

CONTENIDO

Editorial	5
Graciela Carrillo González	
Germán Sergio Monroy Alvarado	
Ricardo A. Estrada García	

Administración



La responsabilidad ambiental en las instituciones de educación superior: el caso del PIHASU-UAM.	9
Grupo Coordinador PIHASU	
La responsabilidad social como un modelo de gestión de las organizaciones civiles.	23
Giovanna Mazzotti Pabello	
Claudia González Pérez	
Compromiso y responsabilidad organizacionales: Una aproximación sistémica	41
Héctor Javier Vázquez	
Manuel A. Cortés Cortés	
Felipe de Jesús Martínez Álvarez	
Germán Sergio Monroy Alvarado	
La legislación ambiental para la responsabilidad social en México	55
Elda Aurora Morales Espinosa	
La acción pública socialmente responsable: el caso de los hospitales regionales de alta especialidad de México	75
Tirso Suárez Nuñez	
Modelo de negocios, visión integradora entre compromiso social, rentabilidad y asociación empresarial	91
Julián Ferrer Guerra	
Martha Ríos Manríquez	
Mario Martínez García	

Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación teórica	113
Luis Portales	
Consuelo García de la Torre	
Gloria Camacho Ruelas	
Osmar Arandía Pérez	
Convocatoria y lineamientos para los autores	131

Editorial

Compromiso y responsabilidad social y ambiental de las organizaciones

Graciela Carrillo González
Germán Sergio Monroy Alvarado
Ricardo A. Estrada García

El concepto de responsabilidad social tiene una larga historia, aparece desde los años cincuenta del siglo XX y adquiere relevancia a partir de los años noventa, surge con el fin de que las empresas participen en promover un cambio social sostenible en la comunidad para mejorar la calidad de vida de los actores con los que se vincula directa o indirectamente desde distintos enfoques sea propiamente social, laboral y/o ambiental.

Esta filosofía de la responsabilidad y el compromiso social justifica la participación de los distintos grupos de interés y se extiende actualmente a diversos tipos de organizaciones: públicas, privadas, sociales, educativas, etc. Sin embargo el concepto en sí mismo es sólo un paso preliminar que requiere de una base sólida para la acción social, conformada por los distintos actores.

Sin embargo el tema ha sido polémico para los interesados en la responsabilidad social ya que para autores como Adam Smith en su obra *Teoría de los Sentimientos Morales* señala que “el actuar de los individuos dentro del mercado era guiado por un interés privado, pero en la medida en que se trata de personas, íntegras, de buena reputación y dignos de confianza propician el bienestar colectivo”, en una línea cercana Milton Friedman establece que “la responsabilidad de las empresas es incrementar sus utilidades”¹ mientras que para autores como Amartya Sen con una postura diferente consideran a la ética como un principio fundamental² que debe privar en la organización, estableciendo una escuela que da paso al enfoque de responsabilidad social desde la consideración de los distintos involucrados, es decir el tránsito de una visión de los accionistas hacia una de los grupos de interés.

¹ FRIEDMAN, Milton (1990); “The social responsibility of business is to increase its profits, en Hoffman, W. y Moore, J.M., *Business Ethics*, New York, McGraw-Hill.

² SEN, Amartya (2000); ¿Qué impacto puede tener la ética? presentado en la reunión internacional “Ética y Desarrollo”. Organizada por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Gobierno de Noruega, mimeo

Esta discusión ha despertado gran interés en académicos, investigadores y profesionales quienes han abordado el tema a partir del estudio de diversos tipos de organizaciones y desde diferentes enfoques. La convocatoria del número 23 correspondiente al segundo semestre de 2009 de la Revista Administración y Organizaciones (RAyO), sobre: “Compromiso y Responsabilidad Social y Ambiental de las Organizaciones” tuvo una gran respuesta en cuanto a artículos de calidad enviados sobre el tema, razón por la cual el Comité Editorial decidió que los artículos recibidos y dictaminados se distribuyeran y publicaran en dos números.

Este número comienza con el artículo: **La Responsabilidad Ambiental en las Instituciones de Educación Superior**, elaborado por el Grupo Coordinador del Plan Institucional Hacia la Sustentabilidad (PIHASU) de la UAM. A partir de considerar la responsabilidad social de las organizaciones como un concepto fundamentalmente ético, propone un marco conceptual y metodológico para guiar las acciones de las instituciones de educación superior que decidan responsabilizarse por sus impactos en el entorno social y ambiental, que en tal caso, se extienden al ámbito educativo y cognitivo.

Giovanna Mazzotti Pabello y Claudia González Pérez, en su artículo: **La responsabilidad social como un modelo de gestión de las organizaciones civiles**, plantean, a partir de organizaciones educativas, un modelo que relaciona el capital social y el campo comunitario, para contribuir a la solución de problemas sociales y ambientales.

Héctor Javier Vázquez, Manuel A. Cortés Cortés, Felipe de

Jesús Martínez Álvarez y Germán Sergio Monroy Alvarado, en su artículo: **Compromiso y Responsabilidad organizacionales: una aproximación sistémica**, presentan una serie de reflexiones con las cuales pretenden contribuir a la elaboración de un marco conceptual sobre tales términos e iniciar la construcción de una nueva visión más holística sobre la conciencia social, ambiental y organizacional.

Elda Aurora Morales Espinosa, en su artículo **La legislación ambiental para la responsabilidad social en México**, parte de la idea de que la Política Gubernamental y Empresarial sobre este aspecto está en proceso de definición, por lo que el desarrollo ambiental es todavía incipiente. Para mostrarlo hace un recuento de lo que ha sido la gestión ambiental en el país a través de la explicación de eventos que fueron dando lugar a la construcción de la legislación ambiental y en general de la política ambiental.

Tirso Suárez Nuñez, en su artículo **La acción pública socialmente responsable: el caso de los hospitales regionales de alta especialidad de México**, analiza a las instituciones de salud consideradas socialmente responsables por estar dirigidas a lograr el bienestar de la comunidad, particularmente a la red de los Hospitales Regionales de Alta Especialidad del sureste del país, con características de tecnología de punta y participación de capital privado. La preocupación de este trabajo radica en el uso eficiente y transparente de los recursos disponibles y escasos que ha llevado a esta red de hospitales a adoptar modelos de gestión de la iniciativa privada. Bajo esta circunstancia el autor se pregunta hasta dónde dichos hospitales cumplen con su papel

de responsabilidad social hacia sus grupos de interés.

Julián Ferrer Guerra y Martha Ríos Manríquez, nos presentan en su trabajo **Modelo de negocios, visión integradora entre compromiso social, rentabilidad y asociación empresarial el análisis de un modelo de negocio exitoso**, de una empresa mexicana que compite en el mercado internacional de productos agrícolas, en el cual se incorporan tres dimensiones: la integración de su cadena de suministro a través de esquemas de asociación con proveedores y clientes; la responsabilidad social en su accionar cotidiano; y el establecimiento de redes de negocios que le permiten integrar su cadena de suministro e integrar redes tipo cluster.

Finalmente Luis Portales, Consuelo García de la Torre, Gloria Camacho Ruelas y Osmar Arandia Pérez en el artículo **Modelo de sustentabilidad empresarial Penta-dimensional: Aproximación teórica**, presentan un modelo de sustentabilidad empresarial que consta de cinco dimensiones –gestión global, competitividad, impactos, transparencia y comunicación, relaciones. Los autores abordan teóricamente estas dimensiones y plantean que al ser gestionadas de modo procesal brindan elementos que favorecen la permanencia de la empresa en el mercado. Concluyen que más allá de un modelo de responsabilidad social es necesario transitar hacia un nuevo paradigma de sustentabilidad empresarial.

La responsabilidad ambiental en las instituciones de educación superior. El caso del PIHASU-UAM

Grupo Coordinador PIHASU

Graciela Carrillo G

Martha M. Chávez C.

Octavio F. González C.

Margarita Juárez N.

Enrique Mendieta M.



RESUMEN

La responsabilidad social es un concepto ético cuya aplicabilidad se da tanto en el campo de las organizaciones como en el de las instituciones de educación superior (IES). Este concepto se vincula a la necesidad de que las organizaciones se responsabilicen por los impactos que generan en el entorno social y ambiental. En el caso de las universidades, estos impactos se extienden al ámbito educativo y cognitivo. La Universidad Autónoma Metropolitana –UAM-, consciente de este compromiso con la sociedad, se dio a la tarea de crear una iniciativa para facilitar su tránsito hacia la sustentabilidad tomando en consideración sus tareas sustantivas y adjetivas: el Plan Institucional Hacia la Sustentabilidad (PIHASU).

En este trabajo se pone a disposición de la comunidad tanto el marco conceptual como el metodológico el PIHASU, visto desde la perspectiva de la responsabilidad social.

ABSTRACT

The social responsibility is an ethical concept, which applicability goes either in any field of organizations and in the higher education institutions (HEI). This concept is related to the need that the organizations take responsibility for impacts generated in the social and environmental context. In the case of universities, those impacts expand to include the educational and cognitive contexts. The Metropolitan Autonomous University (UAM), taking consciousness of this compromise with the society, started the task to create an initiative to facilitate its transit towards the sustainability, taking into consideration its substantive and adjective functions: the Institutional Plan towards Sustainability (PIHASU).

This paper presents to the community, the conceptual framework and the methodology used by PIHASU, from the point of view of the social responsibility perspective.

Palabras clave: Responsabilidad social, sustentabilidad, instituciones de educación superior
Key words: social responsibility, sustainability, universities

Introducción

La responsabilidad social es un concepto ligado a la ética que ha ido ganando importancia en años recientes. Su aplicabilidad se ha resaltado principalmente en el campo de las organizaciones y hace referencia a la necesidad de que éstas se responsabilicen por los impactos que sus acciones generan en el entorno social y ambiental. Esto implica trascender la visión tradicional de la defensa de los intereses corporativos de las organizaciones dentro del marco legal vigente por encima de las consecuencias que su existencia impone sobre el contexto social y ambiental donde se insertan. En términos éticos significa preocuparse por los destinos presente y futuro del mundo que nos rodea y constituirse en actores involucrados en la solución de los problemas que atañen a la sociedad. De aquí que la noción de responsabilidad social tenga una doble connotación: una exigencia ética y una estrategia racional de desarrollo para la inteligencia organizacional, que pide a las organizaciones responder a las diversas partes interesadas o afectadas [incluyendo a los ecosistemas] por sus acciones (Vallaey, s/f).

Las universidades, como organizaciones que son, no pueden quedar fuera de esta reflexión sobre responsabilidad social. Todavía más, como las responsables de la formación de los futuros profesionistas, ciudadanos y funcionarios que tendrán en sus manos el futuro de la sociedad, requieren la promoción y la práctica de este concepto tanto en su interior como extra muros. Pues no hay que perder de vista que, a decir de Vallaey (s/f), “la administración de la universidad desempeña un papel educativo esencial para toda la comunidad académica que

alberga”; las personas aprenden de la institución en la que viven y no sólo en los momentos de enseñanza. De aquí la importancia de predicar con el ejemplo a fin de inculcar valores y hábitos ciudadanos en el corazón de la comunidad universitaria.

Con esta idea en mente la UAM, como una de las principales Instituciones Públicas de Educación Superior del país, asume como una tarea relevante el diseño de una estrategia de sustentabilidad que le permita crear y promover la conciencia de la comunidad en relación a su responsabilidad social y ambiental. Esta iniciativa se concreta con el Plan Institucional hacia la Sustentabilidad (PIHASU).

Atendiendo a uno de los ejes de gestión socialmente responsable de las universidades: la gestión social del conocimiento, este trabajo tiene el propósito de poner a disposición de la comunidad el marco conceptual y metodológico del instrumento (PIHASU) que se ha generado desde la UAM, vista como una organización, para atender su compromiso social de transitar hacia la sustentabilidad.

Para lograrlo, primero se hace una reflexión en torno a la noción de responsabilidad social, así como del compromiso social y ambiental de las universidades con la idea de establecer una perspectiva de observación para el PIHASU. Luego se establece el contexto nacional donde se inserta esta iniciativa con el fin de ubicar su relevancia y pertinencia. Para después entrar de lleno con la visión que orientó la estrategia y con el marco metodológico que se pensó para instrumentarla. Finalmente se establecen algunas conclusiones sobre sus alcances y limitaciones.

I. Principios de la Responsabilidad Social Ambiental

Es a mediados del siglo XX cuando se busca incorporar los principios de la ética en las decisiones de los agentes económicos. Amartya Sen recupera esta idea en los planteamientos del padre de la economía, Adam Smith, quien con una visión muy particular señaló la importancia de cultivar la prudencia, la comprensión, la generosidad y la integridad en un escenario -el mercado- donde los individuos acuden actuando en función de su interés propio, pero en la medida en que se trata de personas íntegras, de buena reputación y dignos de confianza propician el bienestar colectivo¹.

Bajo esa lógica la ética individual y organizacional se vuelve en estos tiempos un elemento fundamental en las relaciones sociales y de mercado. Hacia finales del siglo XX se suma una actitud de exigencia de la ciudadanía para que empresas, gobierno e instituciones se involucren más con los problemas sociales, los grupos de la sociedad civil, llamados Stakeholders², se convierten en la vía para mediar entre el poder y la responsabilidad para apelar a la responsabilidad social de la empresa.

La década de los noventa da paso al concepto de responsabilidad social asignando a las organizaciones nuevos compromisos, más transparencia y mayor atención

a su entorno social y ambiental. Lo cual comprende ahora una serie de normas y recomendaciones que aunque no son obligatorias, sí incorporan una responsabilidad de instituciones y países para incentivar acciones solidarias por parte de las organizaciones privadas que beneficien a distintos grupos sociales.

En ese sentido la responsabilidad social de la empresa o también llamada responsabilidad social corporativa es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad empresarial produce en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

Existe cierto consenso sobre los aspectos que caracterizan el concepto de responsabilidad social, sin embargo no hay una definición precisa pero se puede afirmar que implica la existencia de valores éticos que guían la conducta empresarial de cada compañía y la relación que ella desarrolla con su entorno. Esos valores son los derechos humanos, el bien común, la solidaridad, la transparencia, la honestidad, el cuidado del entorno natural y el desarrollo económico de la sociedad.

El Foro Económico Mundial de Davos, Suiza realizado en 1999 hizo un llamado a los líderes empresariales para que se unieran al *Global Compact* con el fin de promover la conciliación de intereses del sector

¹ A partir de esta visión, Milton Friedman que también recupera los principios de mercado de Smith deja en claro que la responsabilidad social de los dirigentes laborales es servir a los intereses generales, la empresa no es responsable de resolver problemas sociales. La empresa es un instrumento accionista, y será su propietario o quien quiera hacer donaciones el que las haga individualmente. Es decir no le atribuye otra responsabilidad a la empresa que no sea la búsqueda y logro de sus intereses particulares. Carrillo G. y Pomar, F. (2008)

² La teoría de los Stakeholders se basa en el principio ético articulado por Immanuel Kant "todos los seres humanos se deben tratar como personas". Se define a los "interesados" como, los surtidores, los clientes, los empleados, los accionistas, y la comunidad local. Cada uno de estos grupos del Stakeholder tienen derecho de no ser tratados como los medios para obtener un fin (Donaldson). Los "stakeholder" pueden ser identificados como clientes, empleados, proveedores, accionistas, vecinos de la localidad y aquellos que perciben en forma indirecta algún impacto por parte de la organización. Donaldson, T. (1995)

empresarial con los valores y demandas de la sociedad civil, su objetivo es fomentar la adopción de principios universales en materia de derechos humanos, condiciones laborales y ambiente. Esta declaratoria suma otros desafíos que se dieron previamente como el compromiso empresarial en materia ambiental firmado en el año de 1992 en la Cumbre de Río de Janeiro, cuando se conforma del *World Bussines Council for Sustainable Development* (WBCSD) que a la fecha agrupa a más de 120 empresas multinacionales que han adquirido compromisos con el cuidado del ambiente³, asimismo incorpora la *Declaración Universal de los Derechos Humanos* adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1948 y la *Declaración de los principios y derechos fundamentales en el trabajo* adoptada por la Organización Internacional del Trabajo -OIT- en 1998.

II. Compromiso Social y Ambiental de las Universidades

La responsabilidad social y ambiental se ha constituido como un mecanismo voluntario en las organizaciones privadas, sin embargo para las universidades públicas, dado su carácter y compromiso social en la formación de profesionistas y en la creación y difusión de conocimiento, es una obligación moral establecer mecanismos que se articulen y respondan a los problemas locales y nacionales que necesariamente incluyen aspectos de responsabilidad social y ambiental.

En este marco conceptual las universidades deben participar en la mejora del entorno social y natural, sumando principios éticos a sus funciones que contribuyan a impactar positivamente para reducir el daño ambiental que deriva de toda actividad humana individual o colectiva. En esta dimensión la responsabilidad ambiental de las IES debe entenderse como la prevención de los daños, es decir evitar incurrir en acciones dañinas hacia la sociedad; y la internalización de los costos ambientales, esto es asumir el costo que implica resarcir un daño.

Si tenemos en cuenta estos hechos, podemos decir entonces que la responsabilidad ambiental de las universidades no se limita solamente a investigar científicamente los problemas ambientales. La responsabilidad tampoco acaba en la propuesta de políticas públicas ambientales. La responsabilidad ambiental de las universidades comienza en su gestión ambiental interna, debe visualizarse como una organización social que sirva como un ejemplo de compromiso con la sustentabilidad. Para cumplir con este objetivo, diversas entidades han promovido que cada IES cuente con un Plan Ambiental Institucional (PAI) que coordine los esfuerzos orientados hacia el aporte de soluciones a los problemas del desarrollo mediante acciones estratégicas de investigación, docencia y difusión de la cultura.

En el caso de México se ha otorgado a las IES un papel estratégico en la gestión ambiental para la construcción de una perspectiva de desarrollo con niveles crecientes de sustentabilidad de forma tal que, tanto el

³ Stephan Schmidheiny a petición del Secretario General De la Conferencia de 1992, convoca a cerca de 50 líderes empresariales de distintos países, para que asuman un compromiso empresarial para contribuir al cuidado del ambiente a favor de las generaciones futuras. Schmidheiny, S. (1992).

Programa Nacional de Educación como el del Medio Ambiente, establecieron la urgente necesidad de incorporar la perspectiva ambiental en la Educación Superior, a fin de generar los cambios internos requeridos y así crear una capacidad que posibilite a las IES ofrecer respuestas pertinentes a los problemas ambientales y participar activamente en la construcción de escenarios deseables de desarrollo. (González, O. y Mendieta E.; 2007)

III. El Proyecto ANUIES-SEMARNAT*

De la misma forma en que la idea de sustentabilidad se ha hecho presente en el ámbito empresarial, las IES actualmente juegan un papel estratégico en la gestión ambiental para la construcción de una perspectiva de desarrollo con niveles crecientes de sustentabilidad de forma tal que, tanto el Programa Nacional de Educación como el de Medio Ambiente, establecieron la urgente necesidad de incorporar la perspectiva ambiental en la Educación Superior, a fin de generar los cambios internos requeridos y así crear una capacidad que posibilite a dichas instituciones ofrecer respuestas pertinentes a los problemas ambientales y participar activamente en la construcción de escenarios deseables de desarrollo.

Desde su propio ámbito de competencia, gracias al esfuerzo realizado durante tres años por varias IES, junto con el *Centro de Educación y Capacitación para el Desarrollo Sustentable* (CECADESU) de la Secretaría del Medio Ambiente y Ecología (SEMARNAT) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación

Superior (ANUIES), se constituyó el *Consortio Mexicano de Programas Ambientales Universitarios para el Desarrollo Sustentable (Complexus)*, después de reuniones preparatorias realizadas en las Universidades, de Colima (1998), Autónoma de San Luis Potosí (1999) y Guanajuato (2000). Este agrupa actualmente a 13 IES explícitamente comprometidas a la incorporación de la cuestión ambiental en sus funciones sustantivas y adjetivas.

El 7 de diciembre del 2000, la ANUIES y la SEMARNAT aprueban en la XVI Sesión del Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines (CUPIA), el "*Plan de Acción para el Desarrollo Sustentable en las Instituciones de Educación Superior*" con la finalidad de aportar soluciones a los problemas del desarrollo, mediante acciones estratégicas de investigación, docencia y difusión de la cultura.

Este Plan surgió como una propuesta para las instituciones de educación superior y el mismo gobierno federal para fortalecer el trabajo ambiental en las instituciones de educación superior y potenciar la colaboración y vinculación de éstas con los organismos públicos responsables de la política ambiental, el sector privado, los organismos no gubernamentales y la sociedad en su conjunto. Para alcanzar la visión deseada para las IES, la ANUIES (2002) diseñó tres líneas de trabajo:

- a. Líneas de primer nivel o de carácter institucional, que corresponden a las acciones que deben realizar directamente las IES en forma independiente.
- b. Líneas de segundo nivel, correspondientes a todo el sistema de educación superior, que incluyen la

* Los apartados III y IV han sido tomados de un trabajo más amplio elaborado por González Octavio y Mendieta Enrique que fue presentado en 2007 en el XI Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA), intitulado "Acciones ambientales en la Universidad Autónoma Metropolitana: El Plan Institucional Hacia la Sustentabilidad (PIHASU)".

colaboración entre Instituciones y redes conformadas, y

- c. Líneas de tercer nivel, bajo la responsabilidad directa de la ANUIES, que conciernen a las acciones del Estado.

Como parte del Plan de Acción se pretende que cada IES cuente con un Plan Ambiental Institucional que promueva, impulse, facilite, coordine y dirija acciones en esta materia bajo la triple dimensión de la protección ambiental, el desarrollo económico y el desarrollo cultural y social, buscando un mayor impacto en el trabajo educativo y de investigación de la propia institución y en su entorno, con el propósito de responder local y regionalmente a los fuertes retos que demanda la sustentabilidad. La ANUIES ha propuesto incluir como objetivos:

- Establecer planes y programas estratégicos en materia de educación ambiental para el desarrollo sustentable, con base en las prioridades ambientales regionales y de la propia Institución.
- Incorporar transversalmente enfoques y contenidos de sustentabilidad en los programas académicos.
- Dar a conocer las implicaciones profesionales con el medio ambiente y el desarrollo sustentable a nivel licenciatura.
- Ampliar la oferta educativa con prioridad a los programas de campos emergentes del saber ambiental y el aprovechamiento de los recursos naturales.
- Incorporar diseños curriculares flexibles e innovadores en los niveles técnico, de licenciatura y de posgrado, o bien en otras modalidades curriculares.
- Impulsar programas académicos en temas ambientales que aprovechen las ventajas de la información a distancia.

- Incluir en los programas de servicio social la dimensión ambiental y el desarrollo sustentable para proyectos comunitarios, locales y regionales.
- Promover procesos de formación y capacitación del personal académico mediante la colaboración inter e intrainstitucional.
- Articular la oferta educativa a nivel del posgrado con programas de investigación institucional con base en las prioridades ambientales locales, regionales y nacionales.

En el marco de este Plan de Acción, coordinado por ANUIES-CECADESU-UNAM, se constituyó un grupo de trabajo de académicos de las cuatro Unidades de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) con el propósito de integrar un documento orientado a atender la problemática ambiental, que fue titulado *Plan Institucional Hacia la Sustentabilidad (PIHASU)*, el cual serviría como marco de articulación de la política ambiental de la Universidad.

IV. El PIHASU de la UAM

El PIHASU es una iniciativa que surge desde la Rectoría General de la UAM, la cual tiene como meta el diseño de propuestas institucionales para lograr una Universidad Sustentable que responda al compromiso de las IES de disminuir la huella ecológica y social (impactos) que las actividades universitarias tienen sobre el ambiente y la sociedad, así como para contribuir a la construcción de modalidades de desarrollo locales y globales, con equidad y en armonía con la naturaleza.

Para la UAM, como una de las principales

Instituciones Públicas de Educación Superior en el país, es importante asumir el compromiso de diseñar una estrategia ambiental dado que es imperativo cumplir con la responsabilidad social que toda IES tiene de crear y promover la conciencia social en relación a la protección del ambiente y las formas de abordar la sustentabilidad. En este sentido, la elaboración de un plan permite encaminar las actividades de la Institución hacia la reducción de su huella ecológica; a salvaguardar el patrimonio natural y cultural propio y de sus áreas de influencia; hacia la búsqueda de valores, actitudes y comportamientos de la comunidad universitaria para con la naturaleza; lo cual es posible dado su potencial para impactar de una pequeña escala hacia el nivel regional y nacional.

La creación del PIHASU es el primer paso para institucionalizar la política ambiental y articular las líneas estratégicas generales del plan de la UAM. Además de permitirle ubicarse como: a) una institución de referencia en la planeación del medio ambiente, la educación ambiental y la responsabilidad para el cuidado y mejoramiento del medio ambiente; b) una IES sustentable orientada a prevenir sus impactos al medio ambiente, a partir del reconocimiento de su huella ecológica; c) Una universidad que trata de crear conocimiento, conciencia y cambios de comportamiento en torno a la relación hombre naturaleza y su vinculación con la sustentabilidad; d) ubicarla como un ejemplo en el cumplimiento de la normatividad ambiental; e) una promotora de las fortalezas académicas y de investigación en muchos campos del conocimiento relevantes para la sustentabilidad; f) una organización que pretende lograr congruencia interna entre

la teoría y la práctica de los diferentes programas universitarios que promueven la conservación del medio ambiente y las formas de abordar la sustentabilidad; g) una institución líder que promueva una propuesta integral que mejore la toma de decisiones institucionales relacionadas con el manejo de residuos sólidos, residuos peligrosos, ahorro de energía y agua y manejo de áreas verdes.

Lo que se busca con el PIHASU es definir un marco de referencia para transformar a la institución desde una condición actual de un bajo perfil de sustentabilidad, hacia una condición deseada en la cual dicho perfil de sustentabilidad resulte enriquecido.

IV.1 Marco conceptual y referencial del PIHASU

La sustentabilidad se consideró en el PIHASU como la orientación hacia la cual se busca conducir la operación y las perspectivas de planeación de la universidad. El discurso se centra en dos dimensiones la sustantiva y la operativa. La primera sostiene que el concepto de sustentabilidad se caracteriza por estar orientado a problemas, por integrar los aspectos económico, social y ambiental y por buscar nuevos procesos para la transformación social y económica. Por consiguiente esta dimensión indica que la sustentabilidad requiere la reconciliación simultánea del imperativo ecológico, el imperativo económico y el imperativo social que propaguen los valores por los cuales la gente quiere vivir (Robinson & Tinker, 1997).

La dimensión operativa de la sustentabilidad emerge de una conversación acerca de los futuros deseados, la cual es informada por el entendimiento de las consecuencias

ecológicas, sociales y económicas de diferentes cursos de acción (Meppem & Bourke, 1999; Robinson, 2004). En esta visión se reconoce la naturaleza normativa y política de la sustentabilidad, la necesidad de integrar diferentes perspectivas y el hecho de que la sustentabilidad es un proceso, no un estado final (Van den Bergh, 1996; Meppen & Gill 1998; Robinson 2004).

En la práctica la fusión de estas dos dimensiones se articula de la siguiente manera (Robinson, 2004; Brandes et al, 2005):

- Construyendo socialmente el significado de “sustentabilidad” y buscando liberar nuevos procesos para la transformación social y económica
- Considerando a la sustentabilidad como un concepto integrador y sinérgico a través de los diferentes campos del conocimiento o disciplinas, sectores y escalas
- Combinando soluciones técnicas con los aspectos de oportunidad, distribución, necesidades materiales, consumo y empoderamiento
- Privilegiando la acción sobre la reflexión, es decir, yendo más allá de los conceptos
- Promoviendo la organización social y política para su puesta en práctica

La UAM reconoce y se compromete con su papel como agente activo en la construcción de una sociedad más sustentable. Este compromiso obliga a la UAM a predicar con el ejemplo, razón por la cual también se compromete a establecer una relación armónica con su propio entorno natural y humano, así como a incorporar los conceptos, creencias, valores y principios de la sustentabilidad en su ejercicio docente, de investigación,

de extensión universitaria y de gestión de los campus. Bajo esta perspectiva el PIHASU propone las siguientes visiones de las funciones universitarias, analizadas bajo la perspectiva de la sustentabilidad:

La sustentabilidad como objeto y sujeto del proceso docente

La docencia en la UAM debe incorporar las temáticas de la sustentabilidad y la gestión ambiental en sus planes de estudio, estableciendo un compromiso con la formación integral de los alumnos en la que ellos, al tiempo que se apropian de factores de competencia y desempeño en campos específicos del conocimiento, desarrollen también una conciencia ética y un compromiso solidario y responsable para con la sociedad y el ambiente del que ellos, y las organizaciones donde participen, forman parte.

La sustentabilidad como objeto y sujeto del proceso de investigación.

La UAM debe procurar la construcción de un enfoque y cultura de la sustentabilidad, apoyando la formación de investigadores y cuerpos académicos que utilicen enfoques multi, inter y transdisciplinarios para el abordaje de estos temas, lo que a largo plazo deberá reflejarse en un incremento en el número y calidad de los programas y proyectos realizados, así como en un mayor, más completo, articulado y pertinente conjunto de productos de investigación orientados a hacer avanzar la frontera del conocimiento, analizar y resolver problemas locales y globales relevantes, así como a construir y difundir una cultura de la sustentabilidad.

La sustentabilidad como objeto y sujeto del proceso de extensión universitaria.

La UAM debe incorporar las temáticas de la sustentabilidad dentro de su repertorio de eventos, intercambios y programas sociales, culturales, educativos y de actividad física, de tal manera que contribuyan al reforzamiento de la memoria histórica de los grupos sociales y la identidad nacional, favoreciendo a su vez la mejora de la calidad de vida de las personas a través de la intervención directa o indirecta de miembros de la comunidad universitaria en la solución de problemas de las organizaciones o en el empoderamiento de la sociedad.

La sustentabilidad como objeto y sujeto del proceso de gestión del campus.

La UAM deberá orientarse hacia la transformación de la gestión del campus garantizando el diseño y uso eficiente de la infraestructura y de los recursos, poniendo en práctica programas de ahorro de energía, tratamiento de las aguas negras, el riego de los jardines con el agua tratada, ahorro de reactivos en prácticas de laboratorio, programas de separación de residuos urbanos y programas de arbolado, etc. De esta manera se promoverá una operación sustentable y dentro del marco normativo vigente de sus funciones, no sólo previendo y controlando el impacto ambiental, socioeconómico y cultural al medio que la rodea dentro de su área de influencia, sino también contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de las personas a través del ejemplo.

El desarrollo institucional de la Universidad dirigido

hacia la sustentabilidad implica transformar sus actividades sustantivas en “procesos abiertos de aprendizaje creativo”. Es decir, una UAM en constante cambio hacia la consecución de un perfil elevado de sustentabilidad, que exige nuevas creencias, valores y principios que orienten y den sentido en la comunidad universitaria para mirar, reflexionar e intervenir la realidad.

La UAM subraya la necesidad e importancia de que exista un involucramiento y compromiso por parte de la comunidad universitaria dentro del proceso de diseño del PIHASU. Asimismo se reconoce la importancia de instrumentar un proceso de decisión de “abajo hacia arriba” en el cual varios actores deberán permanecer activos en diferentes niveles.

IV.2 Marco Metodológico del PIHASU

La propuesta metodológica del PIHASU en la UAM fue la búsqueda de una transformación de sus actividades sustantivas de arriba hacia abajo. Esto supone el diseño de un plan que dirija el cambio orgánico de una institución con iniciativas aisladas sobre la sustentabilidad y la protección del ambiente, a otra con decisiones y sus correspondientes acciones integradas y estructuradas en un plan (Chávez C. et al, 2006).

Esta transformación se puede estructurar en tres etapas de acuerdo a Tichy & Sherman (1993):

- Una primera etapa que pretende ubicar, en la agenda del desarrollo de las tareas sustantivas de la UAM, la preocupación por la protección del ambiente y la necesidad imperiosa de planear su desarrollo hacia la sustentabilidad.

- Una segunda etapa que impulse la construcción de una visión compartida por las diferentes Unidades de la UAM sobre la sustentabilidad institucional. Esta construcción movilizaría y motivaría los compromisos de la comunidad universitaria hacia la realización de prácticas sustentables en el marco de la vida universitaria; buscando disminuir la huella ecológica institucional y a mejorar el ambiente local.
- Una tercera etapa orientada a organizar la dinámica de las tareas sustantivas de la UAM hacia esta visión.

