

Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación Teórica

Luis Portales¹
Consuelo García de la Torre²
Gloria Camacho Ruelas³
Osmar Arandía Pérez⁴



RESUMEN

La sustentabilidad empresarial es un paradigma que cada día cobra mayor interés en la teoría administrativa. El presente artículo tiene como finalidad presentar un modelo de sustentabilidad empresarial, que surge de la necesidad percibida de generar modelos que favorezcan la permanencia de las pequeñas y medianas empresas en un contexto en el que alrededor del 65% mueren durante sus primeros dos años de operación. Dicho modelo consta de cinco diferentes dimensiones, las cuales se abordan desde un punto de vista teórico, y que al ser gestionadas de modo procesal brindan elementos que favorecen a la permanencia de la empresa en el mercado. Se presentan las dimensiones que lo conforman, los atributos teóricos y algunas de las implicaciones que este modelo tendría a nivel operativo.

¹ Estudiante doctoral Tecnológico de Monterrey Cátedra de Investigación Humanismo y Gestión EGADE – ITESM Campus Monterrey Av. Fundadores y Rufino Tamayo 66269 San Pedro Garza García N.L. México. Tel:(52.81)8625.6117 Fax: (52.81)8625. 6098 Dirección electrónica: portales.luis@gmail.com

² Directora de la Cátedra de investigación Humanismo y Gestión EGADE – ITESM Campus Monterrey Av. Fundadores y Rufino Tamayo 66269 San Pedro Garza García N.L. México. Tel: (52.81)8625.6168 Fax: (52.81)8625. 6098 Dirección electrónica: cogarcia@itesm.mx

³ Estudiante doctoral EGADE Cátedra de Investigación Humanismo y Gestión EGADE – ITESM Campus Monterrey Av. Fundadores y Rufino Tamayo 66269 San Pedro Garza García N.L. México. Tel: (52.81)8625.6117 Fax: (52.81)8625. 6098 Dirección electrónica: gloria.camacho82@gmail.com

⁴ Estudiante doctoral EGADE EGADE – ITESM Campus Monterrey Av. Fundadores y Rufino Tamayo 66269 San Pedro Garza García N.L. México. Tel: (52.81)8625.6117 Fax: (52.81)8625. 6098 Dirección electrónica: oarandia@gmail.com

ABSTRACT

Business sustainability is a paradigm that every day becomes more important in management theory, for the importance of ensuring the company over time. So this article aims to present a sustainable business model, that arises from the perceived need to generate models favoring the survival of Small and Medium Enterprises in a context in which about 65% die during their first two years of operation. This model consists of five different dimensions, in this article was addressed from a theoretical point of view, and through their management in a procedural way for a specified period of time, provided the company in favor of their stay in the market. It presents the various dimensions that conformed, the theoretical attributes of each one in their conceptualization and some of the implications of his implementation at operational level.

Palabras clave: Sustentabilidad Empresarial, Responsabilidad Social, Modelo Penta-dimensional
Key words: Business Sustainability, Social Responsibility, Penta-dimensional model.

Introducción

La “sustentabilidad empresarial” es un nuevo paradigma en la gestión de las empresas. Es una alternativa al modelo de crecimiento tradicional y de maximización de la rentabilidad (Wilson, 2003). Algunas veces se utiliza este término en conjunto y como sinónimo de otros tales como desarrollo sustentable (DS) y responsabilidad social empresarial (RSE). Sin embargo, ninguno de estos dos conceptos define por sí sola a la sustentabilidad empresarial, sino que es la mezcla de ambos lo que logra formular una nueva tendencia en las empresas (Portales, García-de-la-Torre, 2009).

Esta convergencia se percibe en las definiciones que son aceptadas a nivel internacional de cada una de los conceptos y que se consolidaron con el paso del tiempo. Sin embargo siempre queda a discusión la posibilidad de otras definiciones en función del autor que las utilice, esto va de la mano con la ambigüedad, que tanto uno como otro concepto han ido presentado (Ebner y Baumgartner, 2006).

Con el paso del tiempo y la necesidad de que cada una de las empresas fuera integrando en su gestión, nuevos aspectos de la sociedad, surgen las características de una “empresa sustentable”: armonización, unión de objetivos sociales y medioambientales, gestión orientada a los requerimientos de los grupos de interés (Tschandl y Zingsheim, 2004). De este modo, se puede decir que la sustentabilidad empresarial alberga todos los aspectos de RSE y los objetivos que se tienen a nivel social y ambiental para la contribución que las empresas tienen al desarrollo sustentable.

El objetivo de este artículo es presentar un modelo de gestión, a nivel teórico, en el cual se incluya de forma articulada y sistemática las diferentes aportaciones teóricas que se han realizado en relación a los conceptos de RSE y DS enfocados a la empresa. Portales y García-de-la-Torre (2009).

La formulación de este tipo de modelos de gestión que apunten a la generación de mecanismos que favorezcan a la permanencia de las empresas en el tiempo, es relevante en un contexto como el mexicano en el que cerca del 65% de las empresas desaparece en sus dos primeros años (Gómez, 2006:76).

