacionales al tener un carácter previsor, al indicar la habilidad de una organización para ejecutar las políticas y metas establecidas, así como para cumplir futuras metas y expectativas. Este tipo de ventaja se fortalece con la compatibilidad del AA 1000 con los *Sustainability Reporting Guidelines* (SGR) del GRI.

Cuando una organización utiliza la serie AA 1000 para mejorar los procesos dentro de la empresa, se compromete al llamado “compromiso de la inclusividad” formado por: a) el principio de relevancia, gracias al cual

adquiere el compromiso de identificar, comprender y cuantificar el impacto social, económico y ambiental de su actividad productiva o comercial; b) el principio de exhaustividad, con el cual se responde de forma coherente a todas las exigencias, aspiraciones y necesidades de las partes interesadas hacia las políticas y prácticas de la organización; y c) el principio de capacidad de respuesta, mediante el cual da cuenta de sus decisiones, acciones e impactos a las partes interesadas.

Como resultado de este proceso, y sobre todo en las grandes empresas, se ha producido un rico proceso de generación de informes sobre RSE, sobre todo tras la publicación del Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre la RSE, en el que se obliga a que las empresas que operan en la UE con más de 500 empleados, reporten anualmente las políticas, los riesgos y los resultados que han obtenido anualmente en relación con aspectos sociales y medioambientales, así como en políticas realizadas que afecten a los derechos humanos, la diversidad y medidas anticorrupción. Como resultado de todo ello, se ha pasado de la generación de informes básicos a informes integrados, estos últimos caracterizados por la visión holística e integral de la empresa. Por este motivo, y según Rassier y Roche (2014), las administraciones públicas están recomendando, e incluso obligando en el caso de la UE y en Estados Unidos, la generación de informes integrados sobre RSE, sobre todo tras la puesta en marcha de un programa piloto dentro del *International Integrated Reporting Council* (IIRC), formado por 100 empresas y 35 sociedades de inversión.

La publicación de dichos informes permite mejorar la imagen corporativa de la organización, lo que influye a su vez, en: a) una creciente atracción de clientes que incrementa el volumen de facturación; b) una mejora en la imagen de marca que facilita la inserción de sus bienes y servicios en el mercado; c) una mayor facilidad para lograr establecer alianzas estratégicas (*Joint Ventures*) con otras empresas del sector, lo que favorece a su vez la ampliación de nichos de mercado existentes, e incluso entrar en nuevos sectores para disminuir riesgos operativos y comerciales; d) una mayor fidelización del capital intelectual que trabaja en la organización, como la suma del capital humano, capital relacional y capital estructural de la empresa, gracias al creciente orgullo de pertenencia logrado por las buenas prácticas empresariales realizadas en la organización; y e) un incremento del fondo de comercio, que beneficia principalmente a los

accionistas de la empresa en caso de venta de la organización. Por todo ello, la serie AA 1000 se aplica cada vez más en la empresa, lo que influye en una creciente aceptación de la serie por parte de los competidores de la misma, al no desear quedarse fuera del mercado a mediano plazo.

8.5 El sistema de gestión ética y socialmente responsable (Norma SGE 21:2008)

Desde su puesta en marcha en octubre del año 2000, la Norma SGE21:2008 es la primera que establece los requisitos que debe cumplir una organización en la UE para integrar su estrategia y su gestión en la RSE. Actualmente, en su tercera edición (2008), esta norma, incluye los principios de transparencia, integridad y sostenibilidad (económica, ambiental y social) que se han de integrar, de manera voluntaria, en la empresa, siempre que exista un triple compromiso por parte de la organización: a) la integración de la norma en los procesos y la estrategia de la organización; b) el impulso del diálogo y las expectativas de los grupos de interés, y c) el fomento de la transparencia y la comunicación, tanto en un sentido horizontal como vertical (Forética, 2011).

La norma está formada por seis capítulos. Los cinco primeros explican los antecedentes y aspectos generales del documento, el sexto capítulo desarrolla los requisitos de la norma para implantarla y evaluarla. En este último se desglosan nueve áreas de gestión: alta dirección, clientes, proveedores, recursos humanos, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia y administraciones públicas que establecen los requisitos para facilitar la incorporación de valores éticos en la organización.