La propuesta original del grupo de trabajo que elaboró el PIHASU fue la de compartir una sola visión en el ámbito de la UAM en su conjunto. También se reconoció que las estrategias para su logro surgieran de un proceso de aprendizaje propio de cada Unidad Académica. De esta forma los procesos de convocatoria, motivación, construcción de programas, su puesta en marcha y su seguimiento y evaluación, se manejarían en forma independiente y acorde al contexto de cada Unidad, sin que lo anterior significara un relajamiento de los compromisos globales o una ruptura en la red institucional desarrollada para la construcción del Plan.

V. Retos a futuro

El principal reto para la UAM, en materia de política ambiental, es consolidar la institucionalización del PIHASU para lo cual son imprescindibles dos aproximaciones: Una primera que logre el compromiso político a través de la estructura orgánica formal; una segunda que logre el compromiso de acción de la comunidad universitaria a través de sus estructuras no formales. Sólo a través de la

convergencia de ambas aproximaciones se podrá lograr la transformación cultural promovida en el PIHASU. (UAM, 2007).

En el proceso de institucionalización del PIHASU en la UAM los Consejos Académicos tienen un papel clave al vincular las estructuras formal y no formal. Por un lado actúan bajando las disposiciones normativas (reglamentos y políticas) generadas en el Colegio Académico, por ejemplo el PIHASU, a nivel de estrategias operacionales de carácter específico para la Unidad, como pueden ser los Programas Unitarios hacia la Sustentabilidad (PUHASU). Por otro lado tiene la capacidad para conocer, armonizar y llevar para su discusión, y en su caso aprobación en el Colegio Académico de las iniciativas que la comunidad de las Unidades Académicas, a través de sus estructuras no formales, generen para transformar la visión institucional hacia la sustentabilidad. Por ejemplo un boletín estudiantil.

Existen algunas consideraciones que arrojan señales positivas en el camino emprendido por la institución, la UAM ya está posicionada en el ámbito nacional, se están rescatando las experiencias exitosas de las distintas unidades, el Rector General manifiesta un compromiso serio con el proyecto, existe una colaboración permanente con el CECADESU y el IISUE-UNAM en el análisis y difusión de las experiencias en México en torno a la elaboración de los planes ambientales institucionales, se han integrado grupos organizados en las Unidades Académicas para la elaboración de los planes ambientales. En dos de ellas ya han sido presentados (Xochimilco y Azcapotzalco) se ha creado un espacio de reflexión interdisciplinaria sobre la sustentabilidad institucional

donde participan los responsables del proyecto PIHASU en las distintas unidades a través del cual se impulsan actualmente tres proyectos que definan a la UAM en su conjunto.

El reto es grande y permanente, pero el compromiso y la responsabilidad social y ambiental de la UAM es ahora una tarea cotidiana, dinámica que empieza a replicarse en un número cada vez mayor de IES del país.

Consideraciones finales

El PIHASU debe concebirse como un instrumento vivo y de aprendizaje continuo que en su camino hacia la sustentabilidad se nutre de los enfoques de responsabilidad social.

La integración y el trabajo conjunto de un equipo institucional, compuesto por representantes de cada una de las unidades, fortalece la visión del PIHASU alineado con la noción de responsabilidad social.

La participación de la comunidad UAM, a través de procesos y proyectos incluyentes, enriquece la propuesta del PIHASU y la aplicación práctica de la responsabilidad social en las universidades.

El paradigma de la responsabilidad social de las instituciones es un peldaño en el camino hacia la sustentabilidad. Es decir, la responsabilidad social es necesaria, más no suficiente, para articular una visión completa de lo que significa una universidad que busca

transitar hacia la sustentabilidad. Hay que ir más allá de optimizar las instituciones existentes en términos de sus impactos, esto es, intentar el cambio de estructuras y asegurar su desarrollo posterior a través de una evaluación crítica de los resultados de los ajustes, mejorando la capacidad de aprendizaje en el futuro. Para ello es necesario trabajar en la institucionalización del PIHASU, construir mecanismos de monitoreo de las áreas de mejora y adoptar un enfoque flexible de planificación.

Es importante también poner atención en la permanencia de los impactos cognitivos y educativos relacionados con el concepto de responsabilidad social. La meta es realmente lograr un cambio de actitudes y de comportamiento para lo cual es necesario entender cuáles son las condiciones que hacen que un individuo adopte mejores prácticas y cuáles son las condiciones que hacen que una persona mantenga una cultura de prácticas más sustentables.

En otra perspectiva hay que reconocer que uno de los logros más importantes de la iniciativa PIHASU ha sido el poner en la agenda de las autoridades de la institución el tema de la sustentabilidad, asunto que había sido pospuesto por 10 años. Por lo menos también la movilización de recursos financieros para atender problemas relacionados con el impacto ambiental de las unidades, lo cual pone de manifiesto la voluntad política de las autoridades para atender este compromiso social y poder así predicar con el ejemplo.

Bibliografía

- ANUIES, (2002), *Acciones ambientales de las IES en México en la perspectiva del desarrollo sustentable: Antecedentes y situación actual*, México, DF.
- Brandes O.M., Ferguson K., M'Gonigle M & Sandborn C (2005), *At a Watershed: Ecological Governance and Sustainable Water Management in Canada*, Urban Water Demand Management, POLIS Project, University of Victoria, Victoria, BC, Canada.
- Carrillo G. y Martínez V. G.; (2009), *“La Responsabilidad Social en Grandes y Pequeñas Empresas” en Zavall H. y Zardet V. Congreso Internacional y consorcio doctoral “indicadores de evaluación de la responsabilidad social y medioambiental de las empresas vol. 1; Ed. ISEOR y la Academy of Management, Lyon, France.*
- Carrillo González G. y Pomar Fernández S. (2008), *Desarrollo de ventajas competitivas desde la responsabilidad social. Un estudio de caso*. Revista Ideas Concyteg. Año 3, No. 41. Guanajuato, México.
- Chávez Cortés MM, Chávez Cortés JM, González Castillo OF, Mendieta Márquez E, Juárez Nájera M, Turpin Marion S & Alfie Cohen M (2006), *La experiencia de elaborar un Plan Institucional hacia la Sustentabilidad: retos y lecciones aprendidas*, Documento facsimilar, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Donaldson, T. (1995), *“The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”*. *Academy of Management Review* 20.
- González, O. y Mendieta E. (2007); *Acciones ambientales en la Universidad Autónoma Metropolitana: El Plan Institucional Hacia la Sustentabilidad (PIHASU)*. Ponencia presentada en el XI Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA)
- Martínez, G y Carrillo, G (2005); *La Dimensión ambiental. Una perspectiva de la responsabilidad social. El caso de dos empresas mexicanas*. ISEOR-3ème Congrès de L'ADERESE, Lyon, France.
- Meppen T & Gill R (1998). *Planning for sustainability as a learning concept*. *Ecol Econ* 26: 121-137.
- Meppen T & Bourke S (1999). *Different ways of knowing: a communicative turn toward sustainability*. *Ecol Econ* 30: 389-404.
- Robinson J (2004). *Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development*. *Ecol Econ* 48: 369-384.
- Robinson J & Tinker J (1997). *Reconciling ecological, economic, and social imperatives: a new conceptual framework*, In: *Environmental Development, World Business Council for Sustainable Development Dimensions*. MacMillan/St. Martin's Press, London/New York, pp. 71-94.

- Schmidheiny, S. (1992); *Cambiando el Rumbo: Una Perspectiva Global del Empresariado para el Desarrollo y el Medio Ambiente*, México.
- Sen, Amartya (2000); ¿Qué impacto puede tener la ética? presentado en la Reunión Internacional “Ética y Desarrollo”. Organizada por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Gobierno de Noruega, mimeo
- Tichy, NM & Sherman S (1993), *Control your destiny or someone else will: How Jack Welch is Making General Electric the World’s most Competitive Corporation*, Doubleday, New York, USA.
- UAM, (2006), Plan Institucional hacia la Sustentabilidad de la Universidad Autónoma Metropolitana (Iniciativa del Rector General) Septiembre.
- UAM, (2007), Memoria de la Junta de Rectores Secretarios y Directores (JURESEDI); Cuernavaca, Morelos, 14 septiembre.
- Van Den Bergh J (1996), *Ecological Economics and Sustainable Development*; Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Vallaey, F. (s/f) Responsabilidad Social Universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Programa para la formación en humanidades.
- [www.itesm.mx/va/.../Responsabilidad Social Universitaria.pdf](http://www.itesm.mx/va/.../Responsabilidad_Social_Universitaria.pdf) Consultada el 15/XII/2009

La responsabilidad social (SR) como un modelo de gestión de las organizaciones civiles



Giovanna Mazzotti¹

Claudia González²

El sentido de comunidad es algo a lo que se debe aspirar, como si se pudiera alcanzar.

Adler

RESUMEN

Este trabajo relaciona las acciones de Responsabilidad Social (RS) vista como un modelo de gestión, con los aspectos vinculados a la generación de capital social en una organización civil, con el fin de entender si existe una intención solidaria para contribuir a la solución de los problemas sociales y ambientales que aquejan a la comunidad. En nuestro estudio sobre RS en organizaciones educativas, distinguimos la existencia de capital social en dos campos: en el campo organizacional (que implica la configuración de relaciones y la formación de alianzas y vínculos de una organización con otras organizaciones) y en el campo comunitario (que implica la formación de relaciones sociales y hábitos asociativos en la población). A partir de ello, es posible comprender los procesos a través de los cuales una organización puede echar mano de su capital social vinculante y estructural para generar un proyecto de RS.

¹ Investigadora de la Universidad Veracruzana; Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores Económicos y Sociales sindestinatario@hotmail.com

² Profesor-Investigador UAM-Xochimilco; Departamento de Producción Económica; AGSEO.

ABSTRACT

This work relates the Corporate Social Responsibility actions (SR), as a management model, with aspects related to the generation of social capital in a civil organization, in order to understand if there is a joint intention to contribute to the solution of social and environmental problems afflicting the community. In our study of SR in educational organizations, we distinguish the existence of social capital into two camps: the organizational field (which involves the configuration of relationships and alliances and linkages of an organization with other organizations) and to the Community level (involving the formation of social relationships and associative habits in the population). From this, it is possible to understand the processes through which an organization can use their social capital and structural binding to generate a draft of SR.

Palabras clave: comunidad, cambio organizacional y responsabilidad social
Key words: community, organizational change and social responsibility

Introducción

La responsabilidad social puede ser definida como “una nueva política de gestión, un nuevo modo de administrar las organizaciones, cuales sean, cuidando de los impactos y efectos colaterales que se generan a diario adentro y afuera de la institución, responsabilizándose por las consecuencias sociales inducidas por el mismo funcionamiento de la organización” (Vallaey, 2007). Entendida de este modo, la RS es un nuevo modelo de gestión que incorpora la técnica administrativa, las relaciones humanas, la reducción de impactos nocivos tanto sociales como ambientales, además de permitir construir gobernabilidad.

En este sentido, se plantea el término de RS como una forma de fijar el análisis de las organizaciones por sus efectos sobre su comunidad, su localidad y su entorno, sin tomar en cuenta otros criterios tales como la naturaleza de las organizaciones (no importando si éstas son lucrativas o no lucrativas, públicas o privadas). En suma, el interés de este nuevo modelo de gestión se encuentra basado en el análisis de los efectos de la organización en el entorno.

Como puede verse, una de las preguntas que buscamos responder con este trabajo es aquella que interroga acerca de las formas de interacción existente entre el capital social y la RS en la construcción de la gobernanza organizacional, independientemente de si se trata de una organización lucrativa o no.

Para ello, haremos una breve referencia al concepto de comunidad con el fin de introducir a la discusión sobre el capital social de una organización, la

importancia que éste tiene para la generación de un modelo de gestión sustentable con RS y los efectos que tales cuestiones tienen en el caso específico de La Escuela Activa A.C.(EAAC)

¿Qué es la “comunidad”?

Touraine (1998: 18) esboza esta pregunta que más que filosófica otorga un sentido pragmático a nuestros días: ¿podremos vivir juntos?, o por el contrario: ¿nos encerraremos en nuestras diferencias y decidiremos asumir el rol de consumidores pasivos? La respuesta a esta interrogante tendrá que ver con un sentido local más que global, que atañe a la capacidad de los actores locales de entender que la cooperación trae ganancias que van más lejos de las ganancias individuales.

La comunidad, por lo tanto, es **un modo de relación social**, un modelo de acción intersubjetivo construido sobre el afecto, la comunidad de fines y de valores, la lealtad y la reciprocidad. La comunidad es un acabado ejemplo de tipo ideal de la acción social, una construcción teórica o una utopía.

En estas reflexiones sobre los mecanismos que hacen posible la vida de los seres humanos y la interacción social, se hace evidente que los lazos basados en la confianza como mecanismo de coordinación son los que hacen posible la colaboración.

Los estudios sobre colaboración hacen alusión a la cooperación por eventos, pero la generación del concepto al que llamaremos virtual de comunidad tiene que ver con la consolidación de la cooperación, vislumbrando objetivos comunes a largo plazo. Más allá

de eso, pasar de la cooperación por eventos a la cooperación permanente y consensuada, la generación de lazos y la consolidación de estos lazos a nivel institucional, supone niveles de madurez de los individuos que integran la comunidad, de los grupos de interés y también de un contexto al parecer incierto. Es ahí donde aparece la categoría de capital social, ya que se acepta que refiere a cualidades y características positivas como confianza, reciprocidad, cohesión, solidaridad, capacidad asociativa y de cooperación, participación, compromiso, etc. (Grootaer y van Bastelaer, 2001; Kliskberg, 2000; Newton, 1997), pertenecientes al conjunto de relaciones existentes entre los sujetos y/o sociedades que facilitan las acciones colectivas (Putnam, 1993;), fundadas en normas y valores socioculturales, actitudes y creencias compartidas que permiten actuar sinérgicamente y así aumentar la eficacia de la sociedad en beneficio común (Fukuyama, 1996; Huntington y Harrison, 2001; Kliskberg, 2000; Putnam, 1993, 1995), en donde las personas encuentran su expresión y movilizan sus energías particulares para causas públicas. En esa medida, se le atribuye la capacidad para determinar los resultados de los proyectos o las iniciativas que las organizaciones implementan.

Pero, ¿qué hace que los individuos cooperen, por encima de sus preferencias racionales, en sus cálculos de maximización individual? Olson explica en qué condiciones los individuos llegan racionalmente a la acción colectiva. Su principal idea es la existencia, junto a los intereses que comparten los miembros del colectivo, de **incentivos selectivos** (Ludolfo Paramio, 2007: 5).

Siendo los incentivos colectivos aquellos que, en

escenarios de aspiración compartidos por la mayoría de los miembros de un grupo, pueden orientar a las actitudes colectivas de los individuos, su existencia puede facilitar la movilización colectiva. Sin embargo, no sería suficiente ya que la movilización colectiva se producirá cuando, además de la esperanza de obtener el objetivo compartido por todo el colectivo con dicha movilización (un bien público que beneficia a todos los miembros del colectivo independientemente de que participen o no en la acción para su consecución), exista un mecanismo que incentive la participación en la acción, en la forma de beneficios selectivos, privados, para quienes lo hagan.

Desde esta perspectiva, el bien público al que pudiera aspirar una comunidad, será más fácilmente conseguido en función de los lazos sociales y los vínculos, o sea gracias a la conformación de lo que algunos autores han denominado capital social.

Capital social y comunidad

La idea de desarrollo remite a procesos de recomposición de relaciones sociales y de articulación entre movimientos asociativos para definir de manera participativa las problemáticas y para generar soluciones que permitan una mejor calidad de vida, incorporando el mayor número posible de agentes sociales (instituciones, movimientos sociales y asociativos, y bases sociales afectadas) dentro de un territorio –comunidad-determinado. En esta dirección la noción de capital social, es derivada del hallazgo-reconocimiento de que existen ciertas cualidades atribuidas a la dinámica de las relaciones sociales que facilitan o impiden el desarrollo

económico y humano en una región u organización determinada.

Dicho descubrimiento ha vuelto evidente la necesidad de incorporar los aspectos sociales y humanos que fueron dejados de lado en la conformación de un esquema de desarrollo entendido únicamente como crecimiento exponencial de las riquezas, crecimiento no es igual a desarrollo. Así visto, “el capital social es un concepto que ha resurgido como respuesta a los fracasos de las ideas economicistas del desarrollo, resaltando la necesidad de incluir y re jerarquizar en este proceso, valores como la confianza interpersonal, la asociatividad, la conciencia cívica, la ética y los valores predominantes en la cultura de una sociedad, a fin de formular políticas públicas, con objetivos de lograr una estrategia de desarrollo auto sostenido, participativo y equitativo. El capital social puede considerarse como un factor clave para el fortalecimiento de la democracia, al contribuir al crecimiento institucional y promover el desarrollo con equidad e inclusión social, con lo cual igualmente se facilita la integración de los países en desarrollo al mundo globalizado³”

Al respecto ya desde el 2002 en el Informe del Banco Mundial⁴, se afirma que: “es imperiosa la necesidad de que las distintas entidades que se ocupan del desarrollo, es decir, los gobiernos, las organizaciones multilaterales y bilaterales, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil, unan sus fuerzas para abordar uno de los aspectos más importantes y difíciles del desarrollo” Esto significa que la idea de éxito de una

organización en los próximos años, trasciende el marco argumentativo de la eficiencia y el campo semántico de la economía del crecimiento, y se instaura, de manera cada vez más evidente, en el campo de la responsabilidad social (RS).

En este contexto, incorporar la noción de capital social organizacional a los estudios sobre RS en las organizaciones, tiene una gran importancia, ya que éste refiere al valor colectivo de todas las redes sociales y las inclinaciones que surgen de éstas redes. Vale decir que el capital social organizacional (CSO) permite dotar de valor el conjunto de relaciones, en función de las cualidades positivas para la realización de objetivos comunes y la puesta en marcha de proyectos colectivos.

La idea de responsabilidad social en la organización nos dice que cuando se trata de iniciar un proyecto, es importante identificar las cualidades positivas (confianza, reciprocidad, cohesión, solidaridad, capacidad asociativa y de cooperación, etc.) de las relaciones en la comunidad, y de definir las condiciones culturales, institucionales y estructurales que las producen para mejorar la calidad de vida de los pobladores.

No obstante, si bien es verdad que la categoría de capital social adopta una modalidad teórico-prescriptiva al enfocarse, exclusivamente, en la definición de las cualidades positivas de las relaciones sociales en una comunidad, para realizar un trabajo orientado al logro de un bien colectivo; es preciso reconocer que las relaciones sociales son complejas y que están atravesadas por pautas contradictorias y complementarias,

³ Universidad Autónoma Metropolitana, Venezuela 30/3/2008 <http://www.unimet.edu.ve/capital-social/capital-social.html>

⁴ Sitio Banco mundial 25/06/2008 <http://www.bancomundial.org/infoannual/2002/index.htm>;
<http://www.bancomundial.org/infoannual/2005/index.htm>

transcurriendo en una dinámica que obliga a establecer criterios de análisis más sutiles para poder caracterizarlas en función, no sólo de lo que es “deseable”, sino también en consideración a lo que existe.

Esta cuestión ha traído consigo, sobre todo a partir de la década de los noventa, una producción bastante amplia de estudios multi y transdisciplinarios orientados hacia la búsqueda de indicadores que permitieran medir o evaluar el capital social (Woolcock & Narayan 2000). Con este trabajo, estamos introduciendo una perspectiva analítica que vuelve necesario analizar el tipo de intervención que realizan las organizaciones en las comunidades, y caracterizar las cualidades de las relaciones sociales que se derivan de él, así como el tipo de relaciones sociales existentes para estar en condiciones de conocer el tipo de recepción que obtienen por parte de la población objetivo (beneficiarios). Esto nos permitirá, como veremos a continuación, formular una serie de principios encaminados al fortalecimiento de las capacidades que redunden en la formación del capital social necesario en las comunidades y en las organizaciones.

Hemos dicho que la categoría de capital social permite examinar las interdependencias existentes que operan en sociedades y en comunidades. En esa medida, puede hacerse una extrapolación a las organizaciones y entender que ellas también disponen de un “stock” de capital social que les permite actuar de forma más eficaz en las relaciones internas y con su entorno de trabajo inmediato. Siguiendo muy de cerca lo postulado por Robert D. Putnam (1993), para quien la premisa central del capital social es que las redes sociales crean valor, se

consideran las relaciones como un activo inherente a los individuos, a las comunidades y a las organizaciones. Así, para que las organizaciones puedan perfeccionar su funcionamiento a través de la inversión en capital social, se deberán incorporar medidas que permitan apoyar las condiciones favorables para su surgimiento, contrarrestar el clientelismo político y económico, y desarrollar la capacidad de negociación estratégica de los dirigentes, para facilitar el acceso de las comunidades a redes que ofrecen información y servicios (Durstun, 2001).

Para ser aplicable, una definición tan amplia requiere de una mayor especificación, por ello, a la noción de capital social le fue incorporada una primera distinción que remite a la diferencia entre: **capital social cognitivo**, asociado a procesos mentales y a las normas, los valores socioculturales, las actitudes y las creencias compartidas (Newton, 1997; Putnam, 1993); y **capital social estructural** (Grootaer y van Bastelaer, 2001), que se vincula con las redes organizacionales y asociativas, con las organizaciones (formales e informales), así como con la sociedad, dando relevancia a las instituciones (Levi, 1996). Más adelante, para responder analíticamente a contextos y situaciones específicas que pueden ser considerados como resultados no deseados del capital social, como es el caso de los problemas interétnicos, el clientelismo o la mafia (Durstun, 2001), se ha realizado otra caracterización que permite distinguir tres niveles de este tipo de capital: el **capital social aglutinante** o nuclear, horizontal o de **punto**; y vertical o **vinculante** (Woolcock y Narayan, 2000).

Según esta clasificación, el **capital social aglutinante** consiste en los lazos y redes que potencian

la formación y acción de grupos (sin asumir algún alcance específico de tales grupos como “comunidad” o “clase social”). Está representado por las relaciones entre familiares, amigos y vecinos, y constituye un elemento básico para lograr la acción colectiva desde abajo. El **capital social de puente u horizontal** se refiere a las conexiones entre personas con características parecidas, independientemente de lo bien que se conozcan dentro de redes de relaciones entre grupos o comunidades similares. Esto acontece cuando los grupos horizontales locales forman lazos con otros grupos de base para formar redes y federaciones; estos lazos horizontales pueden ser más débiles que los lazos intragrupal, pero juegan un papel crítico en cuanto a la generación de poder de negociación con respecto a otros actores. Y finalmente el **capital social vinculante o vertical**, que se refiere a las redes de relaciones externas que se construyen a través de las interacciones con personas en posiciones de poder, mismas que pueden ser las agencias internacionales, los Estados-naciones y las sociedades civiles (organizadas local, nacional y transnacionalmente).

En nuestro estudio sobre organizaciones educativas, hemos de distinguir además, la existencia del capital social en dos campos: en el campo organizacional (que implica la configuración de relaciones y la formación de alianzas y vínculos de una organización con otras organizaciones) y en el campo comunitario (que implica la formación de relaciones sociales y hábitos asociativos en la población).

a) La dimensión organizacional: refiere a la relación de la organización con las demás organizaciones que constituyen su entorno y nos habla de la capacidad

que tiene para integrar esfuerzos, hacer alianzas, crear vínculos con otras organizaciones, instituciones y organismos nacionales e internacionales. Los criterios para evaluar el capital social a nivel de la organización serán:

Capital social **aglutinante estructural**, refiere a la capacidad que tiene la organización a través de sus proyectos para fortalecerse, promover la integración entre sus miembros, incrementar la capacidad asociativa entre ellos, etc., y **cognitivo** que refiere a las cualidades del tipo de relaciones –pautas- que se validan o instauran entre los miembros.

Capital social **de puente estructural**, para dimensionar las capacidades asociativas, las habilidades para formar redes y organizarse con otras organizaciones y la organización promueve, y **cognitivo**, para referirnos a las pautas y los valores que se promueven en las relaciones que se derivan de la puesta en marcha de los proyectos.

Capital social **vinculante estructural**, que remite a la capacidad de promover las habilidades asociativas de la organización con instituciones nacionales o internacionales, y **cognitivo**, para hablar de las pautas y los valores que se promueven en las relaciones que se establecen entre ella y las instituciones.

b) La dimensión del capital social en el campo comunitario: en ella se observa el impacto de las relaciones que se establecen con el beneficiario (entendido como aquella población que comparte las características que le permitirían integrarse al proyecto de la organización) y con la comunidad en general, que caracterizaremos como los beneficiarios indirectos y no

beneficiarios. Así pues, para evaluar el impacto en la población, tomaremos como referencia la capacidad para crear o fortalecer el capital social a nivel comunitario, analizando tres niveles semejantes a los mencionados arriba, que refieren a las relaciones que se establecen con los beneficiarios directos, con los beneficiarios indirectos y con los no beneficiarios.

Combinando estas dos clasificaciones complementarias, podemos derivar las características de los diversos elementos que conforman el capital social de una organización.

Dicho análisis es importante porque sirve para hacer un balance del capital social de las organizaciones, y en el caso de La Escuela Activa aún más, porque es justo ese un punto de obturación del proceso de cambio. Aunque ese análisis más puntual merece una revisión posterior.

Capital social vinculante estructural y RS

La RS se erige como una nueva política de gestión, como un nuevo modo de administrar las organizaciones cuidando de los impactos y efectos colaterales que se generan a diario dentro y fuera de la institución, responsabilizándose por las consecuencias sociales inducidas por el mismo funcionamiento de la organización.

Este nuevo modelo de gestión está basado en fines éticos y de desarrollo social justo y sostenible, y tiene el afán de promover estándares y regulaciones universales. Por tanto, **la Responsabilidad Social es aplicable a todas**

las organizaciones sin excepción, las públicas como las privadas, las que tienen fines de lucro y las que no. El hecho de que haya nacido primero en el medio empresarial no la reserva exclusivamente a las empresas.

La RS es, para una organización, un modelo de gestión que implica generación de potencial para el futuro que se resume en una política de calidad ética que se encuentre orientada justamente hacia el desarrollo sostenible y basada en el diagnóstico y la gestión de todos los impactos y efectos colaterales, es decir en la reducción de disfuncionamientos que pueden ser externalizados hacia la sociedad. La RS implicaría poder hacer un puente entre la parte interna, por así llamarla, de la organización y el exterior, que tenderá a incrementar el capital social cognitivo y estructural.

Un modelo de gestión basado en la RS, encuentra uno de sus pilares en la interrelación con los grupos de interés fuera y dentro de la organización. Este modelo de gestión RS exige competencias directivas donde resultan fundamentales las competencias de trabajo en equipo para la construcción de gobernabilidad.

La implementación de un modelo de gestión socialmente responsable implica darse cuenta de que las barreras de la organización son permeables y que, actuar en consecuencia, manteniendo una coherencia entre la misión institucional declarada y la práctica efectiva de la institución, es decir ser congruente, no solamente se hace por un afán propagandístico, sino para lograr la credibilidad necesaria para gobernar. Precizando esta definición (Vallaeys, 2007: 2), podemos mencionar que la Responsabilidad Social es: una política de gestión de impactos (es gestión a través de herramientas, no mera

iniciativa aislada).

Basada en la medición y el diagnóstico permanente de todos los procesos de la organización, para lo cual es necesario implementar un tablero de conducción, dicho modelo dinámico supone la mejora continua de todos los productos e impactos de la organización.

La mayor incidencia de este enfoque se encuentra en la construcción de gobernabilidad en un sentido amplio, con la participación de todos los grupos de interés desde un punto de vista ético relación ganar-ganar con las partes implicadas, asociándose, dialogando y creando sinergia entre todos los actores necesarios para lograr el mayor impacto social posible, cuyo trabajo se verá reflejado en la creación de capital social y redes de desarrollo.

La base de este enfoque es entender que un sólo actor no es dueño exclusivo de la solución a todos los problemas sociales, ni siquiera en los que atañen directamente a la organización.

Entonces, podemos definir RS como un sistema de gestión de impactos y de reducción de disfuncionamientos, impactos que pueden ser entendidos de la siguiente manera: Savall y Zardet (2004) señalan que cuando una organización no corrige sus disfuncionamientos, tiende a externalizarlo a un tercero. La RS se instrumenta a partir de un modelo de reducción de disfuncionamientos y de gestión de los efectos en otras organizaciones o en el exterior. Según Vallaeys (2007:3), los impactos que una organización genera pueden ser de tres tipos. **Impactos organizacionales:** aspectos laborales, ambientales, de hábitos de vida cotidiana en la organización, que derivan en valores vividos y

promovidos intencionalmente o no, y que afectan a las personas y sus familias (¿Cuáles son los valores que se viven a diario en la organización? ¿Cómo debemos vivir en la organización de forma responsable, en atención a la naturaleza, la dignidad y el bienestar de los miembros de la comunidad?).

Impactos educativos: todo lo relacionado con los procesos de enseñanza-aprendizaje y la formación de alumnos (¿Qué tipo de personas vamos formando?).

Impactos cognitivos: toda organización, pero sobre todo las educativas producen este tipo de impactos, ya que las organizaciones son transmisoras de identidad y de valores (¿Qué tipo de conocimientos producimos, para qué y para quiénes? ¿Qué conocimientos debemos producir y cómo debemos difundirlos para atender las carencias cognitivas que perjudican el desarrollo social de la comunidad?).

Figura 1
Tipo de impacto de la escuela activa



Elaboración propia a partir de Vallaeys. 2007

Impactos sociales: todo lo relacionado con los vínculos de la organización con actores externos, su participación en el desarrollo de su comunidad y de su capital social, mismos que derivan en el papel social que la organización está jugando como promotora de desarrollo humano sostenible (¿Qué papel asumimos en el desarrollo de la sociedad, con quiénes y para qué? ¿Cómo la organización puede ser, desde su función y competencias específicas, un actor partícipe del progreso social a través del fomento de Capital social?).

El caso de La Escuela Activa A.C.

La Escuela Activa surge como una organización sin fines de lucro fundada hace 36 años por padres que pretendían darle a sus hijos una educación bajo el principio del derecho al individuo de desarrollarse sin moldes, estereotipos o parámetros de evaluación rígidos y previamente establecidos.

Al darse cuenta que en el panorama nacional de la educación no existía ninguna institución educativa que cumpliera estos requisitos, deciden constituirse como sociedad civil sin fines de lucro. Es así como emprenden un proyecto que está basado en el modelo educativo propuesto por la pedagoga Maria Montessori.

La sociedad civil se constituyó por un Consejo Directivo (CD) formado por padres de familia, en principio de Casa de los Niños (sección que albergaba solamente a niños lactantes y en edad preescolar) que con el paso de los años fue creciendo para dar lugar a las secciones de Taller (formada por Taller 1 y Taller 2),

Secundaria y CCH.

Tanto la Secundaria como el CCH adoptaron modelos que, a pesar de no ser Montessori, hacían una especie de seguimiento al trabajo del educando, el modelo de secundaria fue llamado “personalizado”, mientras que en el bachillerato se eligió la incorporación a la UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México), que hizo la transferencia de su modelo aportando su normatividad y su proceso de administración académica.

Cabe señalar que La Escuela Activa surge como un proyecto comunitario donde, de manera intuitiva, se encuentran presentes una serie de valores prevalecientes en la RS y de sustentabilidad, en cuya base se encuentra la pluralidad, la inclusión y el respeto a la vida. Expresada en la educación como proceso dinámico en el que se brindan las condiciones físicas, psicológicas, sociales, espirituales y académicas, para que la persona, considerada como agente de su propio desarrollo, tenga la oportunidad de llevar a cabo, de manera cabal, todas sus potencialidades.

Además de las características inherentes al método Montessori, existe una serie de características que lo hacen una organización preocupada por su integración con el entorno, como las que tienen que ver con el medio ambiente, donde han desarrollado instalaciones con sistemas de captación y aprovechamiento de agua pluvial, así como la implementación de azoteas verdes, y programas de separación y reciclaje de basura.

En su proyecto de nuevas instalaciones, La Escuela Activa tiene previsto la donación de 1.50 metros a lo largo de su frente sobre Piedra del Comal, de manera que sea posible recorrer esa barda, con el fin de dejar espacio suficiente para la construcción de una banqueta

que proteja a los peatones del pueblo de Santa María Tepepan. La Escuela Activa tiene previsto hacer un corte en la esquina de Camino a la Piedra del Comal y Cuauhtémoc, para facilitar la visión y la seguridad de los conductores y facilitar el tránsito en ese cruce, donándolo para beneficio local.