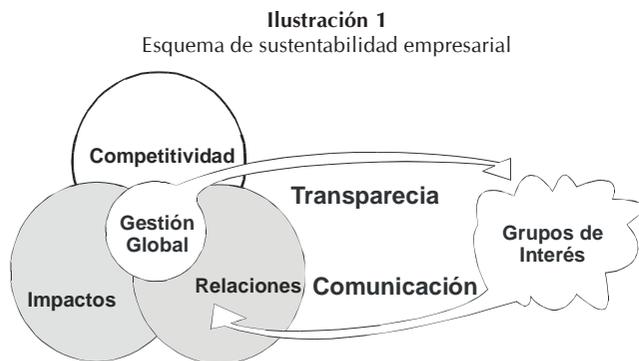
Una premisa de este modelo es que las empresas mexicanas tienden a ser poco sustentables, por tanto, si dichas empresas invirtieran en las cinco dimensiones propuestas se favorecería la sustentabilidad de la empresa. A continuación se presenta la construcción y los aspectos teóricos de cada una de las dimensiones del modelo, para concluir señalando las ventajas del modelo teórico y algunas implicaciones a nivel operativo.

Construcción del modelo

A continuación se presenta un esquema de análisis, que parte de identificar las características que una empresa tiene que incorporar en su modelo de negocio para lograr un nivel óptimo de sustentabilidad: Una gestión basada en la ética global, la consideración de las relaciones internas y externas, buscando que éstas sean benéficas para todos y que generen el menor impacto negativo en la comunidad global (Vallaes, 2008). Al mismo tiempo, el esquema de análisis servirá de brújula en la definición de aquellas

dimensiones que servirán para evaluar la sustentabilidad de las empresas mexicanas.

La literatura sobre sustentabilidad y responsabilidad social con antecedentes desde 1950, representa el soporte teórico del cual se derivan las cinco dimensiones, planteadas con el fin de desarrollar de modo sistémico, desde el interior de la empresa hacia el exterior de la misma. Estas dimensiones, se incorporan desde la perspectiva de proceso, es decir desde la gestión de la empresa “definida como gestión global”, su competitividad, análisis de sus relaciones e impactos al interior y exterior, hasta la transparencia y rendición de cuentas que la empresa presenta a diferentes grupos de interés (ver Ilustración 1). Pasa por la variable tiempo que marca la sustentabilidad empresarial esperada.



Fuente: Elaboración propia.

Cada una de las dimensiones sobre las cuales se construye el modelo, está conformada por una serie de elementos y características teóricas, de modo que al desarrollarse de forma óptima garantizarían la sustentabilidad de la empresa.

Dimensión de gestión global

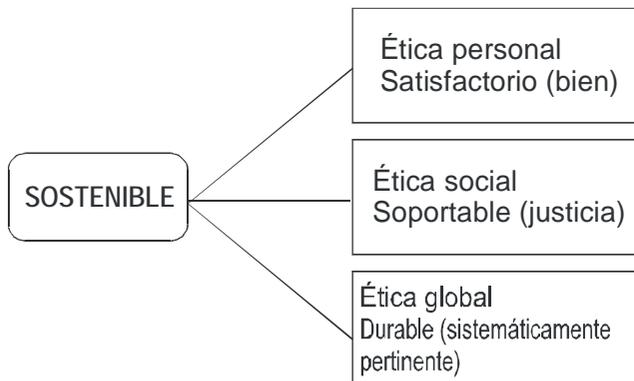
Uno de los aspectos más importantes del esquema de análisis de las empresas sustentables es la Gestión Global, que junto con un liderazgo significativo, es el elemento detonador de todo lo que suceda en la organización. Este aspecto importante se vincula con el conocimiento del modelo de negocios que decidió tener la empresa (Martí, 2008), el cual será necesario esté sustentado en una ética de tercera generación (global) (Vallaey, 2008) donde no solo se consideren aspectos que beneficien a la empresa y sus grupos de interés más cercanos, sino que además se preocupe por lo impactos que genera en el entorno, y busque a través de la investigación y desarrollo, la innovación que va a minimizar sus impactos en el entorno, en caso de que estos fueran negativos. Este tipo de ética se ha denominado como ética de tercera generación porque busca que las relaciones y el control de los impactos se den de una manera sistémica y global, es decir sin pensar únicamente en lo local sino en el mundo en general (Vallaey, 2008).

La ética de tercera generación recibe su nombre, porque se considera que existen tres tipos de ética: la personal, la social y la global. La personal, es la motivación de la acción, y se basa en el principio del bien y el mal, cuestiones de bondad "realizar acciones por hacer el bien", pero esta visión está limitada únicamente a un ámbito personal y son acciones que en la mayoría de los casos involucra a los grupos más allegados. En la ética social se realizan acciones por un sentido de justicia, la defensa de los derechos humanos, en donde todos tenemos derecho de tener las mismas oportunidades, está enfocada hacia

las relaciones de índole social exclusivamente con los demás grupos de interés (Vallaey, 2008). Finalmente la ética global o de tercera generación considera e incluye en su perspectiva, un aspecto de la realidad y su complejidad. Donde se toman en cuenta las relaciones que existen de forma sistémica a nivel global, y no solamente se realizan las acciones por ser bueno o por justicia, sino que se es consciente del impacto que se realice en cualquier grupo de interés, éste de una u otra forma impactará también en el desempeño de quién lo realice. Este tipo de ética está enfocada a fomentar la sostenibilidad entre los actores involucrados a través de la conjunción de los diferentes tipos de ética (ver Ilustración 2).

afectan las acciones que la empresa realiza. Conocer e incorporar los requerimientos de los grupos de interés en el diseño de estrategias supone una mejor implementación de las mismas. El modelo de negocios que se propone aquí al estar permeado por una ética global, que suma los requerimientos de los grupos de interés garantiza ser un modelo sustentable (ver Ilustración 3).