Como resultado, ética y RSE están íntimamente relacionados en las empresas que operan en la UE, ya que el comportamiento ético de las mismas es fundamental si desean pervivir en el mercado. Nacidos en 1999, los programas Hércules, actualmente en su tercera edición y gestionados por la Oficina Europea de Lucha contra el Fraude (del francés, *Office Européen de Lutte AntiFraude*, OLAF), tienen un papel fundamental para garantizar el buen uso de fondos comunitarios por parte, de empresas y organismos

públicos, con la imposición de elevadas sanciones económicas y penales para la alta dirección de las empresas afectadas, sobre todo a partir del Reglamento UE, EURATOM N°. 883/2013, del Parlamento Europeo y del Consejo de 11 de septiembre de 2013, relativo a las investigaciones efectuadas por la OLAF y por el que se deroga el Reglamento CE N°. 1073/1999 del Parlamento Europeo y del Consejo y el Reglamento EURATOM N°. 1074/1999 del Consejo.

La entrada en vigor del Reglamento anterior el 1 de octubre de 2013 ha acelerado tanto la colaboración público-privada en la lucha contra el fraude, como ha favorecido la implantación de políticas RSE en las empresas, haciendo que sus equipos de alta dirección, ápice estratégico o Comité de dirección hayan tenido que apoyarse en los principios de unidad, colegialidad, transparencia, eficiencia y perspectiva global (Canals, 2005) para lograr una gestión ética e integrada dentro de los principios de la RSE.

Una de las claves para evitar la corrupción y las prácticas fraudulentas en la alta dirección viene dada por la introducción de mecanismos de control. Así, un miembro del equipo de dirección, distinto del presidente, ha de realizar la función propia de su puesto de responsabilidad, como la derivada de dirigir de forma colegial el futuro de la empresa, garantizando su supervivencia a largo plazo con una mejora continua de su reputación corporativa (Canals, 2005). De esta manera, conseguir un adecuado nivel de transparencia es uno de los objetivos que la alta dirección ha de garantizar mediante dos tipos de actuaciones: a) una adecuada política de comunicación y b) el cumplimiento con la legislación y la normativa actualizada que sea específica de su sector, entorno local, ambiental, social y laboral allí donde opere.

Con respecto a la primera, es obligatorio que la empresa disponga de un adecuado sistema de comunicación en un doble sentido, tanto horizontal (entre departamentos situados en el mismo lugar jerárquico dentro del organigrama de la organización, aunque se encuentren en lugares físicos distintos); como vertical (con una adecuada política de envío de órdenes de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, para la comunicación efectiva de resultados y dado el caso, de notificación de desajustes productivos. Sin una adecuada política de comunicación en este doble sentido, la organización caerá en ineficiencias, tanto económicas, con la generación de un aumento de costos; como técnicas, con el empleo de una tecnología obsoleta, que incluso puede amenazar a la organización con la pérdida de posiciones de liderazgo dentro del sector.

Según se establece en la norma SGE21:2008 la política de lucha contra la corrupción ha de venir dada por: a) la erradicación de prácticas fraudulentas, como el soborno o la extorsión; b) el establecimiento de criterios claros y transparentes, accesibles a todo el capital intelectual que trabaja en la organización, sobre la concesión y recepción de regalos y atenciones por parte de terceras personas y empresas a la organización. Este hecho ha de quedar especialmente reflejado e informado cuando la organización realiza operaciones comerciales, financieras o de servicios con partidos políticos, sindicatos y organizaciones empresariales; c) el diseño, en colaboración con la OLAF, de un mecanismo de denuncias contra la corrupción que sea creíble y sostenible en el tiempo, así como de elementos de consulta del personal ante acciones dudosas, y d) la puesta en marcha de estrategias de detección y limitación de conflictos de intereses.

Como resultado, la política tanto de gestión ética como de RSE diseñada por la alta dirección, con el apoyo consultivo de un Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social y con el compromiso voluntario de integrar en su estrategia y gestión (aquellos aspectos sociales, laborales, éticos y ambientales exigidos por la norma), tiene que estar firmada por el presidente como máximo responsable de la organización, ha de ser pública y estar a disposición de los *Stakeholders* de la organización. Para que las políticas basadas en RSE tengan éxito dentro de la organización, es fundamental que haya diálogo entre todos los miembros de la misma, tanto en un sentido horizontal como vertical, para así solventar los problemas y desequilibrios existentes dentro de ella. Para esto se habrán de identificar los riesgos legales, sociales, laborales y ambientales que puedan afectar a la empresa.

Otro de los pilares de la norma SGE21:2008 viene dado por la elaboración de un código de conducta específico de la organización, coherente con sus valores, que sea de libre acceso a todos los *Stakeholders* de la organización y con las consiguientes medidas sancionadoras en caso de incumplimiento. En dicho código ha de incluirse un plan de RSE con unos objetivos medibles, comparables y verificables, al menos anualmente, garantizándose además, el diálogo con los grupos de interés para así detectar sus expectativas, dando prioridad a los planes de acción y comunicación hacia la mejora continua.