La escuela tiene una vialidad interna para evitar que la carga y descarga de alumnos genere congestión de tránsito. Por otro lado, La Escuela Activa es prácticamente la única escuela privada en el Distrito Federal que se integró voluntariamente al Sistema de Transporte Escolar Colectivo, abriendo como inicio 3 Rutas con RTP para nuestra comunidad.

Actualmente trabaja de manera intensa en preparar un Plan de compromiso vehicular, generando acciones preventivas en este sentido.

La Escuela Activa tiene experiencia en llevar a cabo trabajo de Alfabetización y se propone hacer una campaña para el pueblo de Tepepan, con reconocimiento del INEA para primaria y secundaria. Se integran en este mismo trabajo, instrucción sobre higiene y salud para las personas que asisten a recibir apoyo.

Algunos puntos que vale la pena señalar es que a lo largo de la historia, la estructura organizacional de La Escuela Activa fue muy simple, presentándose algo muy parecido con la estructura familiar. La Dirección, encabezada siempre por una mujer, se hacía cargo de coordinar de manera personal y directa todas las actividades de la escuela, conformada como una comunidad, que integraba no sólo a las guías y profesores, sino también al personal administrativo, de servicios y todas las familias de los niños que asistían a ella.

Conforme se fueran añadiendo secciones y en vista del aumento en la matrícula, se fueron creando los puestos de Coordinación por secciones. Dichos puestos tenían la intención de coordinar las actividades de las guías y profesores de las diferentes secciones. Además de las coordinaciones y, en la medida en que la escuela solicitó ser reconocida por la Secretaría de Educación Pública y por la UNAM, se fueron generando a la par de las Coordinaciones por sección, Direcciones Técnicas, cuya función debía de ser cubrir con la normatividad exigida por dichas instituciones.

Con toda la normatividad cubierta, aun existía un problema que perturbaba a La Escuela Activa Comunidad Educativa Montessori A.C., que estaba albergada por instalaciones que no eran de su propiedad, lo cual no fue problema durante mucho tiempo, sin embargo, a partir del año 2003, se presentó la oportunidad de contar con instalaciones propias en el terreno que era propiedad de La Escuela Activa.

Durante 4 años se estuvo en una etapa de inestabilidad ya que no se tomaba la decisión concreta de construir y realizar el cambio de instalaciones. Aunado a esto, el propietario del inmueble que rentaba La Escuela Activa estaba pidiendo que desalojaran.

Todo lo anterior y una serie de disfuncionamientos presentados en la organización, tales como falta de comunicación, duplicidad de tareas, insatisfacción laboral, entre otros; llevó a La Escuela Activa a caer en detrimento de su matrícula, pues después de haber tenido una población de 600 alumnos, actualmente cuenta con tan sólo 250.

Al ser La Escuela Activa una A.C., existen fuertes complicaciones de gobernanza derivadas de:

La falta de competencias directivas⁵ de la Dirección y mandos medios.

La capacidad de los grupos informales de la organización para proteger intereses de grupo, por encima de los generales.

La falta de procesos y procedimientos organizacionales claros

Esta situación ha restado poder de decisión al Consejo Directivo como representante de todos los asociados (padres de familia), quienes tienen el poder legal, pero no el poder de facto. En este sentido, existe un espacio de libertad no acotado en los directivos (Pigé, 2008), donde los empleados y sus grupos ejercen su poder. Estos grupos se oponen fuertemente a las iniciativas de cambio hacia la profesionalización, mismas que son vistas como amenazas para los intereses de los diversos grupos.

En la actualidad, el CD que está a cargo en este periodo, tuvo el interés de tomar en cuenta el diagnóstico socioeconómico que un académico de la UAM realizó en el año 2007, pues la situación de ésta se estaba tornando desastrosa, al grado de irse a la quiebra.

Con los disfuncionamientos que el diagnóstico arrojó, el CD tomó cartas en el asunto, aceptando que tenían que reducir o desaparecer dichos disfuncionamientos.

Se formó un equipo de trabajo por parte de la UAM Unidad Xochimilco para proponer un proyecto que ayudara a reducir los disfuncionamientos de la escuela.

Fue así como, a través de un convenio con dicha universidad, se introdujeron las herramientas de gestión que actualmente siguen en función para mejorar el desempeño de esta escuela.

La implementación de las herramientas no fue fácil, pues existía resistencia al uso de éstas y a los cambios que el Consejo Directivo estaba propiciando. Cabe aclarar que antes de cualquier decisión fuerte, ésta debía ser consultada a los asociados pues todos eran encargados de tomar las decisiones de la institución.

La detección de la resistencia se hizo a través de algunas frases que varias personas de la escuela mencionaban: “siempre lo hicimos de este modo”, “se acostumbra a hacerlo de esta forma”, entre otras.

La resistencia al uso de las herramientas, se presentó en parte, por el desconocimiento en el manejo de las mismas, en la idea de la dificultad para dominarlas, además de la incertidumbre de que pudieran tener efectos contraproducentes para las personas que laboraban ahí, por ejemplo: mayor carga de trabajo, reacomodo de espacios, bajas y altas de personal mejor calificado, etc.

Además, se destaca que la comunicación entre el personal era deficiente, suscitando malos entendidos y descontentos con los niveles intermedios y operativos del ápice estratégico.

La situación que se presentaba era la de un estado estático, permaneciendo con sus conocimientos obsoletos, malos canales de comunicación y dejando que el barco flotara solo y sin dirección alguna.

Los resultados del diagnóstico dibujaron la organización como un lugar donde existía demasiada

⁵ Según Pillé 2008, las competencias de los Dirigentes pueden ser entendidas como la capacidad de poner en acción sus recursos y los de la organización, para resolver un problema o alcanzar un objetivo.

libertad y muy poca normalización, donde la comunicación era escasa y en ocasiones nula entre algunas personas, en donde el aprendizaje y conocimiento de las partes no existía.

A pesar de lo anterior, uno de los factores que hicieron posible la transformación y el descubrimiento de la necesidad de eficiencia, fue el cambio de Consejo Directivo y la crisis por la que atravesaba: una baja de matrícula creciente, una cartera vencida abundante, falta de fidelidad de los asociados, becarios que incumplían en sus compromisos académicos y la más apremiante de todas, la falta de instalaciones propias.

En este sentido, ya que la decisión del cambio no era fácil y existía una gran incertidumbre en torno a ésta, el Consejo Directivo optó por el cambio en beneficio de la organización, encabezando así el proyecto de adquisición de instalaciones propias.

Para llevar a cabo este proyecto, el Consejo Directivo se reunió con el Consejo Técnico Pedagógico (CTP)⁶ para planear la logística del cambio de instalaciones. Durante estas juntas hubo una comunicación que aparentaba ser “buena”, pues se tenían cubiertos todos los aspectos importantes para el éxito de la movilización.

Los principales problemas internos con los cuales se enfrenta el CD tienen que ver con: comunicación existente, o con un intento deliberado de los grupos informales por ocultar la información y con esto, mantener el poder. El nivel estratégico de la escuela dio por hecho que lo que se planeaba en estas juntas estaba

siendo comunicado a los niveles operativos, manteniendo un buen funcionamiento de la organización.

Esta hipótesis que el Consejo Directivo (nivel estratégico) daba por cierta, fue refutada cuando se presentaron una serie de disfuncionamientos, a nivel operativo, que no estaban siendo comunicados al nivel estratégico, generando consecuencias en algunos casos irreversibles, tales como: pérdida de capital humano, un aumento en la baja de la matrícula, problemas de violencia en los ambientes⁷ y una falta de coordinación de los empleados.

Ante esta situación, el Consejo Directivo tomó la decisión de acercarse de manera más directa a los niveles operativos, atendiendo sus necesidades y escuchando sus sugerencias para llevar a cabo el cambio de la mejor manera posible, conservando los buenos elementos humanos que poseía la escuela y seguir encaminados para llegar a la meta trazada.

Otro de los problemas presentados es la pérdida del sentido de comunidad por parte de los empleados de La Escuela Activa y de varios padres de familia. Esto se refleja en la serie de malos entendidos que se han presentado y que han generado conflictos internos, perjudicando la confianza que los padres han depositado en la escuela.

Y son los padres los que en un momento determinado han desviado el concepto y el significado de comunidad a su conveniencia. En cuanto ven algún asunto que los perjudica, evocan el término para defenderse, contradiciéndose también dentro del mismo.

⁶ El CTP se encuentra conformado por las autoridades académicas que están representadas por las Coordinaciones y la Dirección de CEMAC.

⁷ En el método Montessori los espacios en los que los niños trabajan se denominan ambientes y se encuentran conformados por niños de tres diferentes edades, correspondientes a tres niveles educativos tradicionales: Taller I primero, segundo y tercero, taller II cuarto, quinto y sexto.

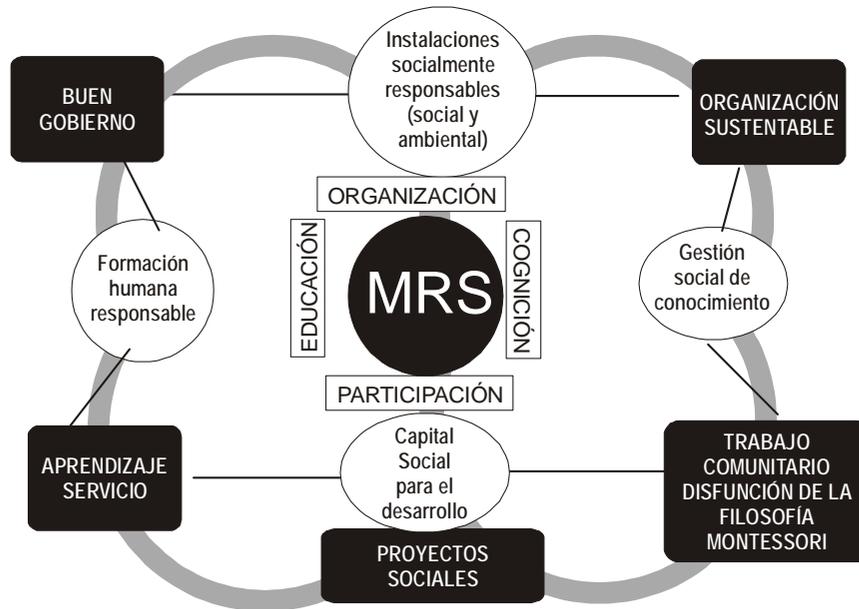
La Escuela Activa como un proyecto sustentable de Responsabilidad Social

Las preguntas que nos podríamos plantear en este momento refieren a cómo las fortalezas organizacionales de La Escuela Activa pueden ser usadas en la reconfiguración de un proyecto sustentable y socialmente responsable.

¿Cómo se puede plantear una nueva correlación de fuerzas a través de este modelo de RS, para poder superar las problemáticas de integración con sus grupos de interés internos y externos a la organización?

En este sentido, revisaremos cómo de la

Figura 2
Relación entre programas del modelo de gestión de RS de La Escuela Activa



Elaboración Propia a partir de Vallaeys

construcción del capital social podemos derivar el proyecto de sustentabilidad que podría ser operativo a través de un modelo de gestión basado en la responsabilidad social. Este modelo de gestión integra tanto resolución de disfuncionamientos internos, como la mitigación o la supresión de costos externalizados.

El buen gobierno: La Escuela Activa tiene un compromiso con los valores democráticos. Desde sus orígenes como A.C., plantea que la cooperación y la expresión plural de las ideas es la mejor forma de convivencia y es la base del aprendizaje y de la resolución de los problemas.

Aprendizaje y Servicio: La Escuela Activa busca aprender dentro y fuera de las aulas y sus programas de extensión y servicio social han tocado desde los años

setenta a comunidades marginadas del país y grupos vulnerables entre los que se encuentran las Fundaciones José María Álvarez y Clara Moreno. A partir del principio de que se aprende en la interacción, también ha desarrollado lazos con universidades públicas con las cuales actualmente desarrolla su proyecto de planeación socioeconómica.

La Escuela Activa Ambientalmente Responsable: Bajo el supuesto Montessori del respeto a la vida y al medio ambiente, se han generado programas de separación de residuos, reciclaje y actualmente, para La Escuela Activa Tepepan, se cuenta

con un sistema integral de manejo de agua con un sistema de captación de agua de lluvia y un manejo de aguas negras; además del proyecto de vialidad y la integración de las azoteas verdes como una extensión de los árboles que existen en el ambiente ajardinado.

A manera de conclusión

La responsabilidad social es una categoría que se puede aplicar indistintamente a organizaciones de carácter público o privado, y el ejercicio de ésta, no se encuentra ni condicionado ni potenciado por la naturaleza de la organización. Sin embargo, la existencia de capital social y de sentido de comunidad, es capaz de orientar las acciones de la organización a extender más sus fronteras organizacionales y vivir el entorno como parte de la propia organización, siendo entonces “socialmente responsables”.

Lo central es comprender la RS como modelo de gestión, ya que ello permite integrar los procesos de producción de la organización con los procesos de reproducción social, ambiental y económica en una región determinada y con ello además, obtener mayores beneficios.

Una de las cualidades más importantes de la noción de RS es que permite trascender la dicotomía entre interés particular e interés general, sobre la cual se asienta la separación entre empresas lucrativas y de bien público, ya que con la noción de RS, se incorpora de forma muy clara, la búsqueda del bien común como parte necesaria para el logro de los objetivos particulares. Puede verse esta cuestión de manera muy clara en nuestro estudio de caso.

El concepto de RS es sistémico y permite ver el afuera y el adentro de la organización como si fuera un todo. Articula la reducción de disfuncionamientos, con reducción de los costos.

Aunque este enfoque no es una solución económica ni fácil, porque implica pensar en la incorporación de los conceptos desde los procesos organizacionales, esta perspectiva incluye a la solidaridad social, integrándola dentro de una política de gestión de toda la organización, en lugar de reservarla como iniciativa desde el punto de vista de la “caridad”, sin que afecte las dimensiones centrales de la organización de lo que se trata es de encontrar congruencia entre la RS concebida como gestión de impactos y atender a los problemas presentes adentro de la organización .

Bibliografía:

• DURSTON, John (2001). "Capital social: parte del problema, parte de la solución. Su papel en la persistencia y en la superación de la pobreza en América Latina y el Caribe", documento presentado en la conferencia "En busca de un nuevo paradigma: capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe" (Santiago de Chile, 24 al 26 de septiembre), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Universidad de Michigan.

• FUKUYAMA, Francis (1995). Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, Nueva York, The Free Press.

• GROOTAER, C. y T. van Bastelaer (2001). "Understanding and Measuring Social Capital: A Sintesis of Findings and Recomendations from the Social Capital Initiative", en: Social Capital Initiative, Working Paper 24, The World Bank, Washington DC.

• HARRISON, Lawrence E & Samuel P Huntington (2001). La cultura es lo que importa. Ariel-Planeta. Madrid.

• KLISKBERG, Bernardo (2000). "Diez falacias sobre los problemas sociales de América Latina", en: Socialismo y Participación. Washington: INDES/BID, octubre de 2000.

• LEVI, Margaret (1996). "Social and Unsocial

Capital : A Review Essay of Robert Putnam's Making Democracy Work", en: Politics and Society, vol. 24, num. 1, marzo, pp. 45-55.

• PARAMINO, Ludolfo (2006). "Decisión racional y acción colectiva", en Cuadernos de Trabajo.Unidad de Políticas Comparadas,(CSIC, Madrid)

• NEWTON, Kenneth (1997). "Social capital and democracy", en: American Behavioral Scientist. (March-April). pp. 575-586.

• PIGÉ, Benoît (2008). "Governance, contrôle et audit des organizations". Economica. Paris.

• PUTNAM, Robert (1993), "The prosperous community: social capital and public life", American Prospects, N° 13.

• SAVALL, H y Zardet V. (2004), "Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable", Gestion Économica, Paris, p 261.

• TOURAINE, Alain (1997), ¿Podremos vivir juntos?.La discusión pendiente: El destino del hombre en la aldea global.

• WOOLCOCK y Narayan (2000). Implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas de desarrollo, Banco Mundial, vol. 15, No 9.

Documentos en la web:

BANCO MUNDIAL INFORME ANUAL (2005) en: <http://www.bancomundial.org/infoannual/2005/index.htm>; Y (2002) en: <http://www.bancomundial.org/infoannual/2002/index.htm> revisados en julio 2009

VALLAEYS. F **La Responsabilidad Social Universitaria: ¿Cómo entenderla para quererla y practicarla?** Pontificia Universidad Católica del Perú fvalleays@pucp.edu.pe. <http://blog.pucp.edu.pe/action.php?action=plugin&name=LinkCounter&type=c&htm> revisados en agosto 2009.

Compromiso y responsabilidad organizacionales: Una aproximación sistémica

Héctor Javier Vázquez¹

Manuel A. Cortés Cortés²

Felipe de Jesús Martínez Álvarez³

Germán Sergio Monroy Alvarado³



RESUMEN

En este artículo se presentan una serie de reflexiones respecto al compromiso y la responsabilidad que deben asumir las organizaciones ante la sociedad en su conjunto y ante el medio ambiente, y no sólo ante las entidades con las que mantienen relaciones frecuentes.

Los diferentes temas que se tratan, pretendemos abordarlos con una visión de totalidad; es decir, holística, sistémica, tratando de iniciar la construcción de una nueva visión sobre la conciencia social, ambiental y organizacional; se parte de la concepción de que una organización no está aislada, sino que interactúa permanentemente en un entorno que la influye, y que a la vez éste es influido por aquélla.

Partiendo de esta base, se analizan diversas definiciones sobre lo que se considera “responsabilidad social”, “responsabilidad ecológica”, “ética empresarial”, entre otras, que si bien son temas que recientemente han cobrado importancia, aparentemente se han convertido en modas que han adoptado las empresas para parecer “responsables” ante la sociedad, y obtener con ello cierta reputación y reconocimiento; sin embargo, la aplicación que le han dado a estos términos, nos parece a los autores que presenta muchas deficiencias, ya que, por una parte, la limitan a clientes y proveedores y, por la otra, la han manejado como una dádiva graciosa que le hacen a la comunidad en la que operan y, por ello, se quedan cortas en sus pretensiones.

Con esto se pretende contribuir a la construcción de un marco conceptual sobre el término de “Compromiso y responsabilidad organizacionales”, con el propósito de rescatar las bondades del mismo y no verlo como una moda pasajera.

¹ Profesor Investigador del Depto. de Sistemas, División de Ciencias Básicas e Ingeniería, UAM-A. , hjv@correo.azc.uam.mx, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco. Ave. San Pablo 180, Col. Reynosa Tamaulipas, México D.F.C.P. 02200, Tel. 5418-9532 (ext. 109), Fax 5394 4534

² Profesor del Depto. Producción Económica, División de Ciencias Sociales y Humanidades, UAM-X y de la FCPyS-UNAM, macc@servidor.unam.mx

³ Profesores Investigadores del Depto. Producción Económica, División de Ciencias Sociales y Humanidades, UAM-X, mags4432@correo.xoc.uam.mx y fjmaral@yahoo.com@yahoo.com, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. Calzada del Hueso 1100, Col. Villa Quietud, México D.F. C.P. 04960, Tel. 5483-7100(01), Fax 5483-7235

ABSTRACT

This paper presents a set of reflections related to the compromise and responsibilities that organizations should assume within society as a whole, as well as in the natural environment, and not only in respect to the entities with which the organizations sustain frequent relations.

We try to approach the different themes that are presented with a comprehensive vision, holistic, systemic, trying to start the construction of a new vision on the social, environmental and organizational consciousness. We start from the conceptualization that an organization is not isolated, but it permanently interacts with a context that influences it, and is influenced by the organization.

Starting from this basis, diverse definitions are analyzed about what is considered as “social responsibility,” “ecological responsibility,” “business ethics,” among other terms, that they are themes that recently have become important, and have apparently been converted into fads adopted by corporations in order to look as “responsible” towards society, to obtain certain reputation and recognition; nevertheless, the applications given to those terms, are deemed by the authors to suffer from deep deficiencies, for example, on one hand, they limit their concern to clients and suppliers, and on the other hand, they have been dealt with as a gracious gift to the community where they are operating, and for those reasons, they remain short in their pretensions.

This paper tries to contribute to the construction of a conceptual framework for the “organizational compromise and responsibility” with the purpose of rescuing the kindness of those concepts, and not only being seen as passing fads.

Palabras clave: Compromiso, responsabilidad organizacional, enfoque sistémico

Key words: Compromise, organizations responsibility, system approach

Introducción

Mucho se habla de la responsabilidad social de las organizaciones, en especial de las empresas, pero generalmente se abordan sólo algunos aspectos específicos, como lo referente a los clientes o consumidores o la responsabilidad ecológica. Autores nacionales (Arias, 1973, 2000) e internacionales (Meyer & Allen, 1984; 1997) han abordado el estudio del compromiso organizacional. Sin duda, sus aportaciones han sido significativas y han tratado de pasar de la mera conceptualización, a la elaboración de instrumentos de medición. Pero la mayoría de esos esfuerzos se han enfocado a esbozar primordialmente una acepción relacionada con el compromiso del empleado con la organización o empresa, incluyendo la lealtad del trabajador hacia ella, para así llegar a hacer inferencias respecto a los beneficios y costos que implican un cierto grado de compromiso y considerar las posibilidades de mejorar la competitividad de las empresas. Al mismo tiempo, han surgido estudios que cuestionan el compromiso empleado-empendedor, dada la flexibilidad necesaria de contratación y despido de personal para enfrentar la dinámica actual y futura de los mercados (Hirsch, 1987). Tales aportaciones, según los autores de esta ponencia, lo han hecho de manera limitada, por lo que aquí se presenta un esfuerzo por expandir la aproximación, para que sea más comprehensiva, más holística, más sistémica, tratando de contribuir a redondear y difundir esta nueva conciencia.

Compromiso y responsabilidad

Para ubicarnos en el tema que nos proponemos, se parte

de las definiciones siguientes:

Compromiso: convenio, obligación contraída, palabra dada; arreglo de diferencias por concesiones mutuas; acuerdo alcanzado ajustando “situaciones” en conflicto o demandas opuestas, principios, etc., a través de la modificación de las demandas; el resultado de tal arreglo; arreglo en que cada parte hace concesiones; algo intermedio entre cosas diferentes; sujetar por un pacto o acuerdo; llegar a ciertos términos; hacer un compromiso; las partes en conflicto acuerdan un compromiso.

En este trabajo se adopta la acepción de: “Obligación contraída; palabra dada”, ya que es lo que asumen primordialmente las organizaciones empresariales ante la sociedad.

Responsabilidad: calidad de responsable (que está obligado a responder de ciertos actos); ser responsable; obligación (deber); responsabilidad civil; obligación de indemnizar el daño causado a otro.

Para nuestra propuesta, se adopta la acepción de: “que está obligado a responder de ciertos actos”

Tipos de sistemas, modelos y el CRO

El intento de definir el Compromiso y la Responsabilidad Organizacionales (CRO) que aquí se presenta, tiene como base las aportaciones de Fridtjof Capra (Capra, 1983, 2002) y de Russell L. Ackoff (Ackoff, 1974, 1981), primordialmente, precursores fundamentales de la aproximación sistémica de la realidad. Por lo que aquí se comienza por remarcar en primer lugar, que un sistema, como un todo, tiene una o más propiedades o funciones

que lo definen, lo que implica que son parte de sistemas mayores que lo contienen y su(s) función(es) es (o son) el rol o papel que juega en esos sistemas mayores: supra sistemas.

Así, las organizaciones como sistemas, forman parte de sistemas mayores, uno de ellos constituido por el sistema social y otro, por el ecológico; de ahí que sus funciones pueden decirse son las sociales y las ecológicas, y cada organización enfatiza algunos de tales aspectos dependiendo de cómo se le conciba. Sin embargo, una aproximación sistémica más completa, implica el imperativo de considerar simultáneamente todos los aspectos, como veremos más adelante.

Las organizaciones, a través de su comportamiento, realizan sus funciones sociales y ecológicas, tratando de alcanzar sus propósitos, por lo que se puede decir que las organizaciones deben asumir un compromiso y una responsabilidad, considerando a esta última como su capacidad de escoger, elegir medios que respondan, para coadyuvar a realizar su función, al logro de sus fines.

Las propiedades o funciones de la organización como sistema, están influidas por el tipo de modelo que se use para describirla o explicarla, por lo que aquí se comenzará por utilizar una clasificación de los sistemas, que considera al "propósito" como la variable crítica para hacer tal clasificación. El propósito sólo puede existir cuando hay posibilidad de desplegar el "comportamiento" de escoger, pudiéndose elegir entre medios y fines, considerando a estos últimos, como los resultados deseados.

Así, para explicitar esta clasificación, se dice que se define una entidad como "plena de propósito", si puede seleccionar tanto medios como fines en dos o más

contextos.

A pesar de que la habilidad de escoger es necesaria para el propósito, no es suficiente, ya que una entidad que puede comportarse de diferentes maneras (pudiendo seleccionar diferentes medios) pero que produce sólo un resultado en cualquier conjunto de diferentes contextos, resultado que ella misma busca alcanzar, es sólo una entidad "buscadora de una meta" y no es una entidad plena de propósito, ya que ella misma no escoge su fin, sino que éste le está dado; ejemplos de este tipo de entidades son los servomecanismos, en que el resultado deseado está programado en ellos.

En contraste, las personas, en ciertas circunstancias, puede perseguir resultados diferentes en el mismo o en diferentes contextos y por tanto, en tales circunstancias, son obviamente entidades plenas de propósito, es decir, lo son cuando las circunstancias permiten que ellas mismas puedan escoger tanto sus fines, como los medios para lograrlos; lo cual también puede ser cierto para algún tipo de grupo social.

El resultado del comportamiento de una entidad plena de propósito nunca está determinado completamente por las condiciones externas a ella, porque al menos, el resultado está determinado parcialmente por la selección hecha y por tanto, por quien escoge.

Si los modelos se consideran representaciones de la realidad y ésta es aproximada con una visión sistémica, la tipología de sistemas que se usa aquí puede decirse que es aplicable tanto a los sistemas como a los modelos. La tipología que aquí se usará, depende de si las partes de un sistema y el sistema, como un todo, son o no entidades plenas de propósito. Usando este criterio se determina la

existencia de cuatro tipos diferentes de sistemas y modelos (Ackoff 1999):

1. Deterministas: son los sistemas y modelos en los que ni las partes ni el todo son entidades plenas de propósito.
2. Animados: son los sistemas y modelos en los que el todo es una entidad plena de propósito, pero las partes no lo son.
3. Sociales: son los sistemas y modelos en los que tanto las partes y el todo son entidades plenas de propósito.
4. Ecológicos: Son los sistemas y modelos en los que algunas partes son entidades con propósito, pero como un todo, no tienen propósito propio, el todo no es una entidad plena de propósito.

Estos cuatro tipos de sistemas y modelos forman cierta jerarquía. Los sistemas animados tienen sistemas determinísticos en sus partes: los seres humanos, por ejemplo, pueden verse como sistemas animados, pero sus órganos son determinísticos. Algunos sistemas animados, como las personas, pueden crear y usar sistemas determinísticos, pero sistemas determinísticos no pueden crear sistemas animados. Los sistemas sociales tienen sistemas animados como sus partes, pero los sistemas animados no tienen sistemas sociales como sus partes. Los sistemas ecológicos pueden tener como sus partes, alguno de los otros tres tipos de sistemas, pero el todo no es una entidad plena de propósito.

Las organizaciones, aun siendo sistemas sociales, pueden observarse de distintas maneras; cada forma es un modelo de ella, una representación de la realidad. Aquí se mencionarán las posibilidades que se pueden construir, usando la tipología presentada.

A partir de lo anterior, a continuación describimos los modelos determinísticos y animados de la organización, tratando de mostrar que tales modelos han sido usados y fueron o son útiles en tanto que imperan o han imperado ciertas características de las circunstancias sociales, pero que tales modelos no reflejan la amplitud del potencial que el uso de modelos socio sistémicos de la organización contiene, ya que es en estos modelos en donde se da relevancia tanto a las partes como al todo, son entidades plenas de propósito.

Además, se puede descubrir que la función social, el compromiso y la responsabilidad de una organización, dependen del tipo de modelo que se adopte para observarla.

Modelos determinísticos de organizaciones y el CRO

Los modelos determinísticos de la organización corresponden a la percepción del universo como una máquina creada por sus dioses, considerados éstos como algo exterior, por lo que en sus sistemas mayores, social y ecológico, de los que forma parte, se enfatiza a los propietarios, en el caso de las organizaciones privadas y a quienes mandan o dan instrucciones del qué hacer desde el exterior, en el caso de las organizaciones públicas.

Por eso, las organizaciones privadas, están para servir a los propósitos del “dios propietario”, cuyo principal propósito es tener ganancias y, en el caso de las organizaciones públicas, el dios está representado por el directivo de más alto nivel, y la organización está para servir a su principal propósito, que le ha sido asignado externamente.

En este modelo, las partes y el todo no son entidades plenas de propósito; en ciertas circunstancias, ellos pueden escoger los medios, pero no los fines, ya que éstos se determinan externamente.

Con esta percepción, la función social, el compromiso y la responsabilidad de la empresa, firma o corporación, están orientados a proporcionar al propietario una rentabilidad, un retorno a su inversión; y, para el caso de organizaciones públicas, proporcionar al directivo la posibilidad de cumplir con lo que se le manda, se le da instrucciones de qué hacer, se le fija externamente.

Igualmente, otras partes de los sistemas mayores, elementos del sistema social y del ecológico, son considerados sólo para el logro de tales funciones, o más bien, sólo son considerados para el beneficio de un solo tipo de actores del sistema mayor: los propietarios y quienes determinan qué hacer desde el exterior, pudiéndose entonces decir, que los actores y elementos, tanto internos como externos de la organización, sólo son usados para realizar tales funciones.

Las partes de las organizaciones percibidas como máquinas, son consideradas también así; sus propios propósitos se manejan como no existentes o irrelevantes, y la organización misma no puede escoger su propio propósito.

Los modelos determinísticos pueden funcionar bien cuando se aplican a partes o aspectos de un sistema social, cuando esas partes o aspectos son considerados aisladamente, pero hay que tener en cuenta que es posible que simultáneamente se mejore el funcionamiento de cada parte o aspecto del sistema tomada separadamente y reducir el funcionamiento del todo, ya que ninguna parte o aspecto

de un sistema tiene un efecto independiente en el funcionamiento del sistema. El funcionamiento del sistema es el producto de la interacción de sus partes (aun cuando la parte fuera entendida social y sistémicamente).

Modelos animados de organizaciones y el CRO

Los modelos animados de la organización corresponden a las concepciones orgánico-biológicas: un organismo; como una entidad biológica con una sola mente.

La consideración de la organización como parte de un sistema social y ecológico mayor, con un modelo animado, cambia el énfasis ampliándose la visión, al reconocer que los actores a los que la organización satisface sus deseos y necesidades con sus productos y servicios, así como la naturaleza, en tanto fuente de insumos, y los inversionistas, todos son elementos necesarios para realizar la función social y ecológica (Capra, 1983, 2002).

Con esta consideración, las organizaciones públicas y privadas tomaron al crecimiento como necesario para responder efectivamente a las demandas crecientes en cantidad y diversidad de productos y servicios. La bursatilización de las empresas les permitió tener acceso a recursos para impulsar el crecimiento y las mejoras tecnológicas. La aparición de la separación entre la propiedad y la administración en las empresas, desde un punto de vista organicista, dio forma a la existencia de las corporaciones (de corpus significando cuerpo), con inversionistas como propietarios y el ejecutivo en jefe como la cabeza; la administración de la firma es el cerebro y las unidades operativas son el cuerpo.

A pesar de la mejora de los trabajadores en su nivel educativo y en capacitación, las unidades operativas, el cuerpo, se consideran como entidades no plenas de propósito, se considera que no tienen opciones para escoger, están restringidas a reaccionar determinísticamente a instrucciones y mandos que da el ejecutivo en jefe, por la administración, el cerebro, o reaccionar a eventos del contexto. La organización, como un todo, está representada por la administración, la cual, si se considera como una entidad plena de propósito, puede escoger medios y propósitos, aunque tiene uno principal.

El propósito principal de una organización, entendida como un sistema animado, como un organismo, es evidentemente la sobrevivencia, pero puede escoger modos distintos de entre las posibilidades existentes. Normalmente el crecimiento se considera como esencial para la sobrevivencia, porque el límite de su opuesto, la contracción, es la muerte. Las ganancias, en este contexto, no se ven como un fin, sino como un medio. Así como el oxígeno es necesario para la sobrevivencia de los seres humanos, pero no la razón de ella, del mismo modo, son las ganancias para la empresa.