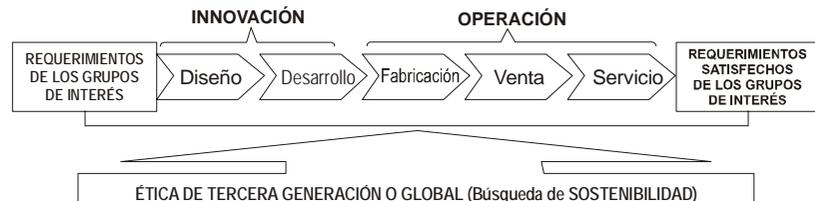
Ilustración 2
Componentes éticos de la sostenibilidad.



Fuente: Adaptación de Vallaey (2008).

A partir de la ética global se propone un modelo de negocios donde se tome en cuenta: no solo las necesidades del cliente, sino de todos los grupos que participan y tienen algún tipo de interés en la empresa. Es así que los grupos de interés requieren conocer cómo y de qué forma les

Ilustración 3
Modelo de Negocio Sostenible



Fuente: Adaptación de Martí (2008)

DIMENSIÓN DE COMPETITIVIDAD

La segunda dimensión del modelo se centra en la competitividad, un concepto que no atañe exclusivamente a las naciones o a los sectores empresariales de modo aislado, sino más bien como un concepto activo donde ambos niveles se ven beneficiados con el crecimiento y la productividad del otro.

A nivel nacional *“su principal meta es producir una alta y creciente calidad de vida para sus ciudadanos. La capacidad de conseguirlo depende no de la amorfa noción de competitividad sino de la productividad con la que se leen los recursos de la nación –trabajo y capital–”* (Porter, 1990).

Es por esto que *“la competitividad de un país es definida como la capacidad que tiene de crear valor agregado*

y consecuentemente incrementar la riqueza nacional mediante la gestión de sus activos y procesos, su atractividad y agresividad, su globalidad y proximidad, y a través de la integración de esas interrelaciones en un modelo económico y social” (Internacional Institute for Management Development, 2009)

Por otro lado, para que la competitividad se logre, se requiere de su consideración en función de su capacidad de lograr y mantener una participación en la oferta de bienes y servicios en un mercado determinado, por tanto es un concepto que cobra vida solo con referencia a un sector industrial en particular (Batres y García-Calderón, 2006).

Así pues, el país solo puede ser competitivo en un campo específico y no en su conjunto, pues el desarrollo se ejecuta mediante la fuerza creciente de las cadenas productivas y el vigor de la empresa que las constituye. Esto significa que *“una política económica orientada al desarrollo es la que fomenta la competitividad de clase internacional en las cadenas productivas y sus empresas, en especial en los campos de enfoque en los que el crecimiento puede multiplicarse”*. (Batres y García-Calderón, 2006)

De este modo es posible definir a la competitividad como la capacidad de aportar de forma permanente mayor valor a la economía con el fin de generar un bienestar tanto presente como futuro, a través del mejoramiento de los niveles y la calidad de vida, basados en la innovación y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles que den un valor agregado a los productos y servicios generados por la empresa. Este concepto es concebido desde un enfoque sistémico de interdependencia y coherencia con la mejora de la productividad, protección del ecosistema

y la capacidad de las regiones o países de mantenerse en un contexto económico mundial (Franco, 1998).

Para aclarar la noción de competitividad es necesario tomar en cuenta la interrelación de algunos conceptos que se involucran en ella, tales como: rentabilidad —con sus objetivos operativos: calidad, confiabilidad, flexibilidad— y productividad —asociado en mayor o menor medida al valor agregado y al uso de tecnología—, enfocados al desarrollo del capital económico de la empresa. Otro de los conceptos que es importante tomar en cuenta es el capital humano, enfocado al desarrollo del talento humano de la empresa, que existe dentro de una región pues organiza, encauza y sostiene el desarrollo de la misma favoreciendo de este modo al incremento de la competitividad (Batres y García-Calderón, 2006). Finalmente otro factor importante en la competitividad es la gestión tecnológica por parte de la empresa entendiéndose ésta no solamente como aquella que *“se refiere a maquinas y equipos, sino todo el know-how, información, conocimientos y decisiones necesarias para mantener una empresa competitiva en el largo plazo”* (Pineda Serna, 1998: 89).

Sobre el desarrollo del talento humano encontramos que es necesario tomar como base el desarrollo de capacidades y habilidades que da como resultado la generación de competencias en las personas para la empresa. Por tanto la competitividad es también una capacidad que puede ser adquirida a través de la capacitación, del aprendizaje vivencial, de la generación del conocimiento y del desarrollo de competencias (Albuquerque, 1998).

Ser competente es tener la capacidad para realizar

cualquier tipo de acción, desde un ámbito económico, entendido como la capacidad de combinar de forma eficiente los recursos y factores productivos, a fin de satisfacer necesidades a menor costo y mejorar la calidad de vida, como de un ámbito humano, siendo este el empuje de la innovación tecnológica, el aumento de la productividad y la generación de riqueza (Albuquerque, 1998). Es por esto que en la medida en que se vea al desarrollo de competencias, como una dimensión primordial de la vida de una empresa, tanto en el desarrollo económico como en el incremento del talento humano se estará favoreciendo al incremento de la competitividad.

La eficiencia de recursos es un aspecto central en el desarrollo de las empresas, su consecución se logra a través de la eficiencia operativa, la cual se ve como una forma de realizar las acciones de una mejor forma que los competidores (Franco, 1998). La vinculación de esta eficiencia productiva con el talento humano, visto como el recurso que realiza las actividades dentro de una empresa, da origen al concepto de productividad entendido como la capacidad de obtener más productos y servicios mediante el uso eficiente de los recursos (Albuquerque, 1998).