8.6 Conclusiones

La concepción y puesta en marcha de políticas basadas en RSE para la mejora, tanto de la gestión y de la imagen corporativa de las empresas como de la marca de sus productos y servicios ofrecidos al mercado, tienen cada vez más importancia en un entorno globalizado. En este sentido, es fundamental cumplir con los estándares internacionales que existen sobre la RSE para lograr así una gestión sostenible de la organización. En caso de no hacerlo, la empresa irá perdiendo posiciones de liderazgo competitivo en su sector lo que, a largo plazo, contribuirá a generar problemas estructurales en la empresa.

En la adopción de políticas basadas en la RSE tiene una importancia fundamental el mercado. Un mercado sensibilizado con la RSE tenderá a elegir a aquellas organizaciones que realizan dicho tipo de política, lo que podrá forzar a las organizaciones que no las aplican a ponerlas en marcha si desean, o al menos a mantenerse en el mercado. El cumplimiento de los estándares internacionales establecidos para la RSE, constituye una herramienta más dentro de la política corporativa de las organizaciones para conquistar posiciones de liderazgo en sus sectores respectivos. Para ello, la política empresarial tiene que dirigirse no solamente a satisfacer las necesidades más básicas del capital intelectual que trabaja en la empresa, sino también, y esto es quizás más importante que, ha de cuidar a los recursos humanos que trabajan en la organización. Una empresa nunca podrá conseguir, y menos aún mantener, una posición de liderazgo en el sector sin la ayuda de su capital intelectual. Y es en este sentido, cuando variables tales como orgullo de pertenencia, espíritu de sacrificio y la aplicación de políticas de buena gobernanza toman todo su sentido.

Con respecto a las organizaciones que operan en la UE, las empresas latinoamericanas, salvo excepciones, se encuentran retrasadas en la aplicación de políticas basadas en RSE, por lo que apenas utilizan, o simplemente desconocen, los estándares internacionales para una gestión sostenible en RSE. Para revertir esta situación, es necesario que haya mayor colaboración entre las instituciones latinoamericanas para que los microempresarios y directivos de las PyMEs reciban cursos de formación y así puedan aplicar dichos estándares en sus empresas. El cumplimiento de los mismos generará sinergias y externalidades positivas tanto hacia el interior como hacia el exterior de sus organizaciones, lo que beneficiará tanto a la economía como a la sociedad latinoamericana en su conjunto.

Referencias bibliográficas

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2015). Decreto 2746 de 1984 ratificado en el Decreto 2269 de 1993; Decretos 767 de 1964 y 2416 de 1971. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/>
- Anónimo (s.a). (2011). SGE21:2008. Norma para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones. Madrid, España: Forética.
- Boiral, O. (2013). Sustainability Reports as Simulacra? A Counter-account of A and A+ GRI Reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 26(7). pp. 1036-1071.
- Canals, J. (abril-junio, 2005). Tareas, retos y responsabilidades del alto directivo. *Revista de Antiguos Alumnos*. Barcelona, España: IESE, 14-19.
- Damak-Ayadi, S. (2004). Le Référenciel de Normalisation SA 8000: Enjeux et Perspectives. *Economic Working Papers 1*. Paris, Francia: Universidad Dauphine.
- Dragu, I-M. y Tiron-Tudor, A. (2013). GRI Compliance and Prerequisites of Integrated Reporting for Asian-Pacific Companies. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconómica* 2(15). Alba Lulia, Rumanía: Universidad 1 Decembrie 1918. pp. 432-442.
- Global Reporting Initiative. (2013). G4. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Principios y contenidos. Ámsterdam, Holanda.
- Heredia, L. y Vianey, J. (2010). Las demandas de los stakeholders y la evolución de las memorias de sostenibilidad del GRI: un análisis desde la transparencia y la creación de valor. *Economía, Gestión y Desarrollo* 10. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. pp. 11-36.
- International Trade Center. (2012). *Social Accountability International-SA8000 at a Glance*. Nueva York.

Rassier, S. y Roche, A. (2014). Trends in Corporate Responsibility. Nueva York: Governance & AccountAbility.

Sánchez, S. (2005). Norma sobre aseguramiento. AccountAbility y Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.



Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Carrera 11 No. 78-47 Bogota D.C.
Telefono: 5936464
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América
www.ean.edu.co



Papel 100% reciclado, 100% reciclable,
libre de ácido y libre de cloro elemental.

Características comprobadas por el Departamento
de Servicio Técnico Colombiana Kimberly Colpapel S.A.



<http://edicionesean.ean.edu.co>