La función social, el compromiso y la responsabilidad de una organización, vista como un sistema animado, es sobrevivir para satisfacer los deseos y necesidades demandadas por la sociedad, considerando los insumos que le proporciona la naturaleza.

Modelos socio-sistémicos de organizaciones y el CRO

Los modelos de tipo social de las organizaciones,

denominados socio-sistémicos, corresponden a la idea de que tanto las partes como el todo son considerados como entidades plenas de propósito, con capacidades de escoger, elegir ellos mismos tanto sus fines como sus medios.

Ver a la organización de esta manera es, en primer lugar, dar las dimensiones apropiadas a sus miembros, como personas, como seres humanos, con todas sus características anatomo-fisiológicas y psico-sociales, como entidades plenas de posibilidades, con propósitos propios, que ellos mismos eligen y con capacidades para escoger los medios para alcanzarlos. En segundo lugar, considerar que la organización, como un todo, es una entidad plena de posibilidades, puede ella misma escoger tanto sus fines, como elegir los medios para lograrlos. Se toman en cuenta los propósitos propios de las partes y de la misma organización, buscando su interacción armoniosa.

En este orden de ideas, los sistemas mayores, supra sistemas, de los que forma parte la organización, son sistemas sociales y ecológicos, por lo que en ellos existirán entidades que son plenas de propósitos.

La conceptualización sistémica de las organizaciones conlleva la consideración de los tres niveles de propósitos, planteando lo que se denomina los tres problemas organizacionales de la era de los sistemas: el auto control, considerando los propósitos de la organización; la humanización, considerando los propósitos de las partes; y, la ambientalización, considerando los propósitos del contexto; enfrentar estos tres problemas busca aprender el manejo de la interacción armoniosa de los tres tipos de propósitos.

La conceptualización socio-sistémica de las organizaciones considera como propósito principal al

desarrollo (Ackoff, 1999), el propio de la organización, el de sus partes y el de los sistemas mayores de los que forma parte. El desarrollo es la función social y ecológica de la organización, que expresa su compromiso y su responsabilidad.

El desarrollo, contrario a la percepción prevaleciente, no es sinónimo de crecimiento; puede haber desarrollo sin crecimiento y crecimiento sin desarrollo.

Desarrollo no es una condición o estado definido por lo que una persona posee. Es el proceso en el cual un individuo o entidad incrementa sus habilidades y deseos para satisfacer sus propios deseos y los de otros. Es un incremento en las capacidades y potencialidades, no es un incremento en los logros.

El desarrollo es más un asunto de motivación, conocimiento, entendimiento y sabiduría, que un asunto de riqueza. No se quiere decir que la riqueza sea irrelevante para el desarrollo, es relevante, pero lo que la gente haga con ella depende de otras cosas. El desarrollo tiene menos que ver con lo que uno tiene, que con qué tanto uno puede hacer con lo que sea que uno dispone. El desarrollo está más relacionado a la calidad de vida que a los estándares de vida.

Desde este punto de vista, la naturaleza, lo ecológico, cobran nuevo significado, considerándolos aspectos imprescindible de los sistemas vivientes, que nos proporcionan recursos, muchos de los cuales son no renovables y que hay que aprender a manejar conservando y mejorando conscientemente, ya que la viabilidad de y en la biósfera depende de ello.

Así, las organizaciones contribuyen al desarrollo de la sociedad y de la naturaleza, pero contribuyen de

diferente manera. Aquí sólo se comenzará por abordar el caso de las organizaciones privadas conocidas como empresas, firmas o corporaciones, para especificar más la manera en que deberían coadyuvar mayormente al desarrollo, siendo éste su función social y ecológica.

Todo sistema social tiene una función en el sistema mayor del que forma parte. En el caso de una empresa, considerada como un sistema social, su función es principalmente económica. Sin embargo, para entender cómo esa función económica se ajusta al propósito principal de un sistema social, es decir, cómo contribuye a su desarrollo propio, al de sus partes y al de los sistemas mayores a los que pertenece, es conveniente adoptar una visión de los actores.

En un primer análisis se puede considerar que los actores de una empresa son quienes directamente interactúan con ella, ya sea porque son afectados o la afectan, y la visión se centra en el conjunto de transacciones con esos actores en los que hay un intercambio directo de recursos, como son los proveedores, los clientes y consumidores, los inversionistas y acreedores, los deudores, el gobierno, entre otros.

El flujo de recursos con que la empresa realiza sus operaciones, es de dos tipos: egresos e ingresos. Si se restan los primeros a los segundos y el resultado es positivo, la empresa ha creado riqueza. Es bien sabido que la empresa tiene la función de crear la riqueza en la sociedad, pero con esta visión sistémica, tiene además la función de distribuirla.

La creación y distribución de la riqueza debe contribuir al desarrollo. Es decir, debe contribuir a que todas las partes de la organización, ella misma y las externas

de sus supra sistemas, ya sea que directa o indirectamente interactúen con la organización, incrementen sus habilidades y deseos por satisfacer sus propios deseos y los de otros.

La función social y ecológica de la empresa, debe entonces cuidar que los flujos de recursos, aún cuando producen riqueza, no produzcan explotación de entidad alguna, lo cual requiere del conocimiento, entendimiento y consideración, de todas las entidades involucradas en todas las interacciones.

Una de las formas más importantes en que la empresa crea y distribuye la riqueza, es a través de crear empleo productivo, por lo que se considera una de sus funciones primordiales; sin embargo, la retribución al empleado debe ser tal que le permita no sólo lo suficiente para un estándar de vida que considere apropiado, sino suficiente para coadyuvar a su propio desarrollo. La práctica del adelgazamiento empresarial que despide a sus empleados para mejorar su eficiencia y eficacia, es contraria a esta función social.

Se observa que esta descripción hecha para la empresa, puede generalizarse a organizaciones públicas y sociales, las cuales, concebidas como socio-sistémicas, también tendrán al desarrollo como la función social y ecológica, debiendo en ello desplegar su compromiso y su responsabilidad organizacionales en general.

La conceptualización socio-sistémica de las organizaciones en general, y de las empresas en particular, requiere de todos los actores nuevas actitudes y aptitudes, una nueva conciencia que coadyuve a la integración de un nuevo espíritu para contribuir de mejor manera al desarrollo individual, grupal, organizacional y social.

Algunas acciones llevadas a cabo en México, sobre el compromiso y la responsabilidad organizacionales

Se observa que las descripciones adoptadas para este trabajo, en el sentido de que el Compromiso es una obligación contraída por una palabra dada, y la Responsabilidad es aceptar la obligación de responder de nuestros actos, así como que desde una visión socio-sistémica de las organizaciones, se considera como su principal propósito el desarrollo propio, el de sus partes y el de los sistemas mayores de los que forma parte, se puede decir que para considerar a una organización realmente comprometida y responsable, debe declarar explícitamente en su misión, su voluntad de promover no sólo el crecimiento económico, sino también el desarrollo individual y social, así como promover y apoyar el equilibrio ecológico.

Actualmente en nuestro país, un número aún reducido, pero cada vez más creciente de organizaciones tanto públicas como privadas, han hecho esfuerzos por alcanzar el reconocimiento como entidades “socialmente responsables”, apoyándose en cuatro principios fundamentales propuestos por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI, 2005):

- 1) Contribuir a la calidad de vida interna de la empresa.
- 2) Cuidar y preservar el medio ambiente.
- 3) Seguir un código de ética empresarial.
- 4) Vincularse y comprometerse con la comunidad y su desarrollo.

El propio CEMEFI, institución que, por su nombre, persigue promover el amor al género humano a través de desarrollar actividades, poner capital, etc., en beneficio de los demás, postuló el siguiente decálogo, para calificar a las empresas como socialmente responsables:

- 1) Promover e impulsar internamente una cultura de responsabilidad social que busque las metas y el éxito del negocio, contribuyendo al mismo tiempo al bienestar de la sociedad.
- 2) Considerar las necesidades sociales del entorno en que opera y colaborar en su solución, impulsando su desarrollo y mejoramiento de calidad de vida.
- 3) Hacer públicos sus valores y desempeñarse con base en un código de ética.
- 4) Vivir esquemas de liderazgo participativo, solidaridad, servicio y respeto a la dignidad humana.
- 5) Promover el desarrollo humano y profesional de toda la comunidad laboral (empleados, familiares, accionistas y proveedores).
- 6) Identificar y apoyar causas sociales e integrarlas a la estrategia de acción empresarial.
- 7) Respetar el entorno ecológico en los procesos de operación y comercialización para contribuir a la preservación del medio ambiente.
- 8) Participar en alianzas intersectoriales con organizaciones de la sociedad civil y de gobierno para atender las causas sociales elegidas.
- 9) Tomar en cuenta e involucrar a su personal, accionistas y proveedores en sus programas corporativos de inversión y desarrollo social (Diario Reforma, 17 de diciembre de 2005).

Sin embargo, aunque en principio esos postulados son loables y en ellos subyace un compromiso, consideramos que debe hacerse explícito el término "Compromiso y Responsabilidad Organizacionales", y además no limitarlo al término de empresa, sino ampliarlo a todo tipo de organización. Por otra parte, estimamos que la medición de sus contenidos, alcances y resultados del listado anterior, se deja a la libre interpretación de quien quiera evaluarlos, ya que no se precisa la forma en que serán medidos.

Desde hace poco más de cinco años, el CEMEFI entrega reconocimientos a las empresas que un jurado calificador determina que se han hecho acreedoras al mismo, porque cumplen con esos postulados; sin embargo, no queda del todo claro el proceso para definir su otorgamiento, a pesar de que incluye una autoevaluación documentada de los aspirantes, en la que detallan las acciones llevadas a cabo.

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones vistas como un sistema animado, tienen como propósito principal la sobrevivencia, por lo que, en ese contexto, las utilidades, aunque son un medio para alcanzarla y no un fin en sí mismas, deben servir para lograr sus objetivos y satisfacer las necesidades que demanda la sociedad, sin descuidar los recursos que la naturaleza les provee.

Algunas organizaciones, hasta ahora alrededor de cien en su mayoría empresariales, han recibido ese reconocimiento, con base en el desarrollo de acciones como las que a continuación se describen:

- Promoción de la educación ambiental para generar proyectos de desarrollo sustentable.

- Reducción del consumo de energía, papel y agua, para contribuir a la preservación del medio ambiente.
- Desarrollo de programas de colaboración académica, tecnológica y comercial, con instituciones educativas.
- Apoyos a la educación, para promover una mejor calidad de vida y desarrollo futuro de las personas.
- Otorgamiento de becas a estudiantes de escasos recursos.
- Promoción de programas de atención a la salud y al rezago en comunidades indígenas.
- Programas de apoyo al desarrollo de pequeñas y medianas empresas, con la participación de organismos gubernamentales.
- Apoyos a los programas de retiro de trabajadores, complementarios a los que se otorgan por disposición legal.
- Atención a problemas de empleo, desarrollo comunitario y atención a la mujer.
- Desarrollo de campañas para lograr la igualdad de oportunidades a las mujeres, mediante la filosofía de equidad de géneros.
- Programas de reducción del trabajo infantil, mediante su incorporación a actividades educativas, de salud y recreación.
- Acciones de mejoramiento de la calidad de vida y ambiente laboral, con programas que involucran a los familiares de los trabajadores (Revista Conceptos, publicada por el Banco Santander Serfín, número correspondiente a octubre de 2005).

Como puede apreciarse, las acciones que por su orientación podrían ser consideradas de compromiso y responsabilidad organizacionales, y que han sido

emprendidas por esas organizaciones, son aún limitadas, inconexas y confusas, porque los esfuerzos que se han llevado a cabo, parece que persiguen un mismo fin, pero se advierte confusión en los medios para alcanzarlos. Limitadas, porque por una parte solamente se llevan a cabo en áreas geográficas muy localizadas, principalmente en la región sureste del país y, por la otra, porque se desarrollan sólo al interior de las organizaciones que las promueven. Inconexas, porque no se relacionan entre sí, ni con ningún plan o programa sectorial, regional, temático o de cualquier otra índole, que las aglutine y potencie. Confusas en cuanto a sus fines y medios, porque no se explicita cuál es el impacto final que se busca con esos programas, a nivel individual y colectivo, ni con qué dimensiones de tiempo, espacio y recursos van a llevarse a cabo.

Además, parece no hacer acuerdo entre las instituciones que otorgan los diversos reconocimientos, en cuanto al contenido de lo que están calificando y a los criterios de evaluación, ya que, cuando menos, existen los cuatro siguientes:

- “Empresa Socialmente Responsable”
- “Ética y Valores en la Industria”
- “Responsabilidad Social Corporativa”
- “Industria Limpia”,

que, de entrada, son excluyentes, porque sólo se refieren a las organizaciones denominadas empresas y, dentro de éstas, se privilegia a las del sector industrial.

Por ejemplo, la alianza que formaron COPARMEX, CCE, CONCAMIN, CEMEFI y otros organismos en un concepto denominado “AliaRSE”, para otorgar el

reconocimiento “Ética y Valores en la Industria”, define a la Responsabilidad Social Empresarial, como: “El compromiso consciente y congruente que asume el empresario y la empresa de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y la construcción del bien común con justicia social” (Diario Reforma, 17 de diciembre de 2005), pero ¿cómo se traducen esos enunciados en términos operativos?; es decir, ¿cómo se evalúa su cumplimiento estando tan vagamente expresados? ¿a través de los “criterios de elegibilidad” –igualmente vagos– que utilizan, y que dicen: a) Prácticas que respondan a una política de la empresa o b) Que se justifiquen como práctica de RSE en cualquiera de los tres ámbitos siguientes: Calidad de vida en la empresa, cuidado y preservación del medio ambiente y vinculación de la empresa con la comunidad?

Por su parte, el Grupo Financiero Santander-Serfín, señala que: “Santander se distingue a favor del desarrollo de México como una de las...Empresas Socialmente Responsables (ESR), porque su visión es clara y representa un servicio definido para aportar, con lo mejor de su crecimiento organizacional, acciones positivas generadas para el bien común de una sociedad altamente necesitada de un continuo apoyo en equipo” y entonces nos hacemos la misma pregunta: ¿cómo se traducen esos enunciados, y cómo se evalúan? (Santander-Serfín, 2005).

Otro caso: en entrevista concedida al diario Reforma, el Director General de Arvizu Comunicación Corporativa,

Alfredo Arvizu (Diario Reforma del 19 de septiembre de 2005), dice que la Responsabilidad Social es: “...una serie de acciones que las empresas desarrollan hacia la sociedad en la que se encuentran ubicadas...Hay muchas empresas que están buscando otorgar ayuda a instituciones de beneficencia. Lo ven como su responsabilidad social o corporativa...Adicional a los beneficios que la responsabilidad social crea en las comunidades donde están localizadas las empresas, también se pueden beneficiar. En términos de imagen ante sus públicos de interés...empresas socialmente responsables proyectan una imagen más positiva...Lo social...se puede convertir en mayores ventas. Por ejemplo, una empresa que decide donar una pequeña parte del costo que para el cliente tienen sus productos o servicios a una institución para algún fin altruista, pueden tener mayor visibilidad y aceptación. Ante todo, puntualiza, cualquier programa exitoso debe partir del seno de las mismas empresas, las cuales deben lograr que las condiciones de trabajo de sus empleados propicien la calidad de vida. Una vez cumplido eso se pueden llevar a cabo exitosos programas de responsabilidad social hacia fuera, en donde se involucren de una forma u otra todos los empleados” (Diario Reforma del 17 de diciembre de 2005).

Como puede observarse, aunque las percepciones presentadas son coincidentes en el fondo, parece no haber una idea totalmente clara de lo que debe promoverse y entenderse como responsabilidad social. Un hecho parece claro: todos entienden que las acciones deben surgir de dentro de las empresas y que, al exterior, deben participar sus empleados.

Conclusiones preliminares

De lo anteriormente señalado, surgen las siguientes reflexiones:

- 1) Las empresas se asumen como modelos determinísticos de organizaciones, en tanto su función social, su compromiso y su responsabilidad, busca la rentabilidad, mientras los sistemas mayores sólo son considerados para el logro de tal fin.
- 2) Aunque los modelos animados de organizaciones tienden a considerarlas como organismos con una sola mente, los trabajadores, es decir, el cuerpo, se consideran como entidades no plenas de propósito, pues no tienen opciones que escoger, ya que reaccionan determinísticamente a instrucciones y mandos que da la cabeza, la administración.
- 3) Las empresas están muy alejadas de concebirse como modelos socio-sistémicos de organizaciones, en los que las partes como el todo, son considerados como entidades plenas de propósitos, con capacidades de

elegir tanto sus fines como sus medios, considerando igualmente a los sistemas mayores.

Como puede advertirse, falta un buen trecho que recorrer para darle identidad plena al concepto de Compromiso y Responsabilidad Organizacionales, en el que se incluya a todo tipo de organismos: empresariales, sociales, gubernamentales, con una visión holística y sistémica, que permita entender como una totalidad las diversas relaciones e interacciones que se dan en una sociedad cada vez más globalizada, para que se acerquen más a un modelo socio-sistémico de organizaciones; ese es nuestro propósito.

Esta primera contribución pretende iniciar el camino hacia una sistematización de los diversos términos que existen sobre lo que genéricamente se conoce como Responsabilidad Social, para darle una base epistemológica en la que se sustenten y fomenten las prácticas de un verdadero y sostenido Compromiso y Responsabilidad Organizacionales.

Bibliografía

• Ackoff, R. L. (1974), *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*, Wiley, N.Y.

• Ackoff, R. L. (1981), *Creating the Corporate Future*, Wiley, N.Y. 1981.

• Ackoff, R. L. (1999), *Re Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*, Oxford University Press, N.Y.

• Arias Galicia, F., et al. (1973), *Administración de Recursos Humanos*, México, Trillas.

• Arias Galicia F. (2000), "El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento", Ponencia al V Foro Nacional de Investigación, Div. de Inv. FCA-UNAM, México.

• Capra, F. (1983), *The Turning Point: Science, Society, and the Rising Culture*, Bantam Books, N.Y.

• Capra, F. (2002), *The Hidden Connections: A Science for Sustainable Living*, Anchor Books, N.Y.

• Centro Mexicano para la Filantropía, Suplemento comercial del Diario Reforma, México, D. F., 17 de diciembre de 2005.

• Diario Reforma, Entrevista a Alfredo Arvizu, director general de Arvizu Comunicación Corporativa, México, D. F., 19 de septiembre de 2005.

• Hirsch, P. (1987), *Pack your own parachute: How to survive mergers, takeovers, and other corporate disasters*, Addison Wesley Reading, MA.

• Meyer, J.P. & Allen N.J. (1984) "Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations". *Journal of Applied Psychology* 69, 372-378.

• Meyer J.P. & Allen N.J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*, Sage Pubs, London.

• Santander-Serfin, Revista Conceptos, de octubre de 2005.

La legislación ambiental para la responsabilidad social corporativa

Elda Aurora Morales Espinosa¹



RESUMEN

Es en los últimos años ha surgido con mayor interés la atención hacia la problemática ambiental a nivel internacional, gubernamental y empresarial, sumando ahora el componente de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Los tratados, acuerdos y encuentros internacionales, fueron el punto de partida para que los gobiernos nacionales adquirieran el compromiso de generar sus propias políticas.

En México se instrumenta una política ambiental a partir de los años setenta, pero desde los años veinte, ya existían leyes indirectamente vinculadas con los temas ambientales. Sin embargo, a pesar de que actualmente se cuenta con una estructura y una legislación sólida, la política gubernamental y la responsabilidad empresarial aún se encuentran en curso de definición por lo que el desarrollo ambiental y la responsabilidad corporativa son todavía procesos incipientes.

¹ Profesora investigadora del Departamento de Producción Económica. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco.

ABSTRACT

It is during the last years that has emerged with greater interest the attention towards the environmental problems at international, governmental and entrepreneurship levels, adding now the component of the Corporate Social Responsibility (CSR). The international treaties and agreements were the starting point so the national governments undertook the compromise to generate their own policies.

In Mexico, an environmental policy was implemented during the seventies, but laws indirectly related to environmental themes have been presents since the twenties. Nevertheless, even that now do exists a solid structure and an strong legislation, the governmental policy and the entrepreneurship responsibility are in the way of definition, the environmental development and the corporate social responsibility are yet in a starting processes.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, Legislación ambiental

Key words: Corporate Social Responsibility, Environmental Legislation

Introducción

Los años setenta fueron el punto de partida de las discusiones internacionales en torno al medio ambiente, siendo gobiernos, sector académico y grupos de la sociedad civil los pioneros en el debate. No es sino hasta 1992 cuando se incorpora formalmente el sector empresarial con una postura voluntaria de compromiso y responsabilidad frente a la sociedad, después de dos décadas de incremento en las regulaciones y normas que sancionaron, particularmente en la década de los ochenta al sector industrial.

Es en los últimos años que ha surgido con mayor interés la atención hacia la problemática ambiental a nivel internacional, gubernamental y empresarial, sumando ahora el componente de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Esto se expresa a través de diversas manifestaciones como firma de tratados y acuerdos, encuentros internacionales, programas de financiamiento, elaboración de guías y manuales, entre otros, que han dado lugar a respuestas en el plano nacional generando alternativas y políticas de solución para prevenir y controlar la contaminación de suelos, agua y aire, el uso indiscriminado de recursos naturales, es decir se busca cada vez más contribuir al desarrollo sostenible, es decir, al desarrollo con responsabilidad y respeto del entorno con el uso apropiado de los recursos.

En este artículo se recupera el concepto de Responsabilidad Social Corporativa en México enfatizando en el plano de la responsabilidad ambiental y para ello se parte de establecer los momentos clave que son antecedente de las acciones y las decisiones de política que regulan a los distintos sectores económicos, para ello se presenta la

evolución de la gestión ambiental; la evolución de la Política y la Planeación Ambiental. Se trata de mostrar que la Política Gubernamental y Empresarial está en proceso de definición por lo que el desarrollo ambiental es todavía incipiente. Se presenta la legislación ambiental, su aplicación y cumplimiento, así como los apoyos institucionales en este tópico. Finalmente se expone la situación actual y tendencias de la Responsabilidad Social Corporativa en México.

I. Antecedentes de la responsabilidad social corporativa

Han pasado más de 30 años desde que distintos sectores de las naciones del mundo comenzaron a manifestar su preocupación por el asunto del medio ambiente y las repercusiones que esto ha tenido en el desarrollo mundial. Desde la “Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente”, celebrada en Estocolmo en 1972, a partir de la cual se le dio a la “crisis ambiental” un lugar preponderante, se destacó la necesidad de: Incorporar un conjunto de medidas preventivas y correctivas sobre los impactos ambientales de las prácticas productivas y de consumo, lo que conlleva a establecer nuevos criterios y normas para la actividad industrial; implementar estrategias de política pública; incorporar en sus estructuras y sus funciones, dependencias oficiales encargadas de la dimensión ambiental y social en sus procesos de planeación del desarrollo; y generar un cambio en la legislación.

Veinte años después de la primera cumbre, en junio de 1992, se realiza la “Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas”, conocida también

como “Cumbre de la Tierra”, realizada en Río de Janeiro, Brasil, en ella se legitimó una agenda de medidas relacionadas con el cambio medio ambiental, económico y político. El objetivo central de la Cumbre fue el Desarrollo Sustentable, es decir, crecimiento económico, equidad social y preocupación ambiental, en el cual se aprobaron cuatro documentos que sentaron las bases para la discusión de los siguientes años: la Agenda Local 21; los Veintisiete principios; el Convenio Macro de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático; y el Convenio sobre diversidad biológica. México es signatario de los cuatro compromisos, por tanto, quedó obligado a incorporar en su política pública –ambiental e industrial- y en su legislación, los diferentes compromisos acordados en estos.

En 1999, en el Foro Mundial de Davos, Suiza, se anuncia el “Pacto Mundial de las Naciones Unidas”. Este se pone en marcha en el año 2000 haciendo un anuncio a las empresas privadas para que adoptaran nuevos principios universales en el ámbito de los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente. La conciencia de esta nueva problemática ha dado lugar a transformaciones en el ámbito económico y social.

Bajo esta nueva perspectiva se han incorporado conceptos fundamentales como: la dimensión ambiental, el desarrollo sostenible, definido como “Aquel que satisface las necesidades esenciales de la generación presente sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades esenciales de las generaciones futuras”² y la responsabilidad social corporativa, concepto que surge en 2001 en el Libro

Verde sobre Responsabilidad Social de las Empresas publicado por la Comisión de las Naciones Europeas, el cual se define como la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones laborales, sociales y del medio ambiente en sus operaciones comerciales y en su relación con sus interlocutores.³ Lo que incluye un compromiso de acciones mas acorde con los objetivos y valores de la sociedad⁴, de transparencia con sus accionistas, empleados, proveedores y clientes así como con la autoridad pública y organizaciones civiles, que representan los intereses de la comunidad del medio ambiente.

La Responsabilidad Social Corporativa⁵ implica la existencia de una política más allá de acciones empresariales aisladas, es propositiva, proactiva y comprometida en el tiempo, promueve el desarrollo de iniciativas empresariales que rebasan el cumplimiento de las leyes, la normatividad y el cumplimiento de objetivos solamente económicos y de rentabilidad. La empresa social y ambientalmente responsable es la que se preocupa del bienestar de quienes trabajan en ella, desde el punto de vista de salud, seguridad e higiene, educación, remuneración justa, procesos de selección adecuado, respeto al ambiente, reducción de impactos negativos, ahorro de energía, uso de tecnologías limpias. Se preocupa en general por el bien común. Propicia el desarrollo de valores éticos que guían la conducta empresarial y la relación con su entorno; siempre con transparencia, honestidad y pertinencia. Establece fines estratégicos para mejorar y/o cambiar la imagen de la empresa, aumentar su

² Nuestro Futuro Común, Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, Alianza Editorial, España, 1988, p. 29.

³ Comisión de las Naciones Europeas: “Libro Verde Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas” (OM (2001) 366 Final).

⁴ Anderson J. W. Corporate Social Responsibility: Guidelines for Top Management. New York, Quorum Books, 1989.

⁵ Los términos: Responsabilidad Social Corporativa y Responsabilidad Social Empresarial son sinónimos y empleados de manera indistinta.

competitividad, adaptar la administración a nuevos contextos que permita la mejora continua del desempeño ambiental y social.

II. Los actores de la responsabilidad social corporativa

Bajo la perspectiva de la Responsabilidad Social Corporativa se identifica como actores principales: el gobierno, las organizaciones productivas y las organizaciones civiles, identificar como evolucionan e interactúan cada uno de ellos, en el mismo entorno pero con objetivos diferentes, permite entender el significado que para el gobierno y la industria, tiene la Responsabilidad Social Corporativa.

Dado que las organizaciones productivas tienen como objetivo crear riqueza, empleo, bienestar y desarrollo tecnológico, además de ser depositarias de los recursos humanos y financieros, su compromiso es proporcionar a la sociedad una economía sana y responder a los retos que plantea el contexto internacional.

El gobierno tiene como misión fundamental satisfacer las necesidades humanas en materia económica, social y cultural mediante instrumentos legales que garanticen la integridad y el bienestar de la población; asegurar la preservación y restauración del equilibrio ecológico mediante la inducción de conductas ecológicamente deseables por parte de los agentes

económicos (empresas), en un marco de eficiencia y desarrollo sostenible; revertir las alteraciones de dichos equilibrios sin limitar el desarrollo de la sociedad; y fortalecer el marco legal y político internacional en el que se desarrolla la actividad industrial.

La sociedad civil y el tercer sector⁶ cumplen con la función de agentes que intervienen en las relaciones entre diversos sectores de la sociedad y el gobierno, y ante otras instancias privadas nacionales e internacionales, su rol es promover la participación comunitaria y grupal; impulsar variados esfuerzos tendientes a una mayor participación ciudadana, particularmente en los ámbitos de la ecología, los derechos humanos, la salud, y los movimientos ciudadanos. Tienen como compromiso estudiar el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa y sus alcances; y tomar iniciativas para sensibilizar a la sociedad en su conjunto sobre la importancia del tema y proporcionar ayuda a las empresas para la implementación de políticas de RSC.

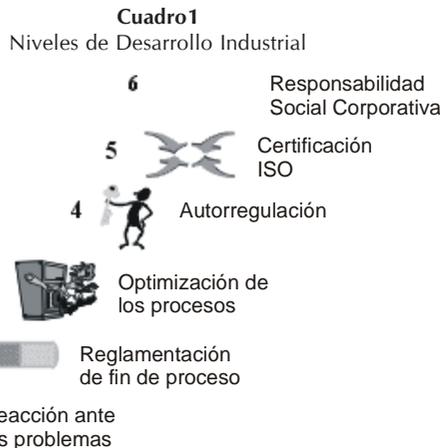
III. Evolución de la responsabilidad social corporativa en México

En México, existe una gran diferencia en el nivel de desarrollo ambiental de las distintas empresas y sectores. La mayor parte de los esfuerzos han sido enfocados a las regulaciones ambientales a través de mecanismos de comando y control. La evolución de la conciencia de protección al ambiente en México, inicia en 1972, con un

⁶ Tercer sector, también llamado sector no lucrativo o sector solidario. lo constituyen aquellas organizaciones que no están involucradas en el gobierno, ni en el ámbito directamente político (no buscan el control), ni en el ámbito de los intereses económicos del mercado (las ONG's, las fundaciones, los centros de estudio, el mundo académico entre otros).

enfoque evidentemente sanitario (reglamentación a fin de proceso). Durante los ochenta con una visión más sistemática del medio ambiente se incluyen medidas de control y prevención (optimización de los procesos). El concepto de prevención considera cualquier acción que conduzca a evitar un perjuicio al medio ambiente, para el sector industrial significa que las modificaciones a los procesos, así como tecnologías de fin de proceso, son mecanismos de prevención.

En los noventa se crea el Sistema Regulatorio y se promueve el programa nacional de auditorías ambientales por lo que las industrias buscan la autorregulación y las certificaciones ISO. En los últimos años se destaca la necesidad de cambiar los mecanismos de control ambiental a mecanismos de preservación, conservación y restauración ecológica basados en una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa. (cuadro 1). Es así como algunas empresas empiezan a incorporar estrategias de Responsabilidad Social Corporativa basadas en instrumentos ambientales, económicos y sociales para lograr la sostenibilidad.



FUENTE: Elaboración propia

Las empresas en México tienen diferentes niveles de desarrollo ambiental en función de cuatro variables: (cuadro 2)



FUENTE: Global Environmental Management Initiative

Las empresas en México han venido desarrollando estrategias que les permitan lograr metas y avanzar en los diferentes niveles de desarrollo ambiental de acuerdo a sus necesidades y grado de madurez. Las empresas primero invierten en cumplimiento o riesgo; después en prevención y ecoeficiencia, después establecen sistemas de gestión ambiental y finalmente se vuelven responsables ambiental, financiera y socialmente.

El desarrollo ambiental es gradual si se relaciona con las necesidades de la empresa. Difícilmente puede llegar de un nivel de cumplimiento a ser socialmente responsable, primero se preocupan por su supervivencia; después por su crecimiento a nivel nacional o internacional, o su predominio mundial; buscando la certidumbre en el

largo plazo.

Dependiendo del cumplimiento de la gestión ambiental las empresas se tipifican de la siguiente manera: (cuadro 3)

Cuadro 3

Tipificación de empresas (Grado de cumplimiento ambiental)

DEBAJO DEL CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO	MAS ALLÁ DEL CUMPLIMIENTO	SUSTENTABLE
<p>Inactivo</p> <p>●</p> <p>GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> •Admón. Dictatorial •Interacción pobre con el consumidor •Conductas destructivas •Moral baja •Actitud "No me importa" <p>AMBIENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> •Disposición pobre •Excede las normas •Niega los problemas 	<p>Reactivo</p> <p>⇐ ● ⇐</p> <p>GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> •Admon. Jerárquica •Departamentos independientes <p>AMBIENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> •Cumple legalmente •Esfuerzos de cabildeo •Actividad de medio ambiente al día •No se involucran otros departamentos 	<p>Responsable</p> <p>⇐ ● ⇐</p> <p>GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> •Elementos de participación administrativa •Retroalimentación del consumidor <p>AMBIENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> •Esfuerzos inconsistentes •Preocupación ejecutiva con el medio ambiente •Departamento de mercadotecnia •Diálogo con grupos de interés 	<p>Proactivo</p> <p>⇔ ● ⇔</p> <p>GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> •Valores y principios bien definidos •Organización en función del cliente •Responsabilidad y autoridad a todo nivel •Retroalimentación de clientes y empleados •Liderazgo, equipos multidisciplinarios <p>AMBIENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> •Plan a largo plazo •Se involucran todos los departamentos •Fuerte programa de comunicación

FUENTE: Elaboración propia

III.1 Política Pública y Planeación Ambiental en México

La regulación y la gestión ambiental de la industria en nuestro país han seguido el mismo comportamiento que en otros países, desde sus inicios en la década de los años setenta se basaron en legislaciones de tipo reactiva, como respuesta la presión pública internacional.