El incremento de la productividad propicia un aumento en la rentabilidad de la empresa, no solo desde una perspectiva económica, reflejado en los diferentes indicadores financieros, sino también una perspectiva social, visto en función de los impactos que genera en la empresa, la sociedad en su conjunto y los beneficios que genera en ella.

Por otro lado la aplicación de la ciencia y la tecnología ha llevado a la reducción de materias primas en la fabricación de los diferentes productos

internacionales. De esto podemos concluir que la innovación tecnológica ha sentado las bases para que las materias primas sean reemplazadas por aleaciones y combinaciones de otro tipo (Pérez, 1998). Para llevar a cabo esta gestión tecnológica es necesario verla desde un punto de vista estratégico y dinámico donde se busque generar una estrategia tecnológica que esté presente en la toma de decisiones de las empresas, de este modo se mantendrá una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo (Pineda Serna, 1998).

Esta situación presenta a la innovación tecnológica como la base del desarrollo de la empresa, pues por un lado encontramos que si se logra vincular con el desarrollo del talento humano se estará fomentando la creación del conocimiento. Por otro lado si se logra vincular con la eficiencia productiva se estará propiciando que las acciones llevadas a cabo se presenten de un mejor modo fomentando la generación de ventajas competitivas, no solo para las empresas sino también para las regiones y países en donde se encuentren inmersas.

De este modo, podemos definir a la competitividad como la capacidad de aportar de forma permanente mayor valor a la economía, con el fin de generar un bienestar, tanto presente, como futuro, a través del mejoramiento de los niveles y la calidad de vida, basados en la innovación y el desarrollo de ventajas competitivas sustentables que den un valor agregado a los productos y servicios generados por la empresa.

Teniendo como base este concepto de Desarrollo Sustentable y los aspectos que lo comprenden es que se han generado diversas aportaciones académicas que en su conjunto contribuyen a la generación de un modelo de

competitividad sustentable que incorpora los aspectos económico, social y ambiental, ver Ilustración 4 (para mayor discusión sobre el constructo *competitividad sustentable* ver: (Portales y García, 2008).



Fuente: Portales y García (2008)

Dimensión de relaciones

La tercera dimensión se centra en las relaciones de la empresa con sus diferentes grupos de interés. La importancia de realizar un análisis adecuado de los diferentes grupos de interés que conforman la empresa es la de desarrollar métodos que manejen el sin fin de grupos que se puedan presentar y sus relaciones de una forma estratégica. El

término grupo de interés se define como “cualquier grupo o individuo que afecta o puede afectar el cumplimiento de los objetivos de una organización” (Freeman, 1984).

La idea de realizar una estrategia empresarial desde un punto de vista de los grupos de interés sugiere que la dirección deberá formular e implementar procesos que satisfagan a todos los grupos y no sólo a aquellos que se encuentran inmersos en el negocio. La tarea central en este proceso es la de manejar e integrar las relaciones e intereses de los accionistas, empleados, consumidores, proveedores, comunidades y otros grupos en pos de lograr la permanencia de la empresa en el largo plazo. (Freeman and Mc Vea, 2001)

Dentro de las características que Freeman y Mc Vea (2001) plantean de esta aproximación encontramos:

1. Proveer un marco de referencia estratégico, con la suficiente flexibilidad para relacionarse con el ambiente sin la necesidad de que la dirección adopte nuevos paradigmas estratégicos.
2. La aproximación por grupos de interés es un proceso de manejo estratégico más que un proceso de planeación estratégica.
3. El objetivo central es la supervivencia de la empresa fijando un curso definido basado en aquellos que pueden afectar la empresa y entender de qué manera la empresa afecta a otros, entendiendo las relaciones que se tienen con los diferentes grupos de interés.
4. Esta aproximación facilita el desarrollo de estrategias que garantizan el éxito en el largo plazo, a través de la identificación e inversión en todas las relaciones con las que cuenta la empresa.
5. Es una aproximación tanto prescriptiva como

descriptiva, a través del manejo estratégico que integra el análisis económico, político y moral. Este manejo estratégico es un proceso que planea como las acciones pueden afectar a los diferentes grupos de interés y en qué modo se pueden ayudar a crear un ambiente futuro.

6. Resalta la importancia de desarrollar y entender a los diferentes grupos de interés que se involucran con la empresa y encontrar las circunstancias en las que ellos se encuentran con relación a la empresa.
7. Es una forma integrada de realizar decisiones estratégicas.

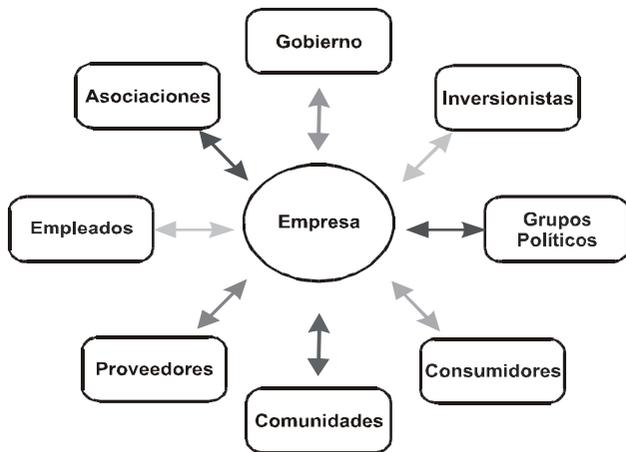
El análisis de los grupos de interés argumenta que se debe considerar a todas las personas o grupos con intereses legítimos que participan en una empresa con el fin de que reciban algún tipo de beneficio y que no exista ninguna prioridad de inicio para alguno de los grupos de intereses o de los beneficios que obtendrán por encima de otros (Donaldson y Preston, 1995).