El eje de los problemas ambientales es la discrepancia entre los intereses privados y el interés público, es decir, entre costos privados y costos sociales. La diferencia entre intereses fundamenta y justifica una Política y Planeación Ambiental y por tanto, fundamentos jurídicos de regulación.

Lo que define a la política ambiental son los principios rectores y de los objetivos básicos que propone el gobierno a la sociedad para alcanzar la protección ambiental. Un conjunto de Instrumentos orientados a influir o condicionar el comportamiento y los agentes sociales para que actúen de modo tal que minimice el deterioro ambiental o que se maximicen los efectos positivos de sus acciones.

En 1972 se inicia la organización administrativa del Gobierno Federal para enfrentar los problemas ambientales del desarrollo desde un enfoque eminentemente sanitario, y se crea la Subsecretaria para el Mejoramiento del Ambiente dependiente de la Secretaría de Salubridad y Asistencia, en 1977 se pasa la tutela ambiental a la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas.

A partir de 1982 la política ambiental mexicana empieza a adquirir un enfoque integral, lo que provoca reformas constitucionales para crear nuevas instituciones y precisar las bases jurídicas y administrativas de la política

de protección ecológica por lo que crea la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE).

En 1992 se transforma la SEDUE en la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y se crean dos organismos descentralizados: La Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), como instancia encargada de vigilar el cumplimiento de la normatividad ambiental, a través de la inspección a las empresas de jurisdicción federal, la promoción y realización de auditorías ambientales y la participación social; y El Instituto Nacional de ecología (INE) el cual tiene a su cargo la función formativa. Su ámbito de acción comprende a las fuentes de contaminación atmosférica, por residuos peligrosos y por ruido de competencia federal, así como las obras e instalaciones sujetas a evaluación ambiental.

Con esto se avanzó en materia de política ambiental al asumir entre sus funciones las de formular, conducir y evaluar la política general del desarrollo social. En este periodo y con antecedentes tales como “la ocurrencia de accidentes que provocaron importantes pérdidas humanas y materiales”. Como los ocurridos en 1984 en San Juan Ixhuatepex, accidente que provocó la muerte de más de 700 personas e innumerables afectados, y la explosión de Guadalajara en 1992, los cuales tuvieron un común denominador. No detectar a tiempo los riesgos. Hizo evidente la necesidad de proteger a la población contra este tipo de riesgos, esto sería factible a través de la revisión sistemática de los procesos industriales.

En 1994 se crea la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP), asignándole la coordinación de la CNA, el INE y la PROFEPA. Incluyendo atribuciones relacionadas con los recursos pesqueros,

forestales y de suelo.

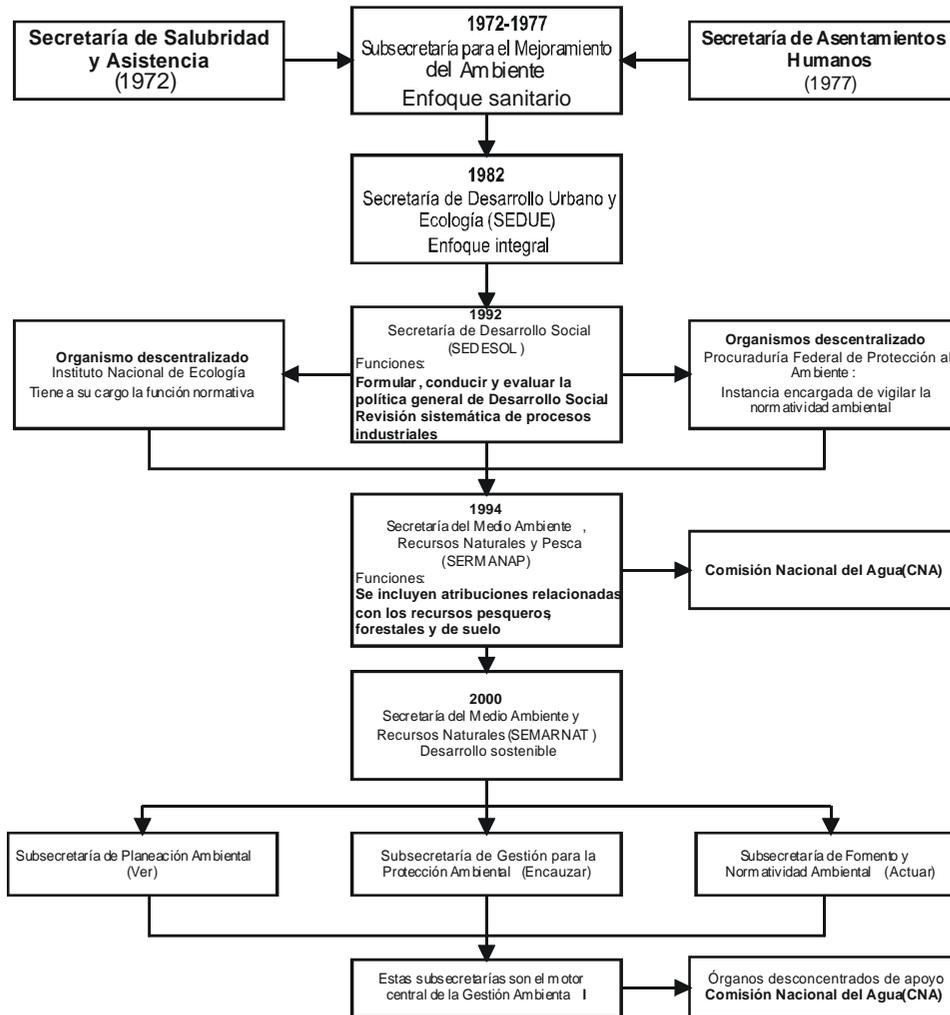
En el 2000 se modifica la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y se crea la actual Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), la cual integra tres subsecretarías: Planeación y Política Ambiental; Gestión para la Protección Ambiental (encauzar); y Fomento y Normatividad Ambiental (actuar). Estas subsecretarías son el motor central de la gestión, para cumplir con su función, cuenta con el apoyo de cinco órganos desconcentrados: la Comisión Nacional del Agua (CNA); el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (IMTA); el Instituto Nacional de Ecología (INE); la Procuraduría Federal de protección al Ambiente (PROFEPA); y la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANAP). (cuadro 4)

En la Evolución de la Política Pública y Planeación Ambiental en México, se destaca la incidencia de los tratados y acuerdos internacionales, lo que ha motivado al gobierno Federal a implementar estrategias y cambios tendentes a lograr el desarrollo sostenible a través de la Responsabilidad Social Corporativa.

Para dar respuesta a los acuerdos de la “Conferencia Mundial sobre Medio Ambiente”, realizada en Estocolmo en 1972; México, en este mismo año empieza a implementar Estrategias de Política Pública Nacional e inicia su Organización Administrativa, incorporando en sus estructuras y sus funciones, dependencias oficiales, encargadas de la dimensión ambiental y social en sus procesos de planeación del desarrollo.

Como resultado de la “Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas” realizada en 1992, el gobierno inicia la incorporación de manera

Cuadro 4
Evolución de la Administración Pública Federal y Política Ambiental



administrativas y dependencias, las funciones de formular, conducir y evaluar la política general de desarrollo social, así como la revisión sistemática de los procesos industriales.

Así partir del año 2000 se consuman los esfuerzos del gobierno, creando la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, asignándole de manera integral las funciones de: planeación ambiental; la gestión para la protección ambiental (encauzar); fomento y normatividad ambiental (actuar).

Como se observa la planeación y política ambiental es de muy reciente creación, lo que implica una revisión, evaluación, implementación y cambio continuo, acorde con las experiencias y

FUENTE: Elaboración propia

progresiva, la idea de desarrollo sostenible en la Planeación y Política Pública, por lo que incluye en sus estructuras

necesidades ambientales y sociales de nuestro país y del mundo, para revertir la degradación ambiental y lograr el desarrollo sostenible.

III.2 Evolución de la Legislación Ambiental

La Ley es una base instrumental con alcance operacional en cuanto a las herramientas que crea y pone a disposición de la comunidad e institucional por la estructura de gestión que establece y desarrolla. En sus orígenes la legislación ambiental en México se integra con ordenamientos cuya relevancia ambiental es casual: Ley de Pesca (1925); Ley Forestal (1926); Ley de Aguas de Propiedad Nacional (1934); Ley de Conservación del Suelo (en los 40s), enfocada al manejo de los recursos naturales relacionados con las actividades productivas del medio rural.

Durante muchos años el deterioro ambiental era aceptado como un mal necesario, ni el Estado, ni el sector productivo lo tenía entre sus prioridades. Enfocaban sus esfuerzos principalmente al aumento de exportaciones, al incremento de la producción entre otras. A partir que los problemas ambientales se agudizan se considera que el Estado debe desempeñar un rol más activo para solucionar esta problemática. Surge la necesidad de establecer y destacar la normatividad ambiental.

III.2.1 Bases Constitucionales

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es la base de la Legislación que protege al Medio Ambiente.⁷ En 1983 se reforman los artículos 4, 25 y 27 incorporando

nuevas ideas:

- Artículo 4.- Establece el derecho de toda persona a la "Protección de su Salud".
- Artículo 25.- Establece las condiciones de apoyo económico a sectores públicos y privados para la "Conservación de los Recursos Naturales y el Medio Ambiente".⁸
- Artículo 27.- Incorpora de manera estricta la idea de "Protección Total del Medio Ambiente."
- Los Art. 25 y 26 establecen la obligación del Estado de organizar un sistema de planeación participativa.
- El artículo 27, establece "La Nación tendrá en todo el tiempo el derecho de imponer a la propiedad privada las modalidades que dicte el interés público, así como el de regular, en beneficio social, el aprovechamiento de los elementos naturales susceptibles de apropiación"... El propósito de este texto es garantizar la distribución equitativa de la riqueza pública y preservarla. Por lo que se introduce el principio de "conservación" de los Recursos Naturales.

En 1987 se reforman los artículos 27 y 73, los cuales incorporan el concepto "Preservación, Conservación y Restauración del Equilibrio Ecológico" se establece el "Deber del Estado a la Protección del Medio Ambiente".⁹

En 1992 se reforman los artículos 25 y 26, en el primer párrafo del Art. 25 de la Constitución se establece una importantísima facultad del gobierno, acerca de que

⁷ Publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 5 de febrero de 1917.

⁸ El Artículo 25 establece, basado en el criterio de la actividad social y productiva, que se dará apoyo a la propiedad pública y compañías privadas, sujetas a los dictados de los intereses públicos y al uso, para el beneficio de todos, de los recursos productivos, conservándolos tanto a ellos como al medio ambiente. Este artículo fue modificado durante 1982 y publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 3 de febrero de 1983. El Artículo 25 junto a los Artículos 27, 26, 27 y 28 constituyen en términos prácticos el soporte constitucional de la ley económica mexicana.

⁹ Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 10 de agosto de 1987.

“corresponde al Estado la Rectoría del Desarrollo Nacional para garantizar que este sea integral y sustentable”.... En el Art. 26 se establece el fundamento para que la Administración Pública Federal formule el Plan Nacional de Desarrollo y los programas Sectoriales Regionales y Especiales (Ley de Planeación), así como la Obligación del Sector Público Federal de planear y conducir sus actividades con sujeción a los objetivos y prioridades de la Planeación Nacional del Desarrollo (Ley Orgánica de la APF). (cuadro 5).

Cuadro5
Bases Constitucionales

Año	Ley	Artículo	Facultades	Cambio en términos ambientales
1917	Bases constitucionales Constitución política de los Estados Mexicanos		Es la base de la legislación que protege al medio ambiente.	
		4°	Derecho de toda persona a un medio ambiente adecuado para su bienestar.	
		25° y 26°	Establece la obligación del estado de organizar un sistema de planeación participativa	
		27°	Establece que la nación tendrá la facultad de regular el uso de los recursos naturales, en beneficio social, con el propósito de garantizar la distribución equitativa de la riqueza pública.	

1983	Reformas en la Constitución	4°	Derecho a toda persona a la "Protección de su Salud"
		25°	Condiciones de apoyo para la Conservación de los Recursos Naturales y el Medio Ambiente
		27°	Incorpora la idea de "Protección Total del Medio Ambiente"
1987		27° y 73°	Incorpora los conceptos de Preservación, Conservación, y Restauración del Equilibrio Ecológico
1992	Reformas en la Constitución	25°	Corresponde al estado la rectoría del Desarrollo Nacional para garantizar que sea integral y sustentable

III.2.2 Legislación Ambiental

México es uno de los países que promulgaron legislaciones propiamente ambientales después de la celebración de la Conferencia Estocolmo (1972) y hasta antes de la celebración de la Cumbre de Río (1992). En los principios de la Declaración de Río se establecen los aspectos que deben ser legislados y la implementación nacional del desarrollo sostenible. Por lo que en la Legislación Ambiental se ha incorporado de manera progresiva la idea de desarrollo sostenible.

En 1971 se promulga la “Ley Federal de Prevención

y Control de la Contaminación”¹⁰. Es con esta Ley que se introducen estrictamente los términos de “Protección” y “Control” durante los siguientes 15 años se llevan a cabo una serie de reformas para tratar la problemática ambiental.

En 1982 se promulga “La Ley Federal al Ambiente” (LFPA) para regular los efectos de las actividades humanas sobre los recursos naturales, el manejo de residuos sólidos y las descargas, integrando la perspectiva de protección a la salud.

En 1988 se promulga la “Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Medio Ambiente” (LGEEPA)¹¹ que sustituye a la Ley Federal de Protección al Medio Ambiente. La también llamada “Ley Ecológica”, es inclusiva y abarca todos los Medios (aire, agua, tierra, manejo y eliminación de residuos sólidos) y considera: La conservación de los Recursos Naturales; La zonificación ecológica; y los problemas de contaminación ambiental en general e integra los reglamentos de: Residuos peligrosos (1988); Prevención y Control de la contaminación de la atmósfera (1988); Impacto ambiental (2000); Áreas naturales protegidas (2000); Ordenamiento ecológico del territorio (2003); y Registro de emisiones y transferencia de contaminantes.

En 1996 se modifica la LGEEPA en su artículo 3º y es particularmente ilustrativa. Define el desarrollo sustentable como: El proceso evaluable mediante criterios e indicadores del carácter ambiental, económico y social que tiende a mejorar, la calidad de vida y la productividad de las personas, que se funda en medidas apropiadas de preservación del equilibrio ecológico, protección del ambiente y aprovechamiento de recursos naturales, de

manera que no se comprometa la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.

El desarrollo en la legislación ambiental es notable. Así, se llega a una definición amplia del derecho ambiental,¹² en su parte formal, sin embargo existen debilidades en: el conocimiento, la aplicación y la interpretación de la misma, por parte de los actores de la Responsabilidad Social Corporativa de los mismos legisladores.

III.2.3 Instrumentos de Política Ambiental

Los instrumentos se definen como el conjunto de acciones que se diseñan para lograr la ordenación del ambiente, se dividen en preventivos y correctivos.

Entre los preventivos se cuenta: La planeación ambiental (PND y Programas Sectoriales); El ordenamiento ecológico del territorio; Instrumentos económicos, fiscales, financieros y de mercado; regulación ambiental de los asentamientos humanos; la evaluación del impacto ambiental; las Normas Oficiales Mexicanas; la autorregulación y las auditorías ambientales; y la investigación y educación ecológicas.

En cuanto a los correctivos se tiene: Medidas de seguridad; Clausura temporal o parcial; Aseguramiento precautorio; Neutralización o cualquier acción análoga; Sanciones administrativas; Multas; Clausura temporal o definitiva, total o parcial; Arresto administrativo; El decomiso; La suspensión o revocación de las concesiones, licencias, permisos o autorizaciones correspondientes; Sanciones penales (6 feb 2002 Art. 414-423 CPF); Sanciones civiles.

¹⁰ Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 6 de julio de 1971.

¹¹ Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de enero de 1988.

¹² Brañes R. Manual de derecho ambiental, Fundación Mexicana para la Educación Ambiental, FCE, México, 2000.

La LGEEPA incluye regulaciones y estándares para “Controlar la calidad del aire” en el plano Nacional, tales como: el control de fuentes móviles y estacionarias y el sistema nacional para monitorear la calidad del aire y mecanismos para su cumplimiento.¹³ La mayoría de la Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que se ocupan de la calidad del aire, dirigen sus requerimientos específicos a fuentes móviles y estacionarias y establecen estándares para permisos, métodos de prueba y equipos de inspección.

En cuanto a la Evaluación del Impacto Ambiental la ley contiene regulaciones que exigen que esto se cumpla en cualquier trabajo público o privado que pueda causar un desequilibrio ecológico o este sujeto a leyes ambientales ya existentes¹⁴. En actividades de “Alto Riesgo” debe ser elaborado y emitido un análisis de riesgo junto con una revisión del impacto ambiental. La Ley incluye una regulación para solicitar una evaluación del Impacto Ambiental Potencial de cualquier proyecto propuesto, posibles medidas de disminución y el grado de cumplimiento de esta regulación.

Las regulaciones son cumplidas a través de estándares y de las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), los estándares técnicos proveen criterios cualitativos y guías. La Normas Oficiales Mexicanas establecen criterios cualitativos y cuantitativos que sirven como estándares. Por ejemplo con respecto a la calidad del aire la Ley General de 1988 establece estándares ambientales para las emisiones al aire, así como para la metodología de prueba y sistemas de monitoreo que requieren de la instalación de equipos de

control de contaminación ambiental.

Por otro lado el Programa de Residuos Peligrosos cubre la generación, almacenamiento y disposición final de residuos peligrosos. El criterio para determinar que material debe ser considerado Residuo Peligros, está establecido por un Estándar Técnico que enumera 144 tipos de Residuo Industrial Peligroso.¹⁵ Le corresponde a la Procuraduría Federal para la Protección del Medio Ambiente, entre otras funciones, la de vigilar el cumplimiento de la Normatividad Ambiental Federal.

La Auditoría Ambiental es el examen exhaustivo de los equipos y procesos de una empresa, así como de la contaminación y riesgo que la misma genera, que tiene por objeto evaluar el cumplimiento de sus políticas ambientales y requerimientos normativos, con el fin de determinar las medidas preventivas y correctivas necesarias para la protección del ambiente y las acciones que permitan que dicha instalación opere en pleno cumplimiento de la normatividad ambiental vigente, así como conforme a normas extranjeras e internacionales y buenas prácticas de operación e ingeniería aplicables.

Su objetivo es la identificación, evaluación y control de los procesos industriales que pudiesen estar operando bajo condiciones de riesgo o provocando contaminación al ambiente, y consiste en la revisión sistemática y exhaustiva de una empresa de bienes o servicios en sus procedimientos y prácticas con la finalidad de comprobar el grado de cumplimiento de los aspectos tanto normados como los no normados en materia ambiental y poder en

¹³ “Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA en materia de prevención y control de la contaminación atmosférica”, 24pp.,. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 25 de noviembre de 1988.

¹⁴ Reglamento de la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA) en materia de impacto ambiental”, Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 7 de junio de 1988.

¹⁵ Norma Oficial Mexicana, NOM-052-ECOL/93, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 22 de octubre de 1993.

consecuencia, detectar posibles situaciones de riesgo a fin de emitir las recomendaciones preventivas y correctivas a que haya lugar. Se aplica a empresas de cualquier tamaño y ramo, tanto públicas, como privadas, centros educativos, municipios, unidades de manejo ambiental, hotelería y hospitales.

Los aspectos que incorpora una auditoría ambiental son medidas preventivas y correctivas en: aire, agua, suelo y subsuelo, residuos peligrosos, residuos sólidos e industriales no peligrosos, ruido, seguridad e higiene industrial, energía, instalaciones eléctricas y civiles, recursos naturales, riesgo ambiental, administración ambiental, y cualquier otra que se relacione con los efectos adversos al ambiente y los recursos naturales que genere la instalación auditada.

Durante 2002 a través del Comité Tecnológico de Normalización Nacional de Sistemas de Administración de Seguridad y Salud en el Trabajo (COTENNSASST), del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC), se propuso el anteproyecto de la norma: "Directrices para la Implementación de un Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social", y en octubre de 2004, se publica en el Diario Oficial de la Federación para su consulta pública.

México fue uno de los primeros países en tener una Norma Oficial de Responsabilidad Social: La Norma Mexicana NMX-SAST-004-IMNC-2004 "Directrices para la Implementación de un Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social"¹⁶. Este documento proporciona directrices que apoyan a una organización a cumplir con su responsabilidad social, respetando su entorno. No

substituye ni modifica las obligaciones legales de la organización, mismas que deben ser acatadas en toda su extensión. Está constituida por orientaciones y recomendaciones, es una norma voluntaria. Pretende que con la implementación de un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, las organizaciones integren objetivos éticos, económicos, ambientales, y sociales, tanto internos como externos, con el fin de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad y promuevan el desarrollo humano.

Los temas que propone la Norma NMX-SAST-004-IMNC-2004 son: Derechos humanos, medio ambiente, proveedores, clientes, competidores, inversionistas/accionistas, impacto a la sociedad y autoridades. Esta norma sobre "Directrices para la Implementación de un Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social", fue una de las seis normas enviadas para documentar ISO 26000. De 2005 a la fecha, México ha participado en las reuniones internacionales anuales para el desarrollo de la "Guía en Responsabilidad Social ISO/DIS 26000".

En 2009, la Guía se encuentra en proceso de evaluación internacional y se pretende publicar en 2010. Los temas propuestos por la ISO/DIS 26000 son: Gobernanza organizacional, medio ambiente, derechos humanos, prácticas laborales, prácticas operativas justas, asuntos del consumidor, desarrollo e involucramiento comunitario, acciones y expectativas relacionadas.

IV. Situación actual y tendencias

La percepción de la industria, es que los organismos

¹⁶ Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de mayo de 2005.

ambientales no han desempeñado todavía un papel suficientemente activo en el desarrollo de programas, pues su estrategia se centra en el control más que en la prevención.

Existe una gran diferencia en el cumplimiento de la gestión ambiental en las empresas en México, sin embargo podemos considerar que en su mayoría son de bajo cumplimiento o cumplimiento reactivo. Los empresarios en México aún no destacan las ventajas que les pueda representar la Responsabilidad Social incluso en el aspecto económico.

La Política Ambiental mexicana ha tenido poco avance. Se tiene poca experiencia en México en la aplicación de instrumentos económicos para la prevención de la contaminación. Aunado a esto, los asuntos ambientales deben competir por la atención pública con otros intereses políticos, económicos y sociales.

El gobierno fuerza el cumplimiento de las regulaciones a las industrias, aun cuando no existe una infraestructura adecuada. Por otra parte el nivel de cumplimiento de los reglamentos es criticado por ineficiente.

La mayoría de los organismos gubernamentales responsables de las diferentes áreas ambientales, son de reciente creación, por lo que la Política Ambiental, está en proceso de definición y requiere de un proceso de evaluación.

La aplicación de la Ley en México se ha basado principalmente en el cumplimiento de Leyes y sanciones, más que en medidas de prevención de la Contaminación Ambiental. En México aplicar y hacer cumplir la ley es una tarea compleja, principalmente por la falta de

coherencia y uniformidad en la misma Ley desde la interpretación diferente de un mismo concepto, así como, en el establecimiento de estándares de ejecución, falta de información y planeación a largo plazo.

La incorporación de la Prevención de la Contaminación a las Leyes y Regulaciones Mexicanas es una actividad de muy lento desarrollo en el gasto Público y privado en este campo es aún muy bajo.

El cumplimiento de la Ley en México es de naturaleza administrativa, las oficinas administrativas, tienen la autoridad para considerar si la Ley ha sido violada y, si lo fue, también la tiene para decidir sanciones.

Conclusiones

Como se puede ver, la Política Gubernamental y Empresarial está en proceso de definición por lo que el desarrollo ambiental es todavía incipiente. Se destacan los cambios y la inclusión de términos de la Responsabilidad Social Corporativa en la Legislación ambiental y en los Instrumentos de Política Ambiental, así como su influencia.

El Desarrollo Sostenible a través de la Responsabilidad Social Corporativa incluye problemas sociales, económicos, políticos, jurídicos y morales; en consecuencia su tratamiento exige acciones de corte transversal y multidisciplinario en el abordaje de los mismos. Por lo que la investigación y divulgación de estos problemas deben ser tareas de todos los actores de la Responsabilidad Social Corporativa: Gobierno, Empresarios, ONG's, Instituciones Educativas entre otras, para garantizar la participación de la sociedad en la búsqueda de soluciones.

Bibliografía

• Anderson J.W. (1989) Corporate Social Responsibility: Guidelines for Top Management. Ney York; Quorum Books.

• Barkin D. (1999). The Greening of Bussines in México. Disccuion Paper. United NationsResearch Institute for Social Development (UNRISD). Geneve.

• Bennedetto-Alexanderson M. (1997), Convenios e Instrumentos aplicados internacionalmente en Gestión Ambiental Racional de las Sustancias Químicas desde la perspectiva de la Industria, México; INE/SEMARNAP.

• Brañes, Raúl (2000), Manual de Derecho Ambiental, Fundación Mexicana para la Educación Ambiental. Fondo de Cultura Económica. México.

• Cantú H.(2001). Desarrollo de una Cultura de Calidad, México; Mc Graw Hill.

• CEMEFI (2001) Responsabilidad Social Empresarial. Boletín Informativo. Año 2. No 7. Centroamericano para la Filantropía, A.C., México.

• Comisión de las Naciones Europeas (2001): "Libro Verde fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas"

• Chiavenato,J. (1995) Administración de Recursos Humanos. México. Mc Graw Hill Interamericana.

• Comisión Europea, (2002). Libro Blanco sobre la Responsabilidad Ambiental. Luxemburgo.

• Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA) (2001). Programa de Responsabilidad y Ética para la Gestión Ambiental. Chile.

• Comisión Metropolitana / SEMARNAT, (2002) Bases Conceptuales y de Diagnóstico del Programa para la Prevención y Manejo Integral de Residuos peligrosos. 2002

• Conesa V.(1997) Los Instrumentos de la Gestión Ambiental en la Empresa. Madrid. Mundi Prensa.

• Espinosa, L. (1997) "Programa de Responsabilidad Integral" en Gestión Ambiental Racional de las Sustancias Químicas desde la perspectiva de la Industria, México; INE/SEMARNAP.

• Este País Tendencias y Opiniones,(2000) " Desarrollo Sostenible, un reto importante que México aun debe enfrentar", No 116, Noviembre.

• Gibson Rb (1999) "Questions about a Gift Horse: Voluntary Comparete Initiatives for —Enviromental Improvement are Attractive, Worrisome and Significant", In Voluntary Initiatives the New Politics of Corporate Greening, Gibson Rb (Ed.), Canada; Broadview Press.

• FMCU, (2001) Guía Práctica de Protección Ambiental para Municipio de América Latina, Ciudades y Medio Ambiente. México, Federación Mundial de Ciudades Unidas.

- Goodstein Leonard D. ; Nolan M. Timothy; Preiffer, j. William (1998) Planeación Estratégica Aplicada, Colombia; Mc Graw Hill.
- Granillo, L.; Morales E. (2007) La Escuela Mexicana de RSC ante ISO 26000 SR. Memorias del II Seminario Nacional de Responsabilidad Social Corporativa: Experiencia Mexicana.
- Gunning ham N., (1995) “Enviroment Self Regulation, and the Chemical Industry:Assesing Responsible Care”, Law and Policy, (17): No1.
- International Organization for Standarization, (2009) Draft International Standard ISO/DIS 26000, Guidance on social responsibility.
- Informe Broundtland, (1987) Informe generado por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo creada por la Asamblea General de las Naciones Unidas.
- Larrain, Luis, Hurtado Javier. Ecología de Mercado, Instituto Libertad.
- Lago Pérez, Lázaro. Metodología General para la evaluación del Impacto Ambiental de —Proyectos. www.monografias.com
- Mercado García Alonso,(1999) Instrumentos Económicos para un Comportamiento Empresarial Favorable al Ambiente en México, México; Fondo de Cultura Económica.
- Morales, E.; Estrada R. (2008) Iniciativas Voluntarias para la Responsabilidad Ambiental Corporativa en la Industria Química, UAM-X n° 17.
- Morales, E.; Hernández, C.(2009) Modelo de Responsabilidad Social Corporativa, Memorias de la XI Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC). Guayaquil, Ecuador.
- Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección Ambiental (LGEEPA),(1988) Capítulo I, art. 116, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 28 de enero.
- Michel J., /2000) “Fin de Siglo: Construcción del Mercado Ambiental Global”, Comercio Exterior. Vol. 50 No. 3 (Marzo). Banco Comercio Exterior. México.
- Norma Oficial Mexicana, NOM-052- ECOL 93, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 22 de octubre de 1993
- CMMAD (1988) Nuestro futuro común, Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo. Alianza, España.
- OIT (2001) Informe de la Reunión de expertos sobre las Directrices Relativas a los Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud en el trabajo. Ginebra, 19-27 de abril.

- Oropeza, R. Coronado M. (1995) "Las Nuevas Normas ISO 14000 y La contaminación". Revista del Instituto Mexicano de Ingenieros Químicos, IMIQ. México.

- Porter, Michel E.(1999) "Ventana Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior", México; CECSA.

- PROFEPA,(2002) Programa Nacional de Auditoría Ambiental. Procuraduría Federal de protección al Ambiente. México. 2002

- Reglamento de la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA), en materia del Impacto Ambiental, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 7 de junio de 1988

- Reglamento de la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA), en materia de Prevención y Control de la Contaminación Atmosférica, pag. 24, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 25 de noviembre de 1988

- Schatan, Jacob (1993), Crecimiento o Desarrollo. Un debate sobre la Sustentabilidad de los Modelos Económicos, Cepaur. Fundación Freidrich Ebert Stiiftung. E.U. Jurídica Conosur Ltd

- TUV Latinoamericana (1999), Sistemas de Administración Ambiental ISO 14001. TUV Latinoamericana Servicios Ambientales. México.

- Verduzco, Gustavo (2001), La evolución del Tercer Sector en México, Estudios Sociológicos, XIX, No. 5, p.p 27-48.

Sitios web consultados

- ANUV.TRIPOD.com.ue/elpactomundial/id8html

- <http://www.anuies.mx/principal/programas/convenios/a.html>

- www.desc.com.mx

- www.epa.gob

- www.forumambiental.org

- www.oecd.org

- www.plazanueva.org.com

- www.profepa.gob.mx

- www.prohumana.cl

- www.sequia.edu.mx//eyes

- www.semarnat.gob.mx

- www.sma.df.gob.mx/sma/deciip/sis_tema_administración.html

- <http://www.cca.cec.org>
- www.senado.gob.mx/comunicación/content/versión/2002/v25abril.html
- <http://www.cec.org>
- <http://www.imnc.org.mx>

La acción pública socialmente responsable: El caso de los hospitales regionales de alta especialidad en México

Tirso Suárez Nuñez*



RESUMEN

El uso eficiente y transparente de los recursos públicos cada vez más escasos, ha llevado a los gobiernos y sus dirigentes a buscar y adoptar las fórmulas del *management* en sus agencias y organismos que provoca una distorsión de costos y beneficios que justifica la aplicación de las corrientes de responsabilidad social empresarial en la acción y administración pública. La identificación de un modelo de gestión de agentes interesados, propio para el caso de los hospitales y su aplicación a un ambicioso proyecto de construcción de una red de establecimientos de alta especialidad, dotados de formas de organización, gestión y financiamientos innovadores, puede dar lugar a fuertes tensiones entre los intereses de potentes actores difíciles de conciliar, sobre los cuales el modelo deja ver el equilibrio frágil y las distorsiones que esto ocasiona.

*Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma de Yucatán. tsuarez@prodigy.net.mx tel. (999) 981 09 26 ext. 206

ABSTRACT

The efficient and transparent use of scarce public resources, has taken to the governments and its leaders to look for and to adopt models of management in its agencies and organisms, provoking a distortion of costs and benefits that justify introducing ideas of corporate social responsibility in the public administration area. The identification of a specific model of stakeholders management, for the case of hospitals and its application to an ambitious project of building and run of a network of third level health maintenance organizations, equipped with innovating organization, management and financial forms, could put in evidence the presence of strong tensions between the interests of powerful actors, difficult to manage, furthermore the model let's see the fragile balance and the distortions that this causes.

Palabras clave: Gestión de Hospitales, innovación, socialmente responsable

Key words: Managing health care organizations, innovation, corporate social responsibility

En principio toda acción pública, sea en materia de seguridad, educación, justicia, salud, conservación del ambiente, etcétera, se considera socialmente responsable al estar dirigida a lograr bienestar de la comunidad, sin embargo la presión por el uso eficiente y transparente de los recursos públicos cada vez más escasos, ha llevado a los gobiernos y sus dirigentes a buscar y adoptar las fórmulas del *management* en sus agencias y organismos. Estimulados por la promesa de obtener un mejor uso de los recursos en la consecución de sus propósitos formales, los gobernantes se apoyan cada vez más en los modelos de gestión propios de las empresas mercantiles, en estas circunstancias se vuelve pertinente verificar la responsabilidad social de diversas políticas y acciones públicas y como consecuencia surge la cuestión del método para ello.

Una muestra de lo anterior es un ambicioso proyecto que las autoridades de la Secretaría de Salud de México han iniciado para construir, operar y mantener una red de 18 Hospitales Regionales de Alta Especialidad (HRAE), definidos como establecimientos de prestación universal de servicios médicos, dirigidos a la atención de padecimientos de baja frecuencia y alta complejidad. Trece de los 18 HRAE serán completamente nuevos y equipados con las tecnologías más avanzadas, funcionando en modernas instalaciones y con estructuras y procesos organizacionales diferentes a los que actualmente se aplican en hospitales operados por la seguridad social, incluso algunos de ellos son financiados con recursos privados que les confiere una categoría de entidades públicas-privadas. De los trece hospitales nuevos, a finales de 2009, cinco

estaban en operación y son los siguientes: HRAE del Bajío, en León, Gto.; HRAE de la Península de Yucatán, en Mérida; HRAE de Oaxaca en Oaxaca, y el Centro Regional de Alta Especialidad de Chiapas que incluye el Hospital de Especialidades Pediátricas en Tuxtla Gtz. y al HRAE Ciudad Salud, en Tapachula.

Por lo tanto resulta muy pertinente plantear la siguiente pregunta : ¿en qué medida los HRAE resultan socialmente responsables desde la óptica de los agentes interesados (AI) o *stakeholders*?; se busca en esta entrega aprovechar las primeras aproximaciones y acercamientos en el lugar de los hechos, para plantear hipótesis que permitan una verificación más ordenada y con mayor precisión, acerca de la medida en que las partes involucradas son atendidas equitativamente y conforme lo declarado en las intenciones, siguiendo un método abductivo¹ En función de lo antes planteado, el documento se estructura como sigue: i) una primera sección está dedicada a algunas precisiones sobre la idea de la Responsabilidad Social Empresarial y la visión de los agentes interesados (AI) o *stakeholders* ; ii) en la segunda parte se da a conocer el modelo de gestión y financiamiento que guía a los HRAE y las conductas e intereses de sus típicos AI o *stakeholders*; iii) una tercera sección está dedicada a proponer un modelo específico de evaluación de la responsabilidad social del cual se derivan las diversas hipótesis, que servirán de base para un futuro trabajo de campo y iv) la última parte es un espacio dedicado a anticipar algunas conclusiones.

¹ La abducción es la operación que sin pertenecer a la lógica permite escapar de la percepción caótica del mundo real mediante la propuesta de hipótesis que son inmediatamente contrastadas con la realidad, En síntesis el método consiste en inducir de la observación, conjeturas (hipótesis, analogías y metáforas) para enseguida probarlas y discutir las(Charreire, S., & Duriex, F. 1999).

La responsabilidad social empresarial y los agentes interesados (AI)

La idea de la responsabilidad social de las empresas, es parte de una discusión mucho más profunda referida a la relación de éstas con la sociedad en una economía de mercado. El debate se centra en decidir si el papel de las empresas se resume a cumplir estrictamente su papel económico dentro del marco legal, es decir acumular utilidades para sus propietarios o va más allá e incluye una parte ética, incluso una filantrópica. Esta discusión renace cada vez que se descubren conductas poco éticas de las grandes empresas y cuando se discute la pertinencia de rescatarlas de sus crisis, con dinero público.

A lo largo del desarrollo del tema de la responsabilidad de las empresas, según Schwartz & Carroll (2008) han surgido cinco constructos o marcos conceptuales los cuales se presentan de manera resumida a continuación:

- Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Resulta inherentemente vaga y ambigua tanto en la teoría como en la práctica, su definición precisa queda entre dos escuelas de pensamiento, la primera que limita la obligación de las empresas a hacer utilidades cumpliendo los límites mínimos legales y éticos, mientras que la segunda le asigna responsabilidades muy amplias —una vez cumplidos los campos económicos para con los accionistas y cubiertos los aspectos legales— como son las éticas y discrecionales o filantrópicas. Su debilidad surge cuando se reduce a su fase normativa y no concreta o precisa el peso de cada etapa: económica, legal, ética. etc. sin embargo

su uso está muy extendido porque al incluir lo social busca comprometer a la empresa con lo más valioso de la sociedad, mientras que el término responsabilidad le agrega una parte normativa cuyo contenido y extensión se deja a debate.

- Ética Empresarial (EE): su definición refiere a la adecuación moral de la acción empresarial sea individual o corporativa. Este tópico ha dado lugar en la práctica a tres niveles: el estudio y justificación del sistema económico de libre empresa; el estudio de la empresa en el sistema económico y el estudio de la moral individual en las transacciones comerciales. La esencia de la discusión ética, adicionalmente, está en la filosofía moral que brinda las bases de los estándares de conducta, las principales y muy conocidas corrientes son: la utilitaria atribuidas a J. Bentham y JS Mill y la deontológica inspirada por Kant que enfatiza la importancia del deber. En cuanto a sus deficiencias se señala que por naturaleza es esencialmente normativa y deja sin precisar la frontera entre la ley y la ética sin embargo se reconoce como una contribución importante que introduce el tema de la responsabilidad individual en el contexto de la empresa.
- Gestión de Agentes Interesados (GAI): es la corriente más vinculada a los estudios y a los teóricos de la gestión y las organizaciones, surge primero como una preocupación por la suerte de aquellos agentes con intereses legítimos en la empresa, pero diferentes a los accionistas. Recientemente ha dado un giro hacia la búsqueda de una relación equilibrada entre todos ellos, incluyendo a los accionistas. Su popularidad radica en que en la práctica fácilmente se asocia con la decisión

y gestión estratégica de las empresas, mientras que su debilidad se basa en que no es fácil definir y priorizar a los diferentes agentes interesados, hay dos versiones al respecto, la versión amplia que considera como agente interesado a cualquier grupo capaz de afectar o ser afectado por la empresa y la versión estrecha que se define como agentes interesados únicamente a los que son indispensables para la sobrevivencia de la empresa.

- Sustentabilidad (SU): aunque originalmente su enfoque se concentraba en la protección del ambiente natural, con el tiempo se amplió para incluir el aspecto social y lo concerniente al impacto sobre las futuras generaciones. Una definición actual, muy reconocida, considera una especie de triple logro o línea de flotación, es decir incluye la persecución simultánea de prosperidad económica, calidad ambiental y equidad social. Entre sus deficiencias se mencionan que su aplicación puede ser con el sacrificio del aspecto ético e incluso legal, aunque se señala en contrapartida, que al incluir en su razonamiento el impacto de las decisiones en las futuras generaciones, la distingue de los otros enfoques de responsabilidad social corporativa.
- Ciudadanía Corporativa (CC): es el enfoque más reciente y de una popularidad creciente en la comunidad empresarial. Una de sus definiciones de mayor aceptación se refiere al proceso de identificar, analizar y responder por los deberes económicos, sociales y políticos de las empresas tal como se definen en las leyes, las políticas públicas, las expectativas de los agentes interesados y los actos voluntarios derivados de los valores y estrategias de la empresa. La CC incluye tanto los resultados o lo que las empresas hacen, como

los procesos mediante los cuales lo logran. En cuanto a sus deficiencias esta lo relativo a sus múltiples cercanías con la RSC, no obstante algunos académicos han estado tratando de darle a CC mas identidad sobre todo a partir de la metáfora ciudadanía. No obstante estas limitaciones, sus ventajas están el resaltar la importancia de ser buen ciudadano, que naturalmente relaciona las nociones de cumplir con la ley, proteger el medio ambiente y apoyar a la comunidad; adicionalmente el termino ciudadano fija la atención en los deberes y derechos de las empresas con respecto a la sociedad.

Hasta aquí se ha expuesto una apretada síntesis de los diferentes enfoques de responsabilidad social empresarial, sus diferencias y sus aspectos comunes—, conforme a Schwartz & Carroll (2008) , sin embargo para los fines de este trabajo se opta por la versión centrada en la Gestión de los Agentes Interesados o GAI o simplemente AI , por su vinculo con la gestión estratégica ya que coadyuva a identificar a los que son relevantes, conocer sus amenazas potenciales y aquellos que tienen posibilidades para cooperar; tales conocimientos normalmente deben derivar en una estrategia, que va desde la indiferencia hacia ciertos AI, hasta la negociación, incluso la co-optación, de algunos de ellos. Por lo tanto atender y balancear los intereses y demandas de los diferentes AI es el mayor desafío de la alta dirección, más aún el manejo de éstos conlleva valores éticos y responsabilidad social, por ejemplo cuando se busca neutralizar o evadir las presiones hechas por un poderoso AI que intenta imponer sus intereses.

Por su parte, los hospitales, son organizaciones de

interés social, compuestas de numerosas sub-organizaciones y procesos cada uno de los cuales están vinculados con otras unidades y agentes ubicados en el ambiente. Hospitales y clínicas tanto públicos como privados coexisten junto con programas de salud pública y forman o pretenden conformar, un sistema que intenta actuar en armonía y coordinación, lo que no siempre es posible por la autonomía con que se mueven algunos de sus componentes, no obstante los esfuerzos de las agencias encargadas de regular o gobernar el sistema; la aplicación del enfoque de la GAI puede contribuir a lograr un manejo equilibrado de sus unidades y contribuir a la gobernanza de un sistema de salud (McDaniel Jr, R., & Jordan, M., 2009).

Los Hospitales Regionales de Alta Especialidad (HRAE) de México: su organización, gestión y agentes interesados

Los Hospitales Regionales de Alta Especialidad (HRAE), que viene impulsando el gobierno federal mexicano, se definen literalmente como “un establecimiento de prestación universal de servicios, dirigidos a la reparación de daños a la salud de baja frecuencia y alta complejidad, que involucran el empleo de una combinación de procedimientos clínicos o quirúrgicos, con tecnología de última generación, alto costo y elevada calidad, realizados por equipos de profesionales de la medicina y otras disciplinas de la salud, con elevado nivel de formación y experiencia”. Este establecimiento hospitalario –dotado de modernas instalaciones y equipos, estructuras y procesos

organizacionales diferentes a los actuales hospitales públicos– pretende atender cualquier paciente que padezca una enfermedad tipificada como de alta especialidad y cobrar tarifas según su poder adquisitivo (SSA, 2006), las nuevas formas de organización y gestión de las unidades medicas en cuestión hacen indispensable una revisión de sus agentes e intereses.

Nuevas formas de organización, gestión y financiamiento

Se pretende que los HRAEs conformen una red nacional integrada por los 13 que se planea construir y operar a lo largo del territorio nacional así como por los institutos nacionales de investigación médica, y que a su vez encabecen 13 redes regionales. La intención declarada es lograr un cambio sustancial –con respecto a los hospitales tradicionales ya existentes- en dos niveles:

- 1.- El nivel interorganizacional. El esquema actual de prestación de servicios está integrado por tres niveles de atención, los cuales en la práctica constituyen fuertes barreras para la adecuada atención al paciente. El cambio consiste en que, con la organización en redes, el paciente –en caso de requerirlo– tendrá acceso directo, ágil y oportuno al HRAE. Mediante estas redes, se pretende hacer realidad una mayor capacidad resolutive para la atención médico-sanitaria de las personas, acercando a las comunidades los beneficios de las especialidades médicas, tomando como criterios rectores la calidad, seguridad, eficiencia, ética y respeto a los derechos humanos (SSA, 2006).
- 2.- El nivel organizacional. En este ámbito, se pretende

que los HRAE operen bajo el denominado “Modelo de Gestión del HRAE”, el cual se encuentra sustentado en los siguientes principios (SSA, 2006):

- Orientación a resultados.
- Gestión por procesos.
- Los responsables de los servicios clínicos y quirúrgicos actúan como gerentes de “producto”.
- Orientado en el paciente y su familia.
- Unidad médica basada en el aprendizaje, que genera y comparte el conocimiento adquirido.
- Los directivos son profesionales de la administración y gestión en sus diversos campos de especialidad.
- Funcionamiento sustentable (sic), con base en el costeo de todos sus servicios.

El HRAE promueve sus servicios y realiza las acciones necesarias para lograr la máxima captación de recursos. Es una organización relacional, en donde los profesionales reconocen la interdependencia entre áreas del conocimiento y estructuras físicas en la consecución de los objetivos institucionales. Por lo tanto, los HRAEs parecen concebirse como un componente fundamental para la modernización del sistema de salud los cuales, –sin perder su carácter público— adoptan formas de gestión características de entidades privadas, y que además se vinculan con otros organismos de prestación de servicios de salud de manera muy diferente a la que actualmente predomina en el sistema de salud en México.

Adicionalmente, para financiar la construcción y operación de los HRAEs, se está adoptando la modalidad denominada Proyectos de Prestación de Servicios (PPS) o *Public Private Partnership* o PPP, por sus siglas en inglés. El PPP se define de manera muy general como arreglos

cooperativos contractuales entre actores de los sectores público y privado. En términos generales, una relación PPP parece tener al menos dos dimensiones: la primera dimensión es financiera ¿cómo se vinculan financieramente hablando los actores público y privado? y la otra dimensión es organizacional: ¿qué tan fuertemente organizados están los actores público y privado? Tratándose de proyectos de infraestructura, la relación organizacional que la cooperación implica es mínima, y es de tres clases: BOT (*build, own and transfer*); BOOT (*build, own, operate and transfer*); y por último el llamado arreglo *sale-and-lease-back*, según esta última el gobierno local vende sus edificios a un particular y luego los renta mediante un contrato de 20 o 30 años con la intermediación de una organización financiera (Hodge & Greve, 2007).

El PPP mexicano o PPS aparentemente es del tipo BOT (*build, own y transfer*), según el Acuerdo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el que se establecen las Reglas para su realización, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 9 de abril de 2004, por este medio surge el inversionista-proveedor que es la empresa que previo concurso de licitación público internacional, diseña, construye, equipa y mantiene el hospital al servicio de la organización hospitalaria, al amparo de los términos establecidos en un contrato a largo plazo que implica el pago de una especie de renta variable. Una experiencia latinoamericana exitosa en materia de PPP se reporta en Colombia mediante la cual una empresa transnacional se asoció con una pública para la exploración, explotación y comercialización de carbón mineral (Jiménez & Pasquero, 2005).

Por otra parte, la propuesta de creación de los HRAEs,

así como de la adaptación de establecimientos hospitalarios ya existentes para convertirlos en HRAE, representa una fórmula innovadora con respecto a la forma en que actualmente opera la inmensa mayoría de estos establecimientos en México e incorpora nuevos agentes e intereses en el juego.

Agentes interesados y los HRAE

Si se acepta que el objetivo principal de toda organización de salud es proveer un servicio de calidad y atender las necesidades de la comunidad, la consecuencia es que –en el suministro de servicios– las organizaciones deben balancear delicadamente costo, calidad y acceso para todos, elementos que en su conjunto son difíciles de optimizar de manera simultánea, incluso porque varios de ellos son mutuamente excluyentes. Adicionalmente, las organizaciones de salud por su propia naturaleza son muy reguladas y vigiladas, es decir su desarrollo está normado por políticas públicas que guían su conducta, la toma de decisiones y las acciones en su interior, sus propias políticas internas se deben ajustar inexorablemente a la normatividad.

De manera general los AI de cualquier hospital pueden clasificarse en tres grupos: los internos que operan enteramente dentro de los límites de la organización y típicamente incluyen al personal directivo y empleados; Los de carácter externo que son los proveedores, los pacientes a los cuales debe servir la organización, los denominados “terceros pagadores” como son las agencias gubernamentales promotoras de salud, así como las aseguradoras y los accionistas en el caso de los hospitales privados. Otros AI externos son en buena medida los

competidores, los grupos de interés, los gobiernos locales, los sindicatos, las agencias reguladoras, etc.

Un tercer grupo, muy importante son aquellos AI que en estricto sentido se ubican en la interfase externa e interna, se trata del personal médico independiente y los proveedores-inversionistas para aquellos hospitales que adoptan un esquema PPP o privado-público, pero para fines prácticos normalmente se les ubica como externos (Coppola, Erckenbrack y Ledlow, 2009).

Aplicando la terminología anterior al caso específico de los HRAEs mexicanos, se tiene que los principales agentes interesados externos son: i) el gobierno en su calidad de “tercero pagador”; ii) los proveedores, divididos en dos sub-grupos el de los médicos como proveedores de servicios profesionales y los demás proveedores, principalmente el inversionista-proveedor que como ya se ha dicho es el que diseña, construye, equipa y mantiene el inmueble y los equipos; y por último, iii) los pacientes. Como agentes interesados internos se consideran únicamente a los directivos y empleados del hospital (la Administración), a continuación se introducen comentarios acerca de los intereses particulares de los típicos Agentes Interesados de los HRAEs.

El gobierno: El gobierno federal es el principal promotor de los HRAEs para que sus servicios alcancen a la población no amparada por la seguridad social, que es casi la mitad de la población total. Adicionalmente, actúa junto con los gobiernos locales como tercer pagador y como cualquier tercer pagador tiene su mayor interés en los costos a fin de cubrir a la mayor población posible. Los particulares con ingresos elevados, también podrán acceder a los servicios mediante las compañías

aseguradoras, pero serán una minoría; se presume que la presencia de varios terceros pagadores en su calidad de compradores de servicios de salud, puede contribuir a disminuir los precios y elevar la calidad de los servicios de salud públicos, privados o para-públicos, las agencias gubernamentales contribuirán a lo anterior en la medida que busquen cubrir a sus poblaciones mediante la adquisición de paquetes de curación que adquieren en hospitales públicos y privados.

Los proveedores: Tradicionalmente se consideran dentro de este rubro a los médicos que trabajan como profesionales independientes, lo cual es común en los Estados Unidos y en Europa² pero raro en el hospital público mexicano, en donde en su mayor parte el médico es personal subordinado, no obstante lo anterior, para los efectos de este trabajo, se les mantiene como externos porque se reconoce que persisten en sus principales resistencias y luchas para conservar y extender la autonomía en su práctica clínica. Por otro lado, piensan que el tiempo que emplean en las cuestiones administrativas va en detrimento de la calidad del servicio, en razón a que disminuye el contacto con el paciente. Las organizaciones hospitalarias pueden aliviar estos temores fomentando la participación de los médicos en la elaboración de políticas y toma de decisiones.

Se piensa que lograr una relación equitativa con los médicos así como con otros proveedores de servicios profesionales como radiólogos, químicos, técnicos, etc.

es un paso importante para obtener su participación y compromiso con la organización y ello podría mejorar la oportunidad del servicio, la seguridad, continuidad y eficiencia de la estrategia.

Para casi todos los proveedores del hospital, los costos (los precios por los bienes y servicios que ellos proveen) son su mayor preocupación, un caso muy especial en los HRAEs es el inversionista-proveedor ya mencionado, quien mediante la fórmula PPS, tiene un interés económico muy grande y de largo alcance en el hospital, incluso su relación se podría considerar como una alianza estratégica ya que sus intereses pueden ser incluso extra-económicos.

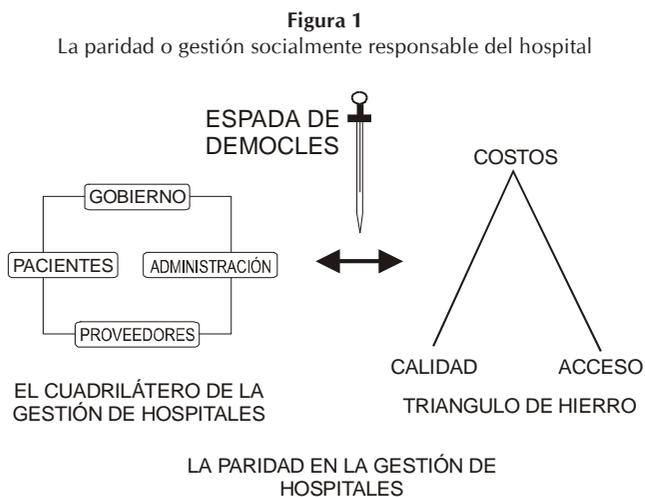
Los pacientes: tradicionalmente el interés de los pacientes del hospital está en los indicadores de satisfacción valorados por el acceso, las facilidades y el equipamiento, así como en la calidad y calidez del servicio. Actualmente, persiste ese interés nada más que con mayor énfasis en la medida que los pacientes están mejor informados y comparan los servicios que tienen con los que proporcionan otras organizaciones que identifican como modelo; en síntesis los pacientes más que por el costo, están preocupados por la calidad y el nivel de acceso a los establecimientos.

La administración: se trata del personal directivo y administrativo que se encargan de la conducción y operación del hospital, normalmente son médicos habilitados que tratan de encontrar un balance entre calidad y costo. En el caso de los HRAEs se subraya

² Siguiendo la terminología de Glouberman, S., & Mintzberg, H. (2001) los cuatro mundos que conforman un hospital, son: i) el mundo del cuidado de las enfermeras, ii) el de la curación de los médicos, iii) el del control de los administradores y iv) el de la comunidad a cargo de los delegados de los propietarios. En México la intención de los HRAEs es de re-integrar el segundo mundo, es decir contratar a los médicos por honorarios ya que en la actualidad el personal médico de los hospitales públicos es subordinado y sindicalizado.

que en la selección de personal directivo, se busca cubrir el requisito de que posean una formación o especialización en gestión y se intenta que su ingreso y permanencia sea con base en el mérito.

La interacción de los cuatro AI típicos de los HRAE es tal y como se muestra en la figura 1 que adicionalmente señala la interacción de sus intereses en sus relaciones con la organización cuyo detalle corresponde a la sección siguiente (Coppola, Erckembrack, & Ledlow, 2009).



Fuente: Coppola, M., Erckembrack, D., & Ledlow, G. (2009).

Modelo de gestión socialmente responsable e hipótesis acerca de su logro en los HRAE

La paridad, es un modelo para lograr una gestión socialmente responsable en los hospitales, yuxtapone dos conjuntos de variables mutuamente excluyentes ubicadas

y vinculadas en un medio interrelacionado, que permite a los líderes pronosticar el efecto de nuevas políticas en varios factores que afectan el ambiente de las organizaciones (ver Figura 1), a partir de este modelo es posible derivar hipótesis-escenarios acerca de una gestión socialmente responsable que sirvan como guía para una posterior verificación empírica.

Gestión socialmente responsable en hospitales

Lograr la paridad o la gestión socialmente responsable implica armonizar dos conjunto de variables, como se indica en la figura 1 mediante la integración del Cuadrilátero de la Gestión de Hospitales y el Triángulo de Hierro (Coppola, Erckembrack, & Ledlow, 2009).

El Cuadrilátero de la Gestión de Hospitales busca ilustrar el juego de intereses que se da entre los AI así como sus diferentes posiciones en particular respecto a las variables expresadas en el denominado Triángulo de Hierro (ver Figura 1), las cuales son: costo, acceso y calidad. El Triángulo de Hierro atribuido a Kissick según Coppola, Erckembrack & Ledlow (2009), intenta ilustrar la dificultad de elegir prioridades en materia de salud y hospitales puesto que las principales variables son opuestas entre sí, principalmente calidad, acceso y costo.

La combinación del Cuadrilátero con el Triángulo para ilustrar los múltiples juegos de intereses que se manifiestan como prioridades respecto a calidad, acceso y costo, conforman el Modelo de la Paridad en la Gestión Hospitalaria. Matemáticamente existen 24 posibles maneras de combinar las variables de calidad, acceso y costo (6 combinaciones posibles por cada uno de los 4

agentes interesados) cada una de ellas implica posibilidades de orden de las preferencias las cuales a su vez dan lugar a reacciones de los demás agentes y provoca nuevos acomodos. Por ejemplo, cuando se ofrece un nuevo servicio clínico que no incluye atención nocturna o de fin de semana, puede ser, por este hecho, considerado de baja “calidad” por el paciente y por el pagador, pero de elevada “calidad” para los médicos y enfermeras que ofrecen el servicio, así como para los administradores del hospital, sin embargo, las presiones de los pacientes y del pagador pueden, a la larga, modificar las horas de atención del servicio.

La Figura 1 contiene también la “Espada de Damocles” para simbolizar lo difícil que resultan las relaciones entre los agentes interesados y el equilibrio de las prioridades o preferencias en la materia, que hacen que la paridad sea frágil. Con las prioridades cambiantes debido a las demandas ambientales, no debe asombrar que los acuerdos en materia de salud sean difíciles de lograr, sin embargo entender la dinámica de las relaciones de los agentes y posiciones en cuanto a sus preferencias, es un ejercicio útil para lograr una gestión socialmente responsable. (Coppola, Erckembrack, & Ledlow, 2009, 266-267).

Hipótesis de una gestión socialmente responsable

Para aplicar el modelo anterior al caso particular de los HRAEs, se utilizan cuadros que pretenden ilustrar en alguna medida la dinámica del fenómeno, en dichos cuadros se tipifican los actores principales, el orden y el sentido de sus preferencias sobre un concepto, los signos + y -

indican el sentido de los intereses sobre un mismo concepto así como su intensidad. En particular en el tema del costo de los servicios, los signos opuestos dan cuenta de un natural conflicto de intereses entre gobierno, proveedores y pacientes, . El cuadro 1 da cuenta de los actores e intereses de los HRAE en su posición inicial o ideal .

Cuadro 1
Agentes e intereses en posición ideal

agente	Interés 1	Interés 2	Interés 3
Médicos como proveedores	+ costo	calidad	acceso
Inversionista proveedor	+ costo	acceso	calidad
Gobierno	% costo	acceso	calidad
pacientes	calidad	acceso	% costo
administradores	calidad	% costo	acceso

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, los primeros acercamientos al objeto de estudio, mediante entrevistas a médicos y directivos, observación in situ y análisis documental, permiten plantear las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1: frágil equilibrio de costo-calidad.

Los intereses tal como se muestra en la primera columna del Cuadro 2, están en franca oposición del gobierno con el inversionista proveedor, por el costo de los servicios que éste último brinda, aunque hasta ahora de buena calidad para satisfacción de pacientes y administradores.

Cuadro 2
Agentes e intereses. Frágil equilibrio costo calidad

agente	Interés 1	Interés 2	Interés 3
Médicos como proveedores	costo	calidad	acceso
Inversionista proveedor	+ + costo	acceso	calidad
Gobierno	+ + costo	acceso	calidad
pacientes	+ calidad	acceso	-costo
administradores	+ calidad	-costo	acceso

Fuente: elaboración propia

La situación anterior se deriva de una especie de deslumbramiento por la aplicación de fórmulas de financiamiento tipo PPS o PPP de los servicios públicos, que oculta relaciones desequilibradas en la acción pública, como las que impone el poderoso inversionista-proveedor, que a corto plazo brinda un buen servicio, pero que cobra un importante cargo por sus servicios al gobierno pagador, cuya magnitud no es del todo perceptible por ser una renta mensual contratada a treinta años. La situación inversa podría también presentarse en el mediano plazo, es decir, que lo específico de la inversión del proveedor—un bien inmueble edificado y equipado en terreno que no es su propiedad—, bien puede alentar, en algún momento, conductas oportunistas del gobierno pagador y la reacción natural del inversionista-proveedor, bien podría ser afectar la calidad del servicio.

- Hipótesis 2: sacrificio de calidad y acceso
En general se estima que la situación anterior difícilmente se sostiene y que terminara afectando la calidad del servicio y el acceso del público, al aumentar las tarifas, o bien si éstas se mantienen, el déficit en las finanzas publicas que esto ocasionaría, terminará afectando la puesta en marcha de otras instalaciones hospitalarias (ver Cuadro 3).

Cuadro 3
Agentes e intereses. Sacrificio de calidad y acceso

agente	Interés 1	Interés 2	Interés 3
Médicos como proveedores	costo	calidad	acceso
Inversionista proveedor	+ + costo	acceso	calidad
Gobierno	+ + costo	-acceso	-calidad
pacientes	-calidad	-acceso	+ costo
administradores	-calidad	+ costo	-acceso

Fuente: elaboración propia

- Hipótesis 3 : bajo costo y empleo precario
Los estudios exploratorios permiten proyectar un segundo escenario si se insiste en contratar a los médicos como profesionales independientes y no como subordinados, buscando mejorar su desempeño; en otros términos si se insiste en reintegrar el mundo de los médicos en el hospital público mexicano, tal como está estipulado en el modelo original de gestión de los HRAEs, en este caso el cuadro de intereses se anticipa como se muestra en el cuadro 4.

Cuadro 4

Agentes e intereses . Bajo costo y empleo precario

agente	Interés 1	Interés 2	Interés 3
Médicos como proveedores	- costo	calidad	acceso
Inversionista proveedor	+ costo	acceso	calidad
Gobierno	- costo	acceso	calidad
pacientes	-calidad	acceso	-costo
administradores	-calidad	costo	acceso

Fuente: elaboración propia

Contratar a los médicos mediante honorarios, equivale a llevar la fórmula de la medicina privada en los hospitales públicos, mediante la cual el médico conduce a sus pacientes-clientes a un hospital, concebido como el proveedor de servicios clínicos quirúrgicos, con ello —siempre y cuando el paciente tenga poder adquisitivo— los tres agentes satisfacen sus intereses; pero aplicada dicha fórmula al hospital público, podría implicar un menor costo para el gobierno pero a costa de la precariedad del trabajo de los médicos especialistas, los cuales al no tener un salario fijo y si se mantiene la política de libre acceso a los hospitales, se puede terminar afectando la calidad de los servicios.

Conclusiones

Existe una tendencia de adoptar en el sector público, formas de organización, gestión y financiamiento que provienen del sector privado. Bajo la óptica de la innovación, a

primera vista las nuevas fórmulas pueden generar beneficios y resolver problemas, pero en otro nivel de análisis provocan cambios en la relación de la organización y sus agentes que es necesario sacar a la luz, para ponderar su impacto en la política pública en cuestión.

La organización hospitalaria es compleja por diseño, es una organización profesional integrada por agentes tan diversos que equivalen a cuatro mundos de los cuales hay que lograr la unidad y un equilibrio o la paridad entre los intereses de cuatro agentes interesados respecto al orden de preferencia de tres variables, como calidad, costo y acceso. Lo anterior equivale a la búsqueda de una gestión socialmente responsable, lo cual, para el caso del hospital se ve como algo muy complejo aunque existe una amplia gama de posibilidades; el modelo que se propone para buscar un equilibrio en la relación con los agentes, debe verse como un instrumento que facilite el camino hacia la paridad y la justa atención a las demandas en el tiempo, sin sacrificar las de otro.

De las diferentes corrientes de la responsabilidad social empresarial, la de la gestión de agentes interesados (GAI) resulta interesante por sus vínculos con la estrategia, trata de identificar a los actores con intereses legítimos en las decisiones y acciones de los hospitales y sistemas de salud, es decir individuos, grupos u organizaciones que afectan y son afectados por la organización bajo estudio, que en consecuencia intentan modificar la relación en beneficio de sus intereses. Se reconoce que una filosofía bien pensada e implementada acerca de los agentes interesados puede ser una herramienta para lograr una buena gestión estratégica y con ella concretar la responsabilidad social de empresas y organizaciones.

El caso de los HRAEs es un buen ejemplo de lo anterior, su estudio bajo la óptica de la responsabilidad social permite descubrir los efectos ocultos de la acción pública-privada. Este trabajo se apoya en un modelo que visualmente identifica los intereses de los agentes y señala su interacción y frágil equilibrio, lo que facilita la anticipación de movimientos y la búsqueda de nuevos equilibrios. Los primeros estudios permiten anticipar la presencia de un franco enfrentamiento de intereses entre el gobierno y el inversionista-proveedor que a la larga podría poner en juego la calidad de los servicios y el acceso a los mismos.