En la ilustración 5 podemos observar que las flechas entre las empresas y sus grupos de interés son en ambas direcciones, y en una primera instancia estas se presentan de un modo equidistante del centro, sin embargo esto puede cambiar conforme se vaya analizando el tipo de relación que se tiene con cada uno de los interesados. Esta ilustración sirve para conocer y definir los diferentes grupos de interés que afectan a una organización y conocer en qué forma se está generando la relación, así mismo puede ayudar en la pauta de la priorización de las medidas y estrategias a desarrollar, pero no son los únicos factores a tomar en cuenta.

Para poder determinar quién sí es y quién no es grupo de interés, así como para lograr una correcta priorización de los mismos, es necesario definir en primera instancia aquellos grupos que voluntariamente aceptaron los beneficios que como organización se pueden brindar, y a cuales por consecuencia les toca algún tipo de obligación con la misma, típicamente esto incluye a los accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidades locales –estos son legitimados por la normatividad y la empresa tiene una obligación con ellos—.

Sin embargo es importante considerar a aquellos que no aceptan los beneficios que la organización provee a la sociedad, tal es el caso de los competidores o los grupos activistas —estos están dados por la legitimidad que les da el impacto derivado de las acciones propias de la empresa presentando un cierto poder sobre la organización que puede ejercerlo de modo en que la beneficien o la dañen—. En el caso de los competidores, dado que pueden afectar la organización, se pueden

Ilustración 5
Reconocimiento de los grupos de interés de la empresa



Fuente: Adaptación de Donaldson y Preston (1995)

considerar como un grupo legítimo, sin embargo la dirección no tienen la obligación de preocuparse por su bienestar. De manera similar el medio ambiente no es un grupo normativo, pero la organización puede decidir si se preocupa por él dado que es un grupo legítimo que puede ser atendido de una forma muy especial (Phillips, 2004). Ver Ilustración 6.

El hecho de que diferentes personas deseen diferentes cosas de la relación con las empresas hace que sea imposible conocer a ciencia cierta lo que todos los grupos quieren, por ello es importante que la interacción con los grupos de interés deberá ser responsabilidad de la dirección a todos los niveles de la organización, no solamente de un solo departamento, tal como es el caso de los Recursos Humanos. Ante esta situación es necesario que los directivos estén en constante contacto con los grupos de interés de este modo se encontraran en mejor posición de lograr las metas organizacionales, así como de tomar ventaja de oportunidades que en primera instancia puedan presentarse como poco observables, y de la posibilidad de evitar conflictos antes de que se encuentren en una situación crítica. Este tipo de comunicación deberá presentarse de un modo frecuente y suele presentarse de un modo moral. (Phillips, 2004)

Como resultados de esta comunicación es que se conocerán las diferentes necesidades e intereses de cada uno de estos grupos, lo cual se verá reflejado en la toma de decisiones y en la puesta en marcha de estrategias a nivel gerencial de acuerdo a un balance adecuado de los recursos, en tiempo y dinero, que llevará a cabo la puesta en marcha de cierto tipo de acciones contra la contribución que estos grupos de interés presentan a la organización.

La ilustración 6 se presenta un esquema propuesto que puede ayudar en la priorización de estos grupos, tomando como base el impacto y las contribuciones que estos pueden brindar a la empresa. Es importante tomar en cuenta que estos grupos aunque se puedan presentar lejanos a la organización forman parte del ecosistema de la misma y por esto deben de ser tomados en cuenta, tal es el caso del medio ambiente que engloba a todos los demás grupos de interés.

Ilustración 6
Identificación de los grupos de interés por proximidad



Medio Ambiente	Legitimidad Normativa
Competidores-Activistas	Legitimidad Derivada (Impactos generados)
Comunidades Locales-Gobierno	Legitimidad Derivada y Normativa (Impactos-beneficios indirectos)
Clientes-Proveedores	Legitimidad Normativa (beneficios indirectos)
Accionistas-Employados-Dirección	Legitimidad Normativa (beneficios directos)

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Dimensión de impactos

Durante los años treinta los impactos que generaba una empresa se medían en función de la rentabilidad y del regreso de la inversión que tuviera, por lo que solamente se solía pensar en función de las ventas y el costo operativo que estas generaran, asumiendo que esta visión de generar mayor "riqueza" a los accionistas también traería un bienestar y una mejor calidad de vida a las comunidades

en las que se desarrollaba la operación (Gray y Bebbington, 2005). Esta premisa demostró no ser cierta debido a que se estaba generando un impacto colateral no contemplado por las organizaciones a nivel ambiental y social, es por esto que en la cuarta dimensión se propone una nueva visualización de los impactos de la empresa en su entorno.

Tiempo después y tomando como base las recomendaciones del reporte Brundtland de 1987, el enfoque incorpora el aspecto ambiental en las organizaciones, a partir de entonces se buscó que las empresas fueran conscientes del impacto que generaban y tendrían que buscar algún modo de minimizarlo (Yang, 2002). Sin embargo, este enfoque se estaba limitando al impacto sobre elementos económicos y ambientales, dejando fuera el aspecto social.

Esto desencadenó una serie de acciones por parte de las empresas a lo largo del globo donde realizaron importantes mejoras en la eficiencia de su operación dando como resultado la mencionada *eco-eficiencia*, definida como "...la reducción en el uso de los recursos ambientales por unidad producida" (Gray y Bebbington, 2005: 5), que en una primera instancia se puede ver como una toma de conciencia por parte de las empresas acerca del impacto que están generando en el ambiente y la forma de disminuirlo, pero también puede ser una forma de obtener un mayor beneficio económico al reducir el costo de su operación.

Es así que se presenta como elemento necesario, en el cual, la empresa no solamente tome en cuenta los impactos relacionados con la eficiencia de procesos y el mejor aprovechamiento de recursos ambientales, sino también es necesario dimensionar los impactos que genera

en su parte social, tomando en cuenta los grupos de interés con los que se relaciona. A este tipo de visión integral donde se le ha llamado como la *Triple Bottom Line (TBL)*, la cual comprende elementos económicos, sociales y ambientales, y es a través del balance de los mismos que la organización presenta una dirección sustentable (Elkington, 1997).

De este modo y ante la posibilidad de generar un modelo donde se puedan evaluar de forma integral los impactos que una empresa puedan generar en los elementos del TBL, se propone un modelo que parte del conocimiento del contexto en el que se desarrolla la empresa, que alimente el modelo de negocios de la misma y, a través de la evaluación e implementación de estrategias, se busque maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos tanto al interior como al exterior de la empresa, lo que dará respuesta a los diferentes requerimientos de sus grupos de interés.

Este modelo, como se mencionaba, parte del análisis que tiene que hacer la empresa del contexto en el que se encuentra desde los ámbitos social, económico y ambiental tanto en el nivel exterior como interior de la misma, tal como se planteó en la dimensión de competitividad y de relaciones de este modelo. Este conocimiento del contexto empresarial aunado a la aplicación de la teoría de grupos de interés, desarrollada anteriormente, es que le dará a la dirección los elementos suficientes para poder situar al modelo de negocios sustentable-desarrollado en la dimensión de gestión global- en el ambiente adecuado donde considere todos los elementos con los que cuenta y que pueden ser aprovechados en el diseño de estrategias.

Previo a la aplicación de estas estrategias se propone evaluar el posible efecto que las acciones a desarrollar tendrán en el entorno sobre el cual se sitúa el modelo de negocios, en caso de que se evalúe el impacto total y éste se presente como negativo, se deberá replantear la ejecución de la misma, pues no solo se pone en riesgo el ambiente de negocios sino que también la eficiencia del propio modelo de negocios y por ende la permanencia de la empresa en el tiempo.

Si después de esta evaluación se ve que los impactos beneficiarán al entorno es que se llevan a cabo las acciones, para después de una evaluación de las mismas comunicar los impactos que se tuvieron en los tres elementos del TBL a los diferentes grupos de interés. La retroalimentación que se hayan dado los grupos de interés y los cambios realizados en el contexto de la empresa aportan nuevos elementos a tomar en cuenta, para la mejora del modelo de negocios, formando así un ciclo de mejora continua de la empresa.

Dimensión de transparencia y comunicación

El concepto de rendición de cuentas por parte de la empresa ha seguido un proceso de evolución ligado al desarrollo del concepto de sustentabilidad y de la responsabilidad social corporativa.

La primera etapa abarca desde los años treinta hasta principios de la década de los setenta, donde el concepto se encontraba en una etapa de desarrollo, esta etapa se vio caracterizada por no contar con estándares y las empresas reportaban de acuerdo a sus propios principios éticos. La segunda etapa se desarrolló en la década de los setenta y

se caracterizó por la búsqueda de la homogenización de los reportes por parte de las empresas, se incluyen estándares de rendición de cuentas orientadas a la parte contable de las mismas. En los ochenta se consolida esta tendencia migrando de un aspecto cuantitativo a uno cualitativo, se da una migración de las empresas, de estar orientadas a la manufactura a aquellas que son prestadoras de servicios y se consolidan algunos principios. La cuarta etapa se da en los años noventa y se caracteriza por buscar las ganancias de un modo justo, donde se da mayor énfasis al pago de impuestos, surgen reportes derivados de los aspectos financieros. Finalmente la última etapa se centra en dar un mayor valor a los mismos donde no solo se centren los aspectos financieros sino también aquellos que le generan un valor a la empresa y a sus grupos de interés (Sinha, 2004)

A la par de este proceso evolutivo es que fueron surgiendo, a lo largo del mundo y por diferentes organismos internacionales y nacionales, diferentes tipos de reportes con diferentes enfoques y esquemas. Dentro de los que se presentan con mayor antigüedad el de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD, por sus siglas en inglés) quién en el año de 1976 presentó una serie de directrices estándares para el comportamiento de empresas multinacionales. La Organización de Naciones Unidas (ONU) publicó en 1999 el Pacto Mundial, que presenta diez principios que abarcan cuestiones de derechos humanos, aspectos laborales, medio ambiente y anticorrupción. Finalmente dentro de estos reportes a nivel internacional encontramos al GRI (Global Reporting Initiative) desarrollado en el 2003, el cual es considerado como un estándar universal que incluye varios indicadores

para el reporte de la sustentabilidad de las empresas.

Estos ejemplos a nivel internacional son algunos de los esfuerzos más significativos que han sido desarrollados con la idea de marcar lineamientos para las empresas al momento de presentar sus reportes y cumplir de este modo con algunos estándares que puedan repercutir en la reputación de la misma. Además de estos reportes a nivel internacional, a nivel nacional se han desarrollado otros indicadores como la Norma Mexicana de Responsabilidad Social y el reporte de la Fundación del Empresario Chihuahuense (FECHAC), por mencionar algunos.