Por otra parte, mientras que uno de los rasgos del modelo de gestión de los HRAE está sin cumplir, es decir, la contratación de médicos especialistas por honorarios, persiste el problema de la baja remuneración de este tipo de personal, pues su salario es menor comparado con sus

homólogos de los hospitales de la seguridad social, lo que conduce a problemas de rotación de personal y relajación de la ética profesional; no obstante se considera, que la contratación de los médicos especialistas como profesionales independientes, daría como consecuencia precarizar su empleo, lo que a su vez ocasionaría desaliento de su ingreso y permanencia en el hospital y a la larga impactar la calidad de los servicios o el acceso a los mismos.

Finalmente, hasta ahora la tensión en los HRAE ha sido entre la calidad y el costo, porque el acceso al servicio hasta ahora se mantiene invariable al tratarse de un servicio público cuyas tarifas son diferenciadas y subsidiadas, sin embargo de no haber una forma novedosa de aliviar la tensión, no es aventurado pensar que en el mediano plazo se puede terminar impactando la calidad y el acceso al menos de manera indirecta al postergar el crecimiento o expansión de los servicios.

Referencias

Fuentes bibliográficas

- Charreire, S., & Duriex, F. (1999). Explorer et Tester. In Thietart, R-A., *Methodes de Recherche en Management* (57-80). Paris: Dunod.

- Coppola, M., Erckembrack, D., & Ledlow, G. (2009). Stakeholder Dynamics. In Johnson, JA, **Health Organizations. Theory, Behavior and Development** (255-277). USA: Jones and Bartlett.

- McDaniel Jr, R., & Jordan, M. (2009). Complexity and Postmodern Theory. In Johnson, JA, **Health Organizations; theory, behavior and development** (63-84). USA: Jones and Bartlett.

Publicaciones periódicas

- Glouberman, S., & Mintzberg, H. (2001) Managing the care of Health and Cure of Disease-part 1

Differentiation. **Health Care Management Review**, 26 (1). Pp 56-69.

- Hodge, GA & Greve, C. (2007) Public-Private Partnership: An International Performance Review. **Public Administration Review**, XX (may-june). 545-558.

- Jimenez, A., & Pasquero, J. (2005). Explaining the endurance of a permanently challenged public-private partnership. **Management Research**, 3(1), 49-61.

- Schwartz, M. & Carroll, A. (2008) Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks, the search for a common core in the business and society field. **Business & Society**, 47(2), 148-186.

Otras fuentes

- **Secretaría de Salud** (2006) Innovaciones en Gestión Hospitalaria en México: el caso de los hospitales de alta especialidad, México, SSA.

Modelo de negocios, visión integradora entre compromiso social, rentabilidad y asociación empresarial

Julián Ferrer Guerra¹
Martha Ríos Manríquez¹
Mario Martínez García²



RESUMEN

Es muy fácil encontrar en la literatura de negocios, casos que pueden ser considerados como paradigmáticos para las empresas, sin embargo el problema es que la mayoría de las veces estos casos corresponden a empresas grandes o extranjeras, por lo cual es difícil que un pequeño empresario ubicado en zonas marginales encuentre una referencia que le pueda servir como modelo para su propio negocio.

El caso que aquí se estudia presenta el análisis de un modelo de negocios de una empresa mexicana que compete en el mercado internacional de productos agrícolas, pero que ha introducido en su forma de hacer negocios tres dimensiones que son el punto de referencia para lograr su competitividad. En primer lugar la integración de su cadena de suministro a través de esquemas de asociación con proveedores y clientes; en segundo un enfoque de responsabilidad social en su accionar cotidiana; y en tercero, como complemento del primero, el establecimiento de redes de negocios que le permitan no solo integrar su cadena de suministro, sino también acceder al mercado con mejores perspectivas de negociación mediante la integración de redes e inclusive la posibilidad del desarrollo de un cluster. Finalmente y no menos importante, es que el modelo reconoce como premisa básica la rentabilidad, para todos los socios participantes, sin ella no puede sostenerse un proyecto de este tipo. En su parte medular el modelo establece la creación de valor en productos agrícolas con poco nivel de industrialización, que den paso a los cuatros aspectos antes indicados.

¹ Profesores-Investigadores del Departamento de Ciencias Económico Administrativas, Instituto Tecnológico de Celaya jferrer@itc.mx
Teléfono: 461 61 17575 ext 319 Fax: 461 61 17979

² Fundador y Director General de Fresh Cooling S. A. de C. V. marccoli@hotmail.com

ABSTRACT

It is very easy finding in business literature cases about paradigmatic business models. However, the problem is that in almost all the cases these examples are from foreign or big enterprises, and in this way it is not easy for a small entrepreneur in a marginal zone to find a valid reference for his own business.

This study case presents a Mexican enterprise business model competing in the international market of agricultural products. In this model the enterprise has introduced three dimensions as a reference point for its competitiveness: First, supply chain integration including suppliers and clients; Second, a social responsibility approach in its daily operations; Third as a complement of first, establishment of business networks to integrate the supply chain, but market access with better trading perspectives with business network and maybe with a cluster. Finally and not less important, the model recognizes as basic premise profitability for all the stakeholders. Without profitability a project like this cannot be maintained. In its core part the model includes value creation in agricultural products with a little industrialization level.

Palabras clave: Modelo de Negocio, Responsabilidad Social, Asociabilidad, Integración Empresarial
Key words: Business Model, Social Responsibility, Associability, Business Integration

1. Introducción

Es muy común encontrar en la literatura especializada, y también en la comercial, casos de éxito de empresas que han demostrado con el tiempo que pueden servir como referencia a otras empresas, a nuevos empresarios e inclusive como marco de referencia conceptual para la educación formal e informal. En las escuelas de negocios se utilizan casos de estudio en los cuales son planteadas problemáticas, condiciones del entorno, decisiones e inclusive soluciones a problemas empresariales complejos. La problemática de esto, consiste en que hemos extrapolado las posibilidades empresariales, a este tipo de modelos sin preocuparnos por estudiar, analizar, evaluar y desplegar los casos exitosos de modelos de negocio en nuestro país, especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas. Más aún quedan pendientes reportes de investigación que establezcan descripciones que puedan servir como marco de referencia para garantizar enfoques empresariales y emprendedores acordes a la idiosincrasia de cada una de las regiones y sobre todo a la forma de organizarse en regiones apartadas de las ciudades.

En este artículo se plantea una concepción de cómo integrar un modelo de negocios a partir de la experiencia que ha resultado exitosa en la vida real. En las condiciones de crisis global y local actual, donde no es fácil establecer o sostener negocios, pero aún es más difícil hacerlo en el medio rural, con productos agrícolas poco tecnificados y que enfrentan condiciones competitivas difíciles, encontrar empresas que logren establecerse en un segmento de mercado tan complejo como el agrícola, pero sobre todo que sean capaces de generar valor a pesar del poco nivel

de agregación tecnológica del producto, representa un caso digno de estudio. Este es el objetivo primordial de este trabajo, poder identificar modelos de negocios exitosos de empresas rurales (en asociación) que impliquen una referencia para la creación y fortalecimiento de estas empresas, que garanticen principios de sustentabilidad y rentabilidad económica como alternativa de desarrollo rural.

En las condiciones actuales se requieren nuevas definiciones que incluyan al entorno no como un deseo de negocios, sino como una realidad, de clarificar el negocio y, de definir cuál es realmente su modelo de negocio. IBM en su tercer estudio global con los presidentes de empresas (IBM 2008) que incluye una encuesta con 1130 altos ejecutivos a nivel mundial, establece que las características de la empresa del futuro son:

Hambre de cambio, la empresa del futuro es capaz de cambiar rápida y exitosamente, en lugar de meramente responder a las tendencias. Los cambios en el mercado y la industria son una oportunidad de moverse por delante de la competencia

Innovadora mas allá de la imaginación de los clientes, la empresa del futuro supera las expectativas de una demanda incremental a través de profundas relaciones colaborativas permitiéndole sorprender a sus clientes con innovaciones que los hagan más exitosos.

Globalmente integrada, la empresa del futuro está integrada para tomar ventaja de la economía global actual, los negocios son estratégicamente diseñados para acceder a las mejores capacidades, conocimientos y activos sin importar en donde se encuentren o donde se requieran.

Disruptiva por naturaleza, la empresa del futuro reta a su

modelo de negocios, rompiendo las bases de la competencia. Cambia la proposición de valor, los enfoques de distribución tradicionales, tan pronto como surgen las oportunidades, se reinventa a sí misma y a toda la industria.

Genuina, pero no generosa, la empresa del futuro va más allá de la filantropía y refleja una preocupación genuina por la sociedad en todas sus acciones y decisiones.

Si se observa detenidamente, las bases son similares, los enfoques son los que cambian. La empresa a finales del siglo pasado se definía como reactiva, la empresa del nuevo siglo se define como proactiva o inclusive predictiva de los posibles cambios. ¿Pero no es esta una definición parecida a la contemplada por Ansoff (1965) hace 60 años? La realidad es que el mundo es cada vez más complejo, y por lo tanto incierto, por ello las empresas deben estar preparadas para afrontar las nuevas condiciones, hoy muchas empresas han logrado avanzar en este sentido, otras ni siquiera han intentado hacer algo al respecto. Muchas de las empresas que avanzan en esta dirección son grandes corporaciones multinacionales, con muchos recursos económicos a su alcance, el reto es para las empresas que no cuentan con esas posibilidades, pero que sí enfrentan los mismos riesgos. Definir las empresas para utilizarlas como referentes, es una tarea compleja, desde ubicar qué características deben contener para poder ser utilizadas, hasta conseguir la colaboración de los empresarios, es una cultura a la que lamentablemente no estamos acostumbrados.

Como modelo de referencia es necesario considerar como premisa tres factores que se consideran pueden ser importantes para ser descritos:

- El nivel de marginación o de separación urbana de la zona en que se encuentre ubicada la empresa.
- La responsabilidad social y el compromiso establecido con el desarrollo sustentable.
- Lo paradigmático que resultaría la empresa, pero sin perder de vista la rentabilidad de la misma, no solo se requiere viabilidad social y ambiental, sino viabilidad económica, las empresas que surjan bajo estos esquemas están condenadas al fracaso tarde o temprano.

2. Modelos de negocio

2.1. Definición del Concepto de Modelo de Negocios

Si bien el concepto de modelo de negocios es utilizado hoy en día de manera cotidiana en la literatura relacionada con la administración de negocios, también es cierto que el concepto tiene una reciente utilización en la misma. De hecho diversos autores establecen que el desarrollo del término está más asociado a Internet, que a una perspectiva académica de la administración. Sin embargo en la perspectiva más reciente se ha aislado de esta asociación a Internet, y su uso se ha generalizado a la administración en general.

En su concepción más simple un modelo de negocios describe la operación de una empresa, incluyendo sus componentes, las funciones que desarrolla y los resultados que genera (Watson 2004). En secuencia con esta definición simple Malone et al. (2006) proponen como definición la forma en que los negocios se apropian del máximo valor de los productos o servicios que han creado. Una versión alternativa en este sentido sería establecerlo simplemente como el conjunto de características que

describen la forma en que los negocios operan. De acuerdo con Mitchell and Bruckner (2003) un modelo de negocios es simplemente una forma de organizar una empresa para permitirle servir a sus clientes de una manera efectiva.

Es un conjunto de presunciones acerca de cómo una organización funciona para crear valor para todos los grupos de interés de los cuales depende, y no únicamente para sus clientes. Magretta (2002) establece la anterior definición y considera que un modelo de negocios es en esencia una teoría que está siendo probada constantemente en el mercado competitivo, esas presunciones que se consideran en la definición deberán de ser validadas o desechadas cuando la empresa acuda a competir contra sus rivales, y en muchas ocasiones representan en gran medida los facilitadores de éxito. La especificación de un plan de negocios permite conocer de una manera explícita cual es el ciclo de vida de los productos o servicios que una empresa ofrece a su mercado, en el modelo más básico esta consideración es simple, por ejemplo el comercio implica la compra de bienes para después revenderlos y con ello generar una utilidad. Shaffer et al. (2005) proponen su definición a partir de un análisis de la literatura existente y de un análisis de afinidad entre las diferentes definiciones existentes. De acuerdo con ellos el modelo de negocios es la representación de alternativas estratégicas y la lógica central de una empresa para la creación y captura de valor dentro de una red de valor. Esta definición incluye cuatro conceptos centrales. (i) la lógica central sugiere un modelo de negocios adecuadamente delineado que ayude a articular y explicitar las presunciones acerca de las relaciones de causa efecto y la consistencia interna de las opciones estratégicas. (ii) El segundo concepto clave implica que el

modelo de negocios refleja las opciones estratégicas que se han realizado. (iii y iv) La creación y captura de valor reflejan dos funciones fundamentales que cualquier organización tiene que ejecutar para permanecer viable en un periodo extendido de tiempo.

2.2. Características de un modelo de negocios

Las características del modelo implican poder establecer la forma en que el negocio ha sido concebido, estableciendo sus mecanismos y formas de operar. Un modelo de negocios exitoso representa una mejor forma de hacer las cosas que las alternativas existentes. El modelo de negocios establece y define la administración de una empresa. La administración se debe rescatar sobre una base de liderazgo donde la dirección sea un aspecto fundamental a considerar, pero entendiendo a la dirección como un concepto de sentido organizacional, es decir dar direccionalidad a la empresa, establecer un rumbo a seguir, y no meramente un punto de control de utilización de recursos. Esto podría resumirse estableciendo que la administración define un modelo de negocios, y que el modelo de negocios establece las definiciones de valor de la organización. Y finalmente que esas definiciones de valor implican establecer una dirección que integre a todos los elementos de la organización. El desarrollo de un modelo de negocios implica necesariamente un conocimiento adecuado y profundo de la organización y de su entorno, a efecto de estar en posibilidades de describir adecuadamente las características del mismo (Betz 2002, Magretta 2002).

En su definición de modelo de negocios Johnston et al. (2008) establecen que el mismo consiste de cuatro

elementos interconectados que en forma conjunta crean y entregan valor. El primero de ellos es una proposición de valor a los clientes, de acuerdo con este elemento una empresa exitosa es aquella que ha encontrado una forma de crear valor para sus clientes; el segundo es una fórmula de valor, esto implica el diseño de la forma en que la empresa va a generar valor para sí misma mientras se crea valor para sus clientes, y consiste de un modelo de ingresos, una estructura de costos, un modelo para los márgenes, y la velocidad de los recursos; el tercero son los recursos clave requeridos para entregar la propuesta de valor a los clientes; y el cuarto son los procesos clave, que son los procesos administrativos y operativos que permiten entregar valor en la forma que puedan ser exitosamente repetidos e incrementados en escala.

2.3. Hacia un marco de referencia

Un marco de referencia surge de la propuesta de Garvare e Isakson (2001) según la cual la excelencia de negocios necesita estar basada en el despliegue de valores centrales y proponen para tal efecto cinco valores: (i) Balance sustentable de los grupos de interés. (ii) Excelencia en el aprendizaje. (iii) Excelencia en la ejecución de procesos. (iv) El poder de los grupos de Interés. (v) Transparencia. El modelo rescata la creación de valor no solo bajo la perspectiva de los clientes, la cual definitivamente permitirá la viabilidad económica del negocio, sino que también bajo la perspectiva de otros actores que pueden ayudar de manera crítica a la continuidad del negocio, como por ejemplo los empleados y la comunidad donde se encuentra inmersa. El énfasis en este modelo no solo es económico,

sino que como queda establecido también lo es en la sustentabilidad de manera especial, pero además en lo individual y social. Es decir que se pretende darle un enfoque integral que en muchas ocasiones se pierde cuando se plantean los modelos de negocios bajo la perspectiva de creación de valor, asumiéndola exclusivamente como un enfoque clientelar, que resulta en la rentabilidad económica.

3. La empresa y su modelo de negocios

La explicación anterior sirve como marco contextual para definir el modelo de negocios de la empresa Fresh Cooling. Este modelo no surge de una manera teórica, sino por el contrario es resultado de la concepción ideológica planteada por los propios socios de la empresa. De alguna manera a través del proceso de análisis las ideas centrales han sido revaluadas, y planteadas en algunos casos como visión de futuro. No se trató de encauzar el modelo, sino por el contrario recoger la perspectiva de negocios de los socios y de los grupos de interés con los que interactúan. En algunos casos, partes del modelo son concepciones futuras de cómo esperan que se formalice la empresa, en otros más es la filosofía que regula la acción y crecimiento de la organización, y finalmente en el resto son normativas del actuar cotidiano.

Es muy importante resaltar que en sus procesos de planeación y evaluación no solo participan los directivos y trabajadores, sino que también lo hacen de manera muy activa los que han sido denominados como socios comerciales, buscando en todos los casos definiciones que permitan un rumbo de acción claro y definido, pero sobre

todo con una perspectiva de futuro que le de continuidad al proyecto. Este reporte surge de una intervención en la empresa durante nueve meses de los autores, en los cuales se participó activamente como parte de la organización, se propusieron acciones de trabajo, pero sobre todo se recogieron experiencias de sus actores, que son reflejadas en este trabajo.

3.1. Antecedentes

Fresh Cooling (FC) es una empresa de reciente creación, fundada en el año de 2005. Su negocio es el empaque de verduras y hortalizas frescas para el mercado de exportación, especialmente el brócoli. A pesar de su corta edad, ha enfrentado diversos ajustes estructurales en su forma de gobierno, pero sobre todo en la integración de sus socios capitalistas. Sin embargo, esto no ha impactado significativamente en la definición y puesta en marcha de su modelo de negocios. Por naturaleza, concepción, estructura y deseo propio es una empresa pequeña, esta concepción no implica una visión limitativa de la actividad empresarial, sino por el contrario, la empresa se rige bajo un principio de operación flexible y capacidad de reacción a los cambios, por ello en su definición ha sido considerada pequeña, se tienen contempladas posibilidades de crecimiento, pero bajo esquemas de generación de nuevas empresas que puedan reaccionar del mismo modo a las condiciones del entorno. En esta visión se busca el crecimiento pero bajo esquemas similares al de redes empresariales o inclusive de "clusterización", que permitan conservar las ventajas de independencia y movilidad de la pequeña empresa, pero también las economías de escala y

capacidad de negociación de la empresa grande.

Como empresa individual FC incluye el proceso de establecer el programa agrícola de desarrollo de productores, proporcionando insumos básicos (principalmente la plántula), asistencia técnica en la siembra, cosecha y empackado del brócoli; recepción del producto, enfriado y enhielado; y finalmente el proceso logístico de enviar el brócoli a la frontera para que el socio internacional desarrolle la comercialización.

En su percepción, el modelo de negocios surge de una manera bastante simple, los socios principales, después de una serie de experiencias conjuntas en la exportación de diversos productos agrícolas mexicanos a los Estados Unidos, deciden integrar un programa especial de brócoli, que implique exportar alrededor de 2 millones de cajas de brócoli fresco empackado, cada caja es de aproximadamente nueve kilos de coronas de brócoli en primera (80%) y segunda calidad (20%). Este volumen implica una extensión de aproximadamente 2000 hectáreas, en un programa de producción de diez meses, es decir una siembra semanal de 46 ha. La superficie cultivable se encuentra básicamente en el estado de Guanajuato, aunque en ocasiones se obtiene producto de Michoacán y Puebla.

Los socios originales deciden, en primera instancia, establecer su alianza bajo tres perspectivas donde cada uno de ellos juega un rol específico dentro de la organización, el primero de ellos tiene la orientación hacia el programa agrícola, y se convierte a su vez en el principal proveedor, bien sea por producción propia o mediante la incorporación de agricultores independientes. Al segundo le corresponde el programa de operación y logística que implica desde recibir el producto hasta la puesta libre a bordo en el lado

americano de la frontera. Finalmente, el tercer socio es el responsable de la comercialización en los Estados Unidos y el financiamiento para el capital de trabajo necesario en la operación del negocio.

3.2 El producto

Las características básicas del brócoli son (Siap 2009, Linares 2007):

Esta hortaliza es originaria del Mediterráneo y Asia Menor. El brócoli³ tiene un alto valor nutricional y medicinal que radica principalmente en su alto contenido de vitaminas, minerales, carbohidratos y proteínas. Estos ayudan a prevenir algunos tipos de cáncer, retardan el proceso de envejecimiento, mejoran el funcionamiento de los pulmones, disminuyen la aparición de cataratas y procesos de degeneración muscular. También disminuyen algunas complicaciones relacionadas con la diabetes. Estas razones justifican el creciente interés en su consumo y cultivo, tanto el producto fresco como congelado, e incluso deshidratado.

El brócoli es una hortaliza propia de climas fríos y frescos, puede tolerar heladas (-2°C), siempre y cuando no se haya formado la inflorescencia, ya que es fácilmente dañada por las bajas temperaturas. El rango de temperaturas para germinación es de 5 a 28°C, llegando a emerger a los 8 días. La temperatura óptima ambiental para su desarrollo es de 17°C, se desarrolla bien en cualquier tipo de suelo,

prefiriendo los franco-arenosos, con buen contenido de materia orgánica; se clasifica como ligeramente tolerante a la acidez, siendo su rango de PH de 6 a 6.8 y medianamente tolerante a la salinidad.

Puede sembrarse en forma directa o indirecta (trasplante). El primer sistema se refiere a la utilización de sembradora de precisión. En la siembra indirecta es común la utilización de almácigos, ya sea a campo abierto o bajo condiciones de invernadero. Cuando la actividad se realiza en campo abierto se ocupan pequeñas superficies de 60 m², usando de 200 a 300 gramos de semilla y obteniendo suficientes plantas para una hectárea comercial (65,000 plantas).

La cosecha se realiza cuando llega a los 80 a 90 días ó la cabeza principal alcance un diámetro de 25 a 35 cm y esté lo más firme y compacta posible, es recomendable cortarla con cuchillos o navajas de acero inoxidable bien afilados, evitando dañar la planta.

El brócoli como producto final de consumo se puede clasificar en tres presentaciones, el brócoli fresco, congelado y deshidratado. Los cortes más conocidos que se desarrollan son: coronas normalmente sin tallo, bunches, florete, spears, cubos y picados en mezclas.

3.3. Mercado del Brócoli

De acuerdo con datos proporcionados en notas periodísticas por la Fundación Guanajuato Produce (Ruíz 2009) y por el

³ Su cultivo es anual, la planta es recta, tiene de 60 a 90 cm de altura y termina en una masa de flores de color verde que puede alcanzar un diámetro hasta de 35 cm. Las flores son de color amarillo y tienen cuatro pétalos en forma de cruz. El fruto es de color verde cenizo que mide en promedio de 3 a 4 cm., contiene las semillas, mismas que tienen forma de munición y miden de 2 a 3 mm de diámetro. El trasplante puede efectuarse cuando las plántulas tienen cuatro hojas verdaderas, lo que generalmente ocurre en un lapso de 28 a 35 días, la distancia entre surcos es de 66 a 77 cm. a hilera sencilla 92 a 100 cm a doble hilera, la distribución entre plantas es de 33 cm (6 plantas/m²).

SIAP (2007) a nivel mundial existe una superficie cosechada de brócoli y coliflor de aproximadamente 954 mil ha. para el 2006, mientras que la producción alcanzó para el mismo año algo más de 18 millones de toneladas. México ocupa el séptimo lugar, de acuerdo con el promedio de los años 2004-2006, cuando el volumen producido alcanzó las 206 mil toneladas y luego se incrementó a 339 mil toneladas. A la vez, el rendimiento por ha. de brócoli y coliflor en el mundo ha mostrado una tendencia creciente, pasando de 15.4 toneladas promedio en 1990 a 18.9 toneladas en 2006.

México ha incrementado su productividad promedio de 11.7 ton/ha en 1990 a 13.8 toneladas en 2006. En 2007 se reporta la superficie total sembrada de brócoli en 20,052 ha., y el valor estimado de la producción ascendió a 953.5 millones de pesos. El mayor estado productor de México en brócoli es Guanajuato, con una superficie de 25 mil ha. y una productividad de 12 ton/ha en tiempos cálidos, que se puede incrementar hasta 13.5 toneladas en los periodos invernales. A diciembre de 2008, de una superficie establecida de 7 mil 500 hectáreas, la Sagarpa, reportó una producción de 89 mil 372 toneladas de brócoli en la entidad. La entidad concentra la mayor producción nacional, además de tener una gran cantidad de instalaciones diversas; empacadoras y congeladoras, que exportan brócoli hacia otros países de América, Europa y Asia. De la superficie por productores guanajuatenses, cerca de 20 mil hectáreas se destinan a las compañías procesadoras, mientras que el producto de 5 mil hectáreas se envían a la venta de manera fresca, la exportación tiene como destino principal el mercado chino de Nueva York.

En el Estado de Guanajuato, del total de brócoli procesado, se destina aproximadamente un 95% a la

exportación, siendo el principal destino los Estados Unidos de América (98% de las exportaciones) y otros clientes menores como Japón y algunos países de Europa. El mercado nacional retiene un porcentaje muy bajo de producto fresco y congelado, el cual es distribuido principalmente a través de centrales de abasto como producto fresco y supermercados en ambas presentaciones. Existe un mercado institucional poco desarrollado para este producto.

A grandes rasgos el mercado se divide en dos sectores principales el mercado de fresco y el congelado, se estima que el 40% de la producción total corresponde al primero, aunque en términos económicos representa solo el 20% de la exportación total (Espino et al. 2003)

3.4. El ciclo de vida del producto

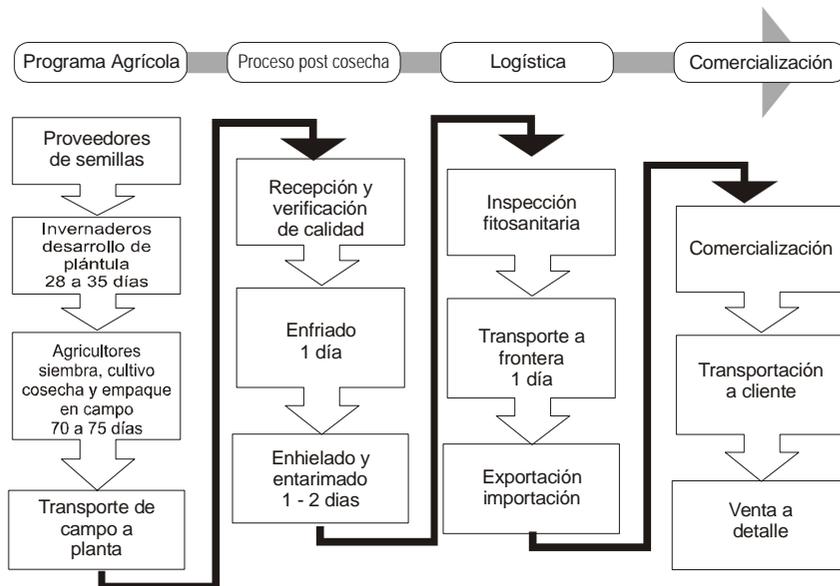
La empresa en estudio se dedica primordialmente al procesamiento de brócoli fresco, pero para efectos del caso se ha considerado el ciclo completo del producto dadas las diversas relaciones comerciales y de negocios que se establecen en el mismo.

El brócoli como ha quedado establecido antes, inicia normalmente su producción en invernaderos donde se desarrolla la plántula que será trasplantada posteriormente al campo una vez que alcance un adecuado nivel de maduración (ver figura 1). Es aquí donde inician los esquemas de asociación de FC. Si bien, en algunos esquemas el invernadero sería una etapa natural de integración horizontal de la empresa, bajo el modelo de negocios establecido, se busca entablar asociaciones que garanticen niveles de servicio y calidad para de esta forma establecer fortalezas competitivas que no distraigan la

función central de la empresa. De igual forma se pudiese establecer relación con grandes invernaderos, inclusive con gran nivel de tecnificación, pero la política de la empresa es desarrollar sus propios proveedores en el esquema de responsabilidad social, que tengan un compromiso con la comunidad a la que pertenecen, pero de manera especial que desarrollen un alto nivel de lealtad y compromiso hacia los objetivos planteados por FC. Por ello los invernaderos son elegidos sobre la base de impacto en la región donde se requiere el producto, capacidad técnica y compromiso hacia los procesos de planeación del programa agrícola. En el proceso de desarrollo de la plántula participa de manera activa y directa el responsable técnico del programa agrícola de FC para asegurar la calidad y tiempo de disponibilidad de la plántula.

El producto empacado de campo es recibido en planta, y almacenadas en cámara fría a una temperatura de 0 y 5°C, normalmente durante un periodo de 12 horas, en dicho periodo se baja la temperatura del producto que viene caliente de campo. Las cajas son apiladas en palletes en grupos de 48 o 56 cajas, se colocan esquineros de protección, se flejan los palletes. Posteriormente se procede a inyectarle hielo en escamas el cual es producido en planta e inyectado de manera automática a cada pallet. Concluido el proceso de enhielado se cubre con plástico cada pallet para conservar al máximo la temperatura provocada por el hielo. Una vez hecho este proceso se almacena nuevamente en cámara fría o son cargadas directamente al transporte en contenedores fríos, en los cuales la mercancía es transportada a la frontera.

Figura 1
Ciclo de desarrollo del producto



Fuente: Elaboración propia

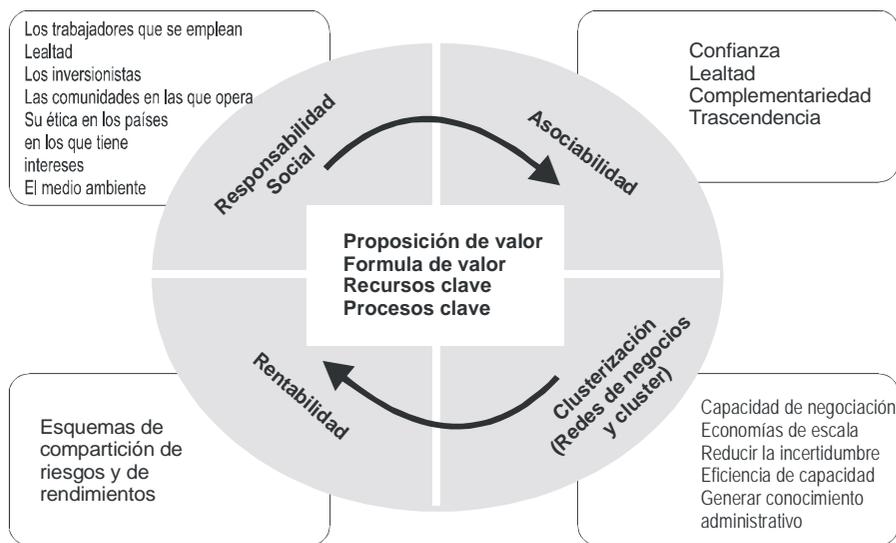
4. El modelo de negocios

En su concepción original, y aunque ha sufrido ligeros ajustes a través del tiempo, el modelo de negocios ha sido definido por sus propios dueños como un modelo asociativo. En este sentido, se percibe como un modelo que busca asociaciones de negocios en los diferentes eslabones de la cadena de valor. La idea es simple “somos socios, dado que queremos compartir rentabilidad y riesgos, pero sobre todo porque buscamos trascendencia en el tiempo”. Resulta obvio asumir que la asociación, dadas las características de la participación, es definida por la propia

empresa como una actitud de futuro, sobre todo al considerar un sector de negocios (el agrícola) que tradicionalmente se ha caracterizado en nuestro medio, como poco leal, con ciclos de asociación cortos, de modas, y aún peor de canibalismo y piratería de los productos, clientes y mercados.

entorno social de la empresa; la integración de negocios como medio para distribuir la propuesta de valor horizontal y verticalmente con empresas especializadas donde la rentabilidad pueda ser generada y compartida; y finalmente la creación de redes y clusters que permitan la complementariedad de la empresa en un entorno competitivo demasiado complejo (figura 2).

Figura 2
El modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia

El modelo recoge como núcleo central la propuesta de valor, como generar el mismo, y los recursos y procesos clave requeridos para entregar tal valor, de lo cual ya se ha hablado anteriormente. Para el logro de su propuesta se referencian cuatro dimensiones que serán explicadas a continuación al detalle pero que básicamente consisten en la rentabilidad como punto de partida y para lograr la perdurabilidad de la empresa, la responsabilidad social como referencia de existencia y su congruencia con el

tienen hoy en día con sus empleados, las comunidades donde están ubicados, con los proveedores o clientes, con el gobierno, con el medio ambiente, etc. La reflexión sobre el nivel y alcance de responsabilidad social que debe emprender la empresa es una decisión individual y no es una tarea fácil. Si bien hoy en día se ha vuelto una moda empresarial, también es cierto que en muchas ocasiones esta moda orilla a las empresas a responder a procesos de certificación más que a un compromiso social real. La fortaleza y sustentabilidad de la empresa proviene de su

1.1. Modelo de Negocios y Responsabilidad Social

La responsabilidad social se ha convertido en un imperativo para muchas empresas, en la mayoría de los casos impulsada o presionada a través de alguno de sus grupos de interés. En muchos de los casos las iniciativas se generan por presiones y por lo tanto los alcances e impacto que se logran obtener quedan cortos. Por ello es importante que las empresas direccionen con cabalidad cual es la responsabilidad social que

capacidad de cubrir el contexto ambiental, social y cultural en el cual funciona. Mediante la creación de valores para todos los grupos de interés, las empresas pueden involucrarse y lograr un gran soporte basado en su compromiso (Tencati y Zsolnai 2009).