Estos reportes además de ser un medio para dar a conocer las buenas prácticas que como empresas están desarrollando, mide el impacto que estas generan en el contexto en el que se encuentran y miden, de acuerdo a Transparencia Internacional (2008), los siguientes aspectos:

- La reputación de una empresa, de ser aquella que opera con principios éticos tiene mayor oportunidad de ser seleccionada como proveedor de una empresa multinacional en su cadena de proveedores, y tener de este modo mayor acceso a mercados internacionales.
- Una reputación de integridad aumenta la oportunidad de realizar negocios con gobiernos.
- Un programa anticorrupción bien implementado al interior de la empresa disminuye el riesgo de tener multas.
- En caso de que la empresa esté considerando la opción de aliarse con otra empresa, una buena reputación la hace más atractiva para realizar esta transacción.
- Una empresa con estándares éticos es un mejor lugar para trabajar y aumentará las relaciones laborales y la moral de los colaboradores.

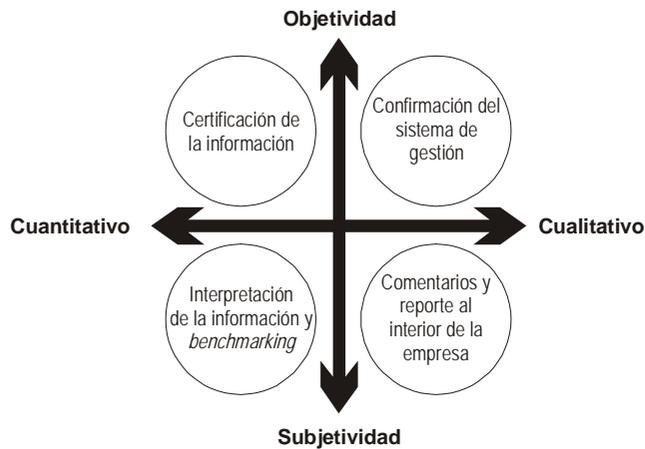
- Los negocios que realice como empresa serán más atractivos para organizaciones financieras.
- El empresario, y no algún actor tercero que pueda extorsionarlo, será quién tome las decisiones estratégicas de la empresa.

Son estos factores algunos de los elementos que deberán llevar a las empresas a cumplir con la última dimensión del modelo aquí desarrollado, ya que no sólo entrarán en el proceso de reflexión sobre las acciones y formas de rendir cuentas, sino que además mejorarán su reputación y tendrán una mayor estabilidad en su propia gestión.

Sin embargo, toda esta situación de desarrollo de reportes e indicadores por diversas organizaciones tanto nacionales como internacionales puede llegar a generar una situación de descontrol al interior de la empresa al buscar cumplir con todos los que crea pertinentes aún cuando no sean los más adecuados para ellos. Por esto resulta importante el evaluar cuál es el reporte más adecuado para la empresa según su tamaño, giro y estrategias de desarrollo, de lo contrario podría encausar esfuerzos al cumplimiento de estos reportes que no le van a generar ninguna ventaja competitiva (Savall, Zardet y Bonnet, 2008)

Con la idea de facilitar la selección de estos reportes, Mel Wilson (2004) desarrolló un modelo conceptual que abarca cuatro tipos diferentes de enfoques para realizar los reportes de sustentabilidad. Estos enfoques están basados en cuatro aspectos “objetividad, subjetividad, cuantitativo y cualitativo” que de acuerdo a la interacción que tengan entre ellos se selecciona el enfoque más adecuado para la empresa de acuerdo a las necesidades de la misma.

Ilustración 7
Enfoques para el reporte de la sustentabilidad de la empresa



Fuente: Adaptación de los autores de Wilson (2004)

Finalmente, es importante tomar en cuenta que para la empresa es necesario llevar a cabo algún tipo de reporte que en primera instancia esté enfocado a los objetivos que como empresa persiguen y en segunda instancia que le ayude en la toma de decisiones a nivel estratégico. Es importante tomar en cuenta que estos tipos de reportes no sustituyen a aquellos con los que por ley tienen que cumplir por el hecho de ser una organización que busca la generación de riqueza. Así mismo en la medida que estos reportes se den a conocer al exterior y al interior de la empresa favorecerá a aumentar la reputación de la misma generando ventajas competitivas y un mayor posicionamiento en el mercado.

Conclusiones

La importancia del modelo teórico que desarrollamos y aquí se presenta radica principalmente en la propuesta de

cambio de paradigma en relación a la gestión empresarial, donde la Responsabilidad Social, por si sola, sea remplazada por un modelo enfocado a la sustentabilidad empresarial. Este nuevo paradigma ofrece, además de una toma de conciencia basada en una gestión global donde se favorezca al desarrollo de la sociedad en su conjunto, el establecimiento de relaciones y acciones a nivel local siendo, conscientes de los impactos globales, y una perspectiva de trascendencia y permanencia de la empresa con el paso del tiempo. De esta forma las acciones que se realizan no solamente obedecen a una lógica de beneficio social, sino a la sostenibilidad de la empresa y del entorno en el que se encuentra inmersa.

Esta visión holística de la empresa y el entorno donde se desenvuelve, presenta implicaciones importantes, que de adoptarse serían irreversibles. Es decir, el proceso al que deberán someterse, resulta lento, pues se irá construyendo conforme va avanzando en su desarrollo y podemos afirmar que requiere de esfuerzo suplementario para aquellas empresas que se atrevan a seguirlo. Ya que obedece a un proceso de reflexión por parte del núcleo de la empresa, que va desde la evaluación del modelo de negocios que está implementando (interior) hasta las relaciones e impactos que tiene con su entorno (exterior). De esta forma podemos hablar de un proceso de consolidación en el tiempo que comienza en el interior de la empresa, va al exterior de la misma y como consecuencia del diálogo constante se vuelve a impactar en el interior de la empresa, lo que hace que se entre en un círculo de mejora continua que favorece la permanencia en el tiempo de la misma.

De otro lado, este modelo toma especial relevancia debido a la crisis por la que se está atravesando, la cual

no considera el contexto en el que se encuentren las empresas (global o local; internacional o nacional; en la gran empresa o la pequeña y mediana), ya que los efectos son de gran envergadura, y presentan un mayor impacto en aquellos que tienen una visión de corto plazo. Es así que un modelo de sustentabilidad empresarial, favorece al entendimiento y re-estructuración de las empresas, además de aportar la posibilidad de asegurar que su existencia no sea vista de una forma solo competitiva sino también

responsable en el tiempo.

Finalmente, podemos añadir que nuestro modelo es un positivo aporte al medio administrativo, en primera instancia, porque surge desde una óptica y una realidad concreta, y especialmente porque logra la vinculación de diferentes aproximaciones teóricas que no se habían relacionado ni consolidado de una forma sistémica e integradora como pretende ser “el modelo de gestión sustentable para la empresa”.

Referencias Bibliográficas

Fuentes bibliográficas

- Albuquerque, F. (1998). Globalización, competitividad y desarrollo económico local. En J. E. Medina, *Competitividad y desarrollo social: Retos y perspectivas* (págs. 83-103). Santiago de Cali: Universidad del Valle.

- Batres Soto, R., y García-Calderón, L. (2006). *Competitividad y desarrollo internacional. Cómo lograrlo en México*. México: Mc Graw Hill.

- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future*. United Nations.

- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford.

- Franco, C. A. (1998). Beneficios y Exigencias de la Competitividad. En J. E. Medina, *Competitividad y Desarrollo Social: Retos y Perspectivas* (págs. 276-288). Santiago de Calí: Universidad del Valle.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

- International Institute For Management. (2009). *World Competitiveness Yearbook*. Lausanne: International Institute for Management.

- ISO 26000. (2007). *Guidance on Social Responsibility*. International Standart Organization.

- Pérez Castaño, B. J. (1998). La Paradoja de la Competitividad. En J. E. MEDINA V., *Competitividad y Desarrollo Social: Retos y Perspectivas* (págs. 258-275). Santiago de Calí: Universidad del Valle.

- Pineda Serna, L. (1998). Competitividad y Recursos Humanos: Un Matrimonio Indisoluble. En J. E. Medina, *Competitividad y Desarrollo Social: Retos y Perspectivas* (págs. 201-223). Santiago de Calí: Universidad del Valle.

- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: McMillan.

- Savall, H., Zardet, V., y Bonnet, M. (2008). *Tetranormalización*. Lyon: ISEOR.

- Sinha, S. (2004). Global Trends in Reporting Framework. FICCI -ICAI National Conclave.

- Transparencia Internacional. (2008). *Business Principles for Countering Bribery*.

Publicaciones periódicas

- Gómez, M. (2006), "El Futuro de las PYMES en el Marco del TLC", en Rafael Regalado Hernández (comp). *Las MIPYMES en Latinoamérica*. México: Red Latinoamericana de Investigadores en Administración, pp. 71-83.

- Gray, R., y Bebbington, J. (2005). Corporate Sustainability: Accountability and the Pursuit of the

Impossible Dream. *Centre for Social and Environmental Accounting Research* . Abril.

- Mc Vea, J., y Freeman, E. (2005). A Names-and-Faces Approach to Stakeholder Management. *Journal of Management Inquiry* , 14 (1), 57-69.
- Phillips, R. (Marzo/abril de 2004). Some key questions about stakeholder theory. *Ivey Business journal* .
- Tschandl, M., Y Zingsheim, H. P. (2004). How to become sustainable considering ethical aspects. *International Summer Academy on Technology Studies - Corporate Sustainability*.
- Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from? *Ivey Business Journal* , Marzo, 1-6.

Otras fuentes

- Loew, T., Ankele, K., Braun, S., Y Clausen, J. (2004). *Significance of the CSR debate for sustainability and the requirements for companies*. Future E.V. And Institute For Ecological Economy Research GmbH (Iöw).
- Gray, R., y Bebbington, J. (1998). Environmental Accounting, Managerialism and Sustainability: Is the planet safe in the hands of business and accounting? *Advances in Environmental Accounting and Management* .

- Portales, L., y García de la Torre, C. (2008). ¿Puede la competitividad favorecer al desarrollo sustentable? *II Congreso de la Red internacional de investigadores en competitividad*. Puerto Vallarta: Red Internacional de Investigadores en Competitividad.

- Portales, L., y García de la Torre, C. (2009). La penta-dimensionalidad de la sustentabilidad: un modelo para la PYME en México. *1er. Congreso Internacional en México sobre la MIPYME*. Pachuca: Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX) y la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo UAEH, en colaboración con l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME (AIREPME)

- Vallaeys, F. (2008). Profesionalismo y ciudadanía: responsabilidad social y pericia profesional. *Conferencia Magistral para el Congreso de Investigación, Innovación y Gestión Educativas del Tecnológico de Monterrey*. Monterrey.

- Viedma Marti, J. M. (2008). *Intellectual Capital Management Systems*.

- Yang, L.-F. (2002). Perspective, Sustainability as Corporate Strategy: An Institutional. *OIKOS PhD summer academy* .

- Wilson, M. (2004). Independent Assurance on Corporate Sustainability Reports: An Overview of Current Approaches. Vancouver: Price Waterhouse