De acuerdo con un estudio canadiense (Lange y Fenwick 2008) las pequeñas empresas practican la responsabilidad social estableciendo una ligera separación entre las demandas de sustentabilidad de las empresas en ambientes altamente competitivos y al establecer valores sentidos profundamente con consistencia e integridad. Estos valores son desarrollados personalmente por los dueños de los negocios y frecuentemente se encuentran ligados con el propósito central del negocio, aún para su arranque. La responsabilidad social aparece enlazada a tres elementos principales: 1) los motivos para practicarla, 2) La extensión de la integración de la práctica de responsabilidad social en las operaciones centrales de negocios y, 3) la relación entre la actividad de la responsabilidad social con las utilidades.

Al inicio de la definición del modelo, el punto de entrada que se llevó a la mesa fue el concepto de asociación al que se hace referencia más adelante. La idea original se refería como "participación en comunidad", el concepto fue intencionalmente cambiado, no porque se pretendiera buscar una mejor idea al respecto, sino más bien porque se quería preservar como el punto de partida para definir la responsabilidad social. La definición central de la dirección se orientaba como un sentido de pertenencia a

grupos de interés relacionados con la empresa. Entendiéndola como un colectivo que va más allá de la definición legal de la misma, lo que algunos llaman como la "empresa extendida" o la "empresa colaborativa".⁴

En esta concepción de la dirección de FC se coincide con Mitzberg (2009) quien en un estudio reciente propone la reconstrucción empresarial como comunidades, y en el mismo sentido definido por Fresh Cooling establece que "*Comunidad significa preocuparnos por nuestro trabajo, nuestros colegas, y nuestro lugar en el mundo geográficamente y de otra forma, y en su momento ser inspirado por este cuidado ... Donde gente talentosa es leal con los demás y su trabajo colectivo, donde cada uno siente que es parte de algo extraordinario, donde su pasión y logros hacen que la comunidad se convierta en un imán para gente talentosa proveniente de las escuelas o trabajando en otros lugares*". La visión empresarial de Fresh Cooling establece de manera paralela esta idea, sin embargo su concepción no va orientada exclusivamente hacia los empleados dado que la cantidad es reducida, sino también y de manera principal hacia los agricultores ofreciéndoles una sociedad donde la idea es perdurar en el tiempo ofreciéndoles sustentabilidad a su proyecto, o los proveedores donde se garantiza igualdad y respeto en el trato participando activamente en el proceso de planeación de la empresa para integrar los resultados de ese tipo de ejercicio en sus propios planes, esta es la idea de la organización extendida a la que se hacía referencia en los párrafos anteriores.

⁴ La empresa extendida es referida como una red de organizaciones que combinan sus resultados económicos para proporcionar productos y servicios ofrecidos al mercado. Las organizaciones en la empresa extendida pueden operar de manera independiente o cooperativamente (Farrel 2008). La empresa colaborativa se refiere a enfoques donde las empresas buscan construir relaciones a largo plazo mutuamente beneficiosas con todos los grupos de interés y quiere producir valores sustentables para su completo ecosistema de negocios (Tencati y Zsolnai 2009).

Por consiguiente la responsabilidad social de la empresa se reconoce en función de:

- Los trabajadores que se emplean
- Los inversionistas
- Las comunidades en las que opera
- Su actuación ética en los países en los que tiene intereses
- El medio ambiente

La responsabilidad social implica necesariamente principios de sustentabilidad. El desarrollo sustentable de acuerdo con la Comisión Brundtland de la Organización de las Naciones Unidas es aquel que satisface las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Esto implica que no sólo se tenga que pensar en el desarrollo de oportunidades de negocios para las regiones marginadas de nuestro país, sino también en qué forma estos negocios deberán involucrarse al desarrollo integral de las comunidades. Es decir cómo podrán por un lado mejorar las condiciones económicas de sus miembros, pero también como habrán de estar inmersas en un marco de desarrollo sostenible que garantice la perdurabilidad de los proyectos, con respecto al medio ambiente, y al crecimiento para futuras generaciones de las condiciones de vida. La importancia de la consideración de la sustentabilidad en los modelos de negocio, no solo radica el reconocimiento de la misma bajo una perspectiva, social y política, sino que también surge de la necesidad de implicar a las comunidades rurales en procesos de reconocimiento e involucramiento en el mejoramiento de la utilización de sus recursos naturales.

Un aspecto adicional que se debe considerar es el compromiso sustentable de la organización como una

definición en la búsqueda de respuestas a las necesidades colectivas que afrontamos hoy como sociedad. El que una empresa acepte de manera implícita el tema, implica que una parte de sus esfuerzos estarán orientados en tal sentido, y que muchas de sus actividades deberán ser evaluadas en función del impacto que puedan generar en el futuro ambiental. Esto es importante si se reitera la postura de que no necesariamente la discusión de la sustentabilidad está definida en términos empresariales, sino más bien en función de políticas públicas o con problemas graves de contaminación (Hopkins 2009), por lo tanto al establecer este contexto el tema se convierte en una oportunidad que debe ser direccionada por la empresa.

En tal sentido y siguiendo las ideas propuestas por M. Porter (2008) se realizó un análisis de la cadena de valor de Fresh Cooling para evaluar las consecuencias de sus actividades y crear un inventario de problemas y oportunidades que requieren ser investigados, priorizados y analizados, como propone el propio Porter (ver figura 3). Esta sería la agenda de responsabilidad social a seguir por la empresa.

La idea central de la responsabilidad social de la empresa es definida en términos de la posibilidad de que un agricultor sea socio de la operación comercial, por ello como es expresado por sus directivos: *“... si vamos a ganar, ganemos todos, a diferencia de la concepción tradicional de negocios en este sector, donde siempre hemos apremiado al agricultor sin importar las consecuencias. Este modelo permite la posibilidad de que el agricultor obtenga rendimientos donde nunca antes las había obtenido, por ejemplo con precios de mercado más altos cotizados a nivel internacional, o como recientemente ha*

Figura 3

Mapeo de la cadena de valor de la empresa con la responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia basado en Porter (2008)

ocurrido con la conversión del valor del producto evaluado en dólares pero convertido a pesos. Quizás nuestra visión idealista sea que un agricultor (ejidatario o pequeño propietario) con tan solo una hectárea pueda convertirse en exportador directo, y esto es posible hoy en día en Fresh Cooling gracias a esta asociación"

5. Integración empresarial

Antes se hizo mención a la perspectiva de visualizar a la

empresa bajo una consideración de pequeña empresa, pero poder acceder a condiciones competitivas de empresa grande. La concepción de redes y en su momento de clusters no es una decisión exclusiva de las empresas, por el contrario, los propios gobiernos están realizando esfuerzos en tal sentido para lograr el desarrollo regional tan buscado y poco alcanzado a la fecha. Como indican por ejemplo Capó, Expósito y Masiá (2007): "Para superar los obstáculos estructurales inherentes a la naturaleza de las PYME, diversos gobiernos de países industrializados o en vías de industrialización, han iniciado la creación de

redes locales de producción siguiendo los modelos de mayor éxito, como pueden ser los europeos de la Tercera Italia y Dinamarca". En este sentido este modelo es visionario, ya que recoge una inquietud que aún no ha sido adecuadamente lograda en nuestro país, y que aún más requiere de tiempo para poder consolidarse. Los clusters facilitan otros tipos de colaboración o de asociación entre empresas, ya que la concentración geográfica y el contacto continuo ayudan a establecer relaciones de confianza mutua. La colaboración a través de estructuras organizativas en red es más usual cuando las empresas están localizadas cerca unas de otras, aunque pueden darse redes de empresas alejadas entre ellas. Las redes se pueden dar entre empresas de una cadena de suministro, o entre empresas asociadas. Un cluster se define por la concentración sectorial y geográfica de empresas, la cual debería estimular la generación de economías externas, pero no implica el desarrollo de relaciones de especialización y cooperación entre agentes locales. Mientras que una red no implica necesariamente la proximidad geográfica de las empresas, ya que la cooperación y el aprendizaje colectivo se puede dar aún entre empresas que no estén en la misma localidad (Capó, Expósito, y Masiá 2007; Kosacoff y López 2000; Humphrey y Schmitz 1996).

En el modelo de negocios de FC se establece de manera explícita la integración de la empresa de forma horizontal, pero de manera especial se han iniciado esfuerzos para incorporar asociaciones de empresas en forma vertical, bajo esquemas de red, e inclusive pensando en la posibilidad de un cluster. Actualmente la empresa se ha establecido en red con otras dos empresas que complementan y compiten en su actividad, esa integración

en red le ha permitido mejorar considerablemente su capacidad de negociación con los proveedores de algunos de sus servicios, especialmente con los que se denominan como socios comerciales, dado que el volumen de operación y por consiguiente el monto de operaciones se incrementa de manera significativa al negociar de manera conjunta por las tres empresas. Adicionalmente FC busca reducir la incertidumbre, eficientar su capacidad de planta, generar conocimiento administrativo colectivo, etc. En el corto plazo el crecimiento de la red empresarial se ha fortalecido con la integración de empresas de otras regiones. Aún más, aprovechando el conocimiento organizacional alcanzado, se ha empezado a formalizar transacciones que incluye la integración de otros productos. En la visión de futuro queda abierta la posibilidad de incorporarse a un cluster que promueva al estado como una región generadora de verduras y hortalizas con mayor nivel de tecnificación, y nuevos resultados de valor agregado en los productos.

5.1. Asociabilidad

Para efectos de este trabajo utilizamos el término de asociabilidad como la capacidad empresarial de la empresa para establecer esquemas de asociación, aunque el término no existe en el diccionario de la Academia de la Lengua. Bajo este modelo FC basa su éxito no solo en su accionar empresarial, sino en la capacidad para encontrar socios económicos y comerciales que le complementen su actividad, el nivel de asociación debe garantizar al menos las siguientes dimensiones:

Confianza. La confianza es la base de cualquier asociación, pero en este caso juega un papel primordial. La

anécdota sobre la cual se basa la confianza tiene que ver con el famoso caso de las fresas, donde el vendedor pone en la parte superior las mejores piezas y en la parte inferior y no visible las fresas podridas. El principio de confianza establece que al ser socios, el único engañado es el que provoca el engaño, dado que el impacto económico pero sobre todo de credibilidad se verá cuando el producto llegue a la cadena de supermercados o al restaurant y detecten producto sin los requerimientos de calidad. El costo económico directo es 500% mayor que haberlo detenido en campo, y el costo de credibilidad es inmedible, quizás se pueda llegar a perder de manera definitiva el mercado y por consiguiente el negocio. Esto no implica que no se establezcan medidas de control de calidad ya que son requisito indispensable, pero indudablemente el mejor control se puede lograr al momento de la cosecha.

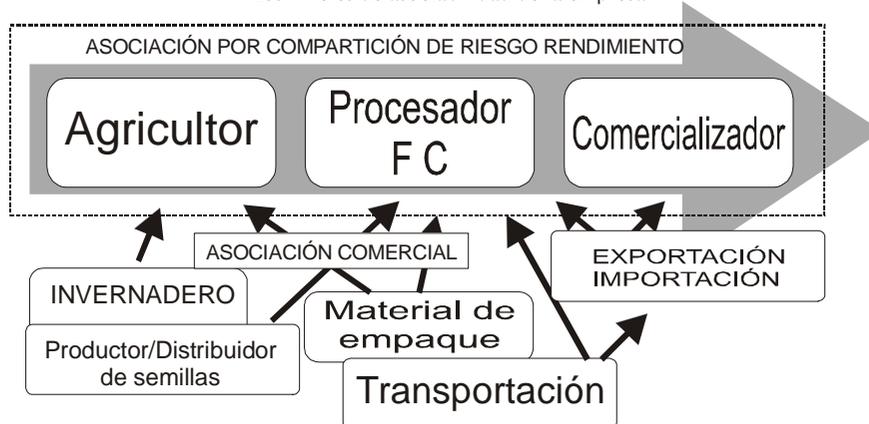
Lealtad. En un mundo de los negocios, donde su naturaleza ha sido definida en muchas ocasiones exclusivamente por la rentabilidad, concebir la lealtad como un principio básico puede resultar extraño, y no porque muchas empresas no lo hagan, sino más bien porque lo manifiestan como letra muerta. En este caso la lealtad es el motor que mueve toda la operación, entendiéndola en ambos sentidos.

Complementabilidad. La idea detrás de cualquier asociación es buscar establecer complementos. En este caso el esquema es que cada

una de las partes es especialista en su ramo, y que si cada quien es capaz de integrarse a la cadena de valor aportando sus capacidades de una manera superior, el resultado será sinérgico y por consiguiente mucho mejor que el hacerlo de manera individual.

Trascendencia en el tiempo. El campo mexicano esta lleno de ejemplos de casos de éxito que de un año a otro se convierten en tremendos fracasos. El principal problema es que no se tiene visión de futuro, las decisiones se toman pensando en el corto plazo, quizás como resultado de los problemas estructurales de nuestra economía. Por ello el esquema de asociación del modelo implica necesariamente una visión a largo plazo, en la cual el agricultor defina más allá de un ciclo agrícola su programa, la planta procesadora pueda rentabilizar las inversiones en equipamiento que requiere un largo plazo de recuperación, que el comercializador obtenga condiciones competitivas que le garanticen la colocación de producto tanto en las altas como en las bajas del mercado.

Figura 4
Los niveles de asociabilidad de la empresa



Fuente: Elaboración propia

5.2. Rentabilidad

La visión de negocios establece como requisito indispensable la rentabilidad. Un modelo de negocios que pretenda sustentabilidad y responsabilidad social, debe complementarse necesariamente con la garantía de que podrá perdurar en el tiempo. No se trata que algunos de los aspectos sean mejor que los otros, se trata de que sean requisitos complementarios entre sí. La definición de la empresa, en este sentido, establece que sólo será exitosa en la medida que sus socios agricultores sean exitosos. Esta idea no solo se basa en principios de responsabilidad social, sino en un simple sentido de supervivencia, el que les vaya bien a los agricultores significa necesariamente que le ha ido bien a la empresa y a sus socios, y por consiguiente el negocio podrá perdurar.

Cómo la mayor parte de los negocios de este tipo, la empresa establece contratos con los agricultores para asegurar su programa de producción, sin embargo la diferencia sustancial como modelo de negocios, estriba en el esquema de asociabilidad que se estableció en el punto anterior. La intención de la empresa es lograr que la mayor parte de sus acuerdos se establezcan bajo el primer esquema, pero deja abierta la posibilidad para los otros dos. En términos específicos los tres esquemas de asociación que se incluyen el modelo son:

- **Compartición de riesgo-rentabilidad.** Este es el esquema principal sobre el que se basa el modelo, y en el cual se generan las expectativas de sustentabilidad, responsabilidad social, perdurabilidad y rentabilidad. La idea es bastante simple, el brócoli fresco es un producto estacional que compete en un mercado

internacional, donde confluyen productores de varios países pero donde la competencia principal, para efectos de nuestro caso, se realiza en los Estados Unidos. Los principales competidores son los productores del mismo país (especialmente California y Arizona) y los productores mexicanos (especialmente Guanajuato y Puebla). Por ello el precio final de comercialización es bastante inestable, y con una clara tendencia a la baja cuando se genera la producción pico en los USA, por lo tanto esto hace riesgosa la producción de brócoli cuando no se planea bajo una estrategia de producción continua durante el periodo de exportación (contraria al esquema de exportar solo durante un periodo específico de la temporada). Bajo este esquema, FC establece convenios con agricultores para establecer programas durante cierto tiempo, en donde el acuerdo establece la compartición de las utilidades al 50% y 50% entre ambas partes. Para tal efecto cada una de las partes establece sus compromisos en los siguientes términos:

- o El agricultor aporta a la sociedad, el terreno cultivable para la temporada acordada, la siembra, el desarrollo agrícola del producto incluyendo riego, fertilización y control de plagas, la cosecha del producto, el empaque del mismo y el transporte desde campo a planta.
- o Fresh Cooling aporta el financiamiento de la plántula, el material de empaque, el proceso de enhielado, el proceso logístico para colocar el producto libre a bordo en la frontera americana.
- o El socio comercializador aporta la infraestructura, financiamiento y desarrollo del mercado para

colocar el producto en los USA.

- o Al inicio del convenio se establece un precio de referencia base que le permita al agricultor cubrir sus costos y contar con margen de rendimiento. Este precio base le es pagado al agricultor a los ocho días de haber entregado el producto.
- o Al término de la temporada entre las partes, se realiza un finiquito para determinar el resultado neto de la operación de acuerdo con todo el producto comercializado. En los cinco años que tiene en operación el proyecto, la rentabilidad promedio ha sido del 20% anual, y sólo uno de los años se tuvieron pérdidas acumuladas.

- Precio fijo

Este esquema es mucho más simple y tradicional, ambas partes establecen un acuerdo sobre el precio y programa a seguir, dicho precio es fijo y preestablecido como compromiso para ambas partes, por lo tanto todo el riesgo comercial es asumido por FC, mientras que el agricultor asume el riesgo agrícola.

- Precio de mercado

El tercer esquema, asume simplemente condiciones de mercado, por lo cual el agricultor vende a precio acordado sobre cada operación a FC, y está determina en su momento si el precio es adecuado para la condiciones de mercado, o si simplemente no le conviene y por lo tanto no formaliza la operación.

Un aspecto importante en esta concepción de

rentabilidad, es que la misma se establece y mide, no desde una perspectiva parcial del proceso o vida económica del producto sino bajo la perspectiva general del mismo. Esto es, las tres partes principales intervinientes (los agricultores, la empresa, y el comercializador en su carácter de socios) establecen sus pretensiones de negocios y por tanto de rentabilidad a partir de que se determina el programa agrícola y hasta que se comercializa el producto en el mercado internacional.

6. Conclusiones

En el análisis realizado hasta el momento hemos podido identificar aspectos básicos sobre los cuales es posible establecer un modelo de negocios. La intención planteada desde un inicio, implicaba localizar ejemplos en la vida real que pudiesen resultar paradigmáticos desde diversas perspectivas:

En el ámbito empresarial. La búsqueda de un desarrollo empresarial que vaya más allá de la visión rentabilista a corto plazo de muchas empresas en la actualidad. El modelo no se pelea con la búsqueda de resultados económicos, al contrario lo establece como requerimiento necesario para garantizar su perdurabilidad. Lo que pretende es ubicar aspectos que van mas allá del económico, como pudiera ser el desarrollo regional, la reducción de la marginación económica de las zonas no urbanas de nuestra sociedad (sin que esto implique que en las mismas no haya marginación), el desarrollo sustentable, el desarrollo humano, etc.

En el ámbito social. Buscar que las empresas se conviertan

en líderes de la integración social de sus comunidades, inclusive más allá de sus comunidades directas. Este caso de estudio refleja la responsabilidad social de la empresa bajo un esquema diferenciado y que no necesariamente está reflejado en las condiciones actuales, donde el esquema de responsabilidad social se ha convertido en una certificación por cumplir, creando con ello burocracia organizacional pero poco impacto real (tal como ha ocurrido con las certificaciones de calidad).

En el ámbito personal. Buscar que el desarrollo individual no se vea limitado por cuestiones de ubicación geográfica, tipo de región, preparación educativa, etc. Y donde las personas puedan encontrar los medios para mejorar su calidad de vida en proyectos empresariales que los tomen en consideración como individuos, pero con un respeto claro del entorno para su preservación

El estudio permite ratificar la posibilidad de analizar, ratificar, rectificar y evaluar los aspectos considerados en el modelo mediante la evaluación de un caso de estudio empresarial que ha realizado acciones en ese sentido. La tarea en este sentido continúa tratando de encontrar empresas similares o con características adicionales que enriquezcan el modelo. La realidad es que no es fácil localizar empresas que cubran todos los requisitos enlistados al momento, y mucho menos localizar empresas que estén dispuestas a participar con sus experiencias al respecto. Pero en menoscabo de esta reticencia, también es posible decir, que existen organizaciones, comunidades y personas que creen firmemente en las posibilidades que

un modelo de negocios de esta naturaleza puede tener en el futuro, y que están trabajando en este sentido. La experiencia es gratificante cuando se escuchan concepciones de visión, futuro, cooperación, confluencia, desarrollo, etc. cuando se entrevista a ejidatarios con escasa escolaridad, pero con una concepción mucho más clara y firme que ya quisiéramos muchos universitarios tener. O empresarios con una visión claramente capitalista, pero que no se pelea con una concepción socialista, en la cual el futuro es visto como una continuidad del presente, que solo puede ser posible si somos capaces de integrar ambos tiempos, mediante una concepción que respete el entorno en que vivimos en el presente para perdurar hacia el futuro. Esta visión no hace de lado la búsqueda de rentabilidad, sino por el contrario, pretende que la misma sea un aspecto a lograr de manera continuada y no solo temporal, para ellos sus negocios están en su visión de futuro, solo si son capaces de garantizar que en el presente no agoten los recursos a los cuales tienen acceso. Finalmente, existen empresas que han logrado superar las barreras de la temporalidad, la atracción de lo urbano, y la nostalgia por la rentabilidad fácil.

Empresas e individuos que han logrado integrar empresarialmente intereses que en muchas ocasiones han sido considerados como irreconciliables, que han superado su percepción individual para alcanzar una concepción colectiva que les da más riqueza personal. En fin, empresas que pueden ser consideradas como paradigmas para el mundo de los negocios actuales.

7. Bibliografía

- Ansoff, I. (1965) *Corporate Strategy*, Mc Graw Hill, New York, USA.
- Betz, F. (2002), "Strategic business models", *Engineering Management Journal*, Vol. 14 No.1, pp.21-7.
- Braun, P., McRae, P., y Lowe, J. (2005) *Small Business Clustering: Accessing Knowledge through Local Network*, CRIC Cluster conference. *Beyond Cluster- Current Practices & Future Strategies* Ballarat, June 30-July 1.
- Capó, J., Expósito, M. y Masiá, E. (2007) La importancia de los clusters para la competitividad de las PYME en una economía global, *Revista eure*, Vol. XXXIII, núm. 98, pp. 119-133, Santiago de Chile.
- Espino, M. Enríquez, S. y Cervantes, A. (2003) *Plan Estratégico de Investigación y Transferencia de Tecnología en el Sector Agropecuario y Agroindustrial, Cadena Agroalimentaria del Brócoli, etapa V. Oportunidades Estratégicas*. Fundación Guanajuato Produce - ITESM.
- Farrell, J. (2008) *What is the Extended Enterprise?*. Disponible en <http://jpfarrell.blogspot.com/2008/04/extended-enterprise.html>. consultado el 4 de septiembre de 2009,
- Garvare, R. & Isakso, R. (2001) *Sustainable development: extending the scope of business excellence models*, *Measuring Business Excellence*, Volume: 5, Issue: 3, pp. 11 - 15
- Hopkins, M. (2009) *Sustainability, but for Managers*, *MIT Sloan Management Review*, Spring, Vol. 50, Núm. 3.
- Humphrey, J. y H. Schmitz (1996), "The Triple C Approach to Local Industrial Policy", *World Development*, Vol. 24, Núm. 12.
- IBM (2008) *Global CEO Study, The Enterprise of the Future*, consultado en línea 14 de diciembre de 2008, disponible en línea en la dirección <http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ceo/20080505/index.shtml>
- Johnson, M., Christensen, C. & Kagermann, H. (2008) *Reinventing Your Business Model*, *Harvard Business Review*, December 2008
- Kosacoff, B; López, A (2000) *Cambios Organizacionales y Tecnológicos en las Pequeñas y Medianas Empresas. Repensando el Estilo de Desarrollo Argentino*. *Revista de la Escuela de Economía y Negocios*. Año II / Nro. 4 – Abril 2000.
- Lange y Fenwick (2008) *Moral commitments to community: mapping social responsibility and its ambiguities among small business owners*, *Social Responsibility Journal*, Vol. 4 Num 1/2 2008, pp. 41-55
- Linares, L.H. (2007) *Brocoli Ficha 32, Programa*

de Desarrollo Económico Sostenible en Centroamérica.

- Malone, T., Weill, P., Lai, R., D'Urso, V., Herman, G., Thomas G. and Woerner, S. (2006) Do Some Business Models Perform Better than Others?, MIT Sloan Research Paper No. 4615-06. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=920667>

- Magretta, J. (2002) Why Business Models Matter, Harvard Business Review, May 2002.

- Mitchell, D. and Coles, C. (2003) The ultimate competitive advantage, secrets of continually developing a more profitable business model, Berrett-Koehle Publishers Inc., San Francisco, USA.

- Mitchell, D. and Bruckner, C. (2003) Building better business models Leader to Leader; Summer 2003; 2003, 29; Consultado en línea via ABI/INFORM Global, pg. 12

- Mitzberg, H. (2009) Rebuilding Companies as Communities, Harvard Business Review, | July–August 2009

- Porter, M. (2009) On Completion, Harvard Business School Press, USA.

- Ruíz, V. (2009) Aumenta cosecha mundial de brócoli y coliflor, Guanajuato a la cabeza en México, Periodico Correo, consultado en línea el 10 de julio de 2009, disponible en <http://www.correo-gto.com.mx/notas.asp?id=105300>

- Shafer, S., Smith, J. and Linder, J. (2005) The Power of Business Models, Business Horizons, Núm 48, pp. 199-207.

- Siap (2009) Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, disponible en <http://www.siap.gob.mx>, consultado el 7 de julio de 2009.

- Tencati y Zsolnai (2009) The Collaborative Enterprise Journal of Business Ethics (2009) 85:367–376

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).

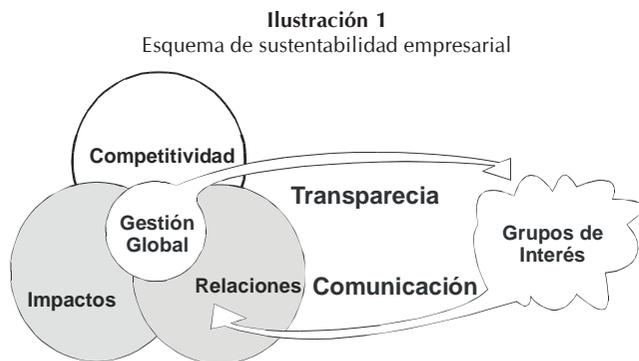
Una premisa de este modelo es que las empresas mexicanas tienden a ser poco sustentables, por tanto, si dichas empresas invirtieran en las cinco dimensiones propuestas se favorecería la sustentabilidad de la empresa. A continuación se presenta la construcción y los aspectos teóricos de cada una de las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

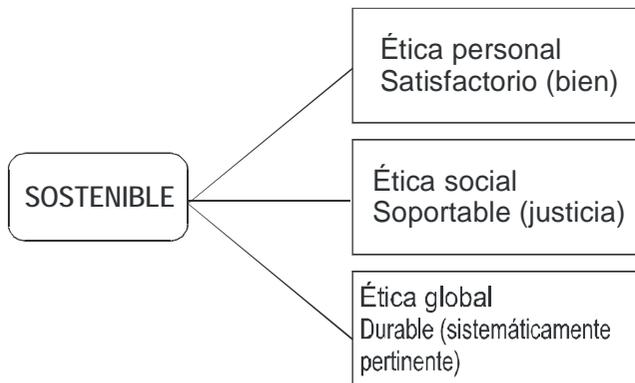
Uno de los aspectos más importantes del esquema de análisis de las empresas sustentables es la Gestión Global, que junto con un liderazgo significativo, es el elemento detonador de todo lo que suceda en la organización. Este aspecto importante se vincula con el conocimiento del modelo de negocios que 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).

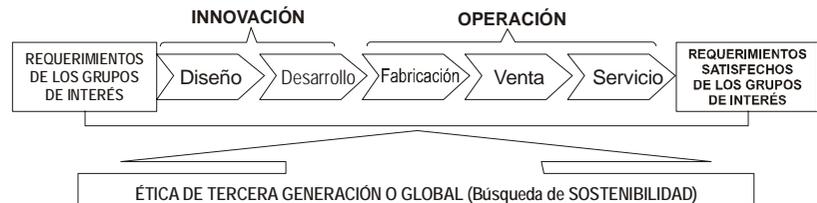
Ilustración 2
Componentes éticos de la sostenibilidad.



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.

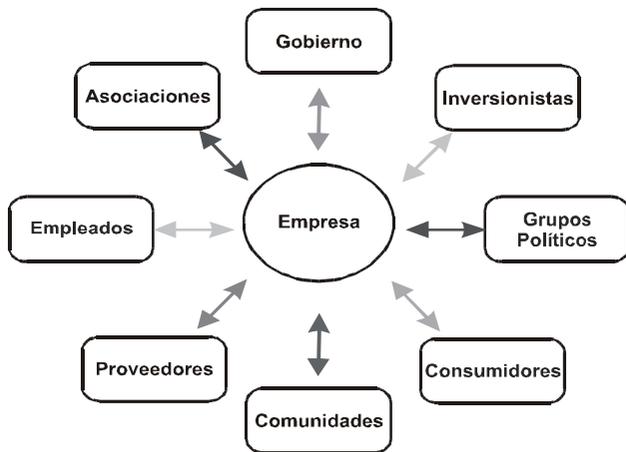
El análisis de los grupos de interés argumenta que se debe considerar a todas las personas o grupos con intereses legítimos que participan en una empresa con el fin de que reciban algún tipo de beneficio y que no exista ninguna prioridad de inicio para alguno de los grupos de intereses o de los beneficios 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.

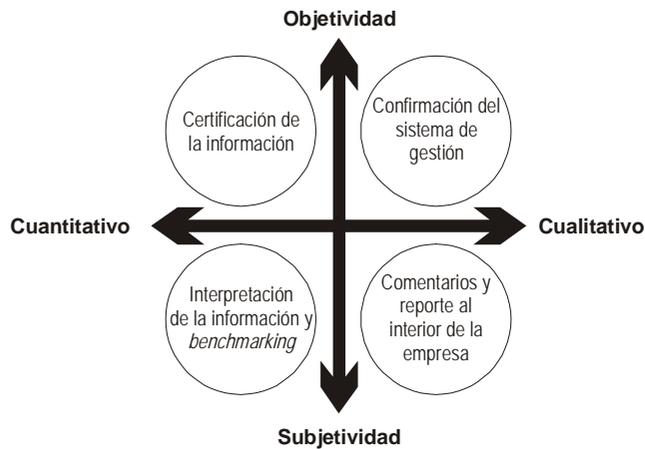
- Los negocios que realice como empresa serán más atractivos para organizaciones financieras.
- El empresario, y no algún actor tercero que pueda extorsionarlo, será quién tome las decisiones estratégicas de la empresa.

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

REVISTA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES

Departamento de Producción Económica
División de Ciencias Sociales y Humanidades
Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco

CONVOCATORIA

El Comité Editorial de la Revista Administración y Organizaciones (RAyO) convoca a los (las) investigadores(as) y profesionales de las ciencias económico-administrativas, sociales y humanidades a enviar propuestas de artículos para ser publicados en el número 25, correspondiente al segundo semestre de 2010 de esta revista, dedicado al tema:

“La Simulación y la Dinámica de Sistemas Complejos en la Administración de las Organizaciones”

El sentido de “simulación”, en este contexto, se refiere a experimentar en modelos que imitan la realidad de las organizaciones, considerando dimensiones como complejidad, evolución, adaptación y caos. Esto actualmente es posible con apoyo de la computación digital y gracias a los avances científicos y tecnológicos. La simulación ha incidido significativamente tanto en la descripción y explicación de fenómenos en las ciencias sociales, como en la eficiencia y eficacia de la administración de las organizaciones.

La simulación se ha convertido así, en una actividad fundamental en la descripción y explicación de fenómenos de las ciencias sociales, pero sobre todo en la resolución de problemas; también en una herramienta útil para el entrenamiento, capacitación y formación de profesionales y administradores de las organizaciones.

Para este número se buscan contribuciones tanto a nivel teórico, como aplicado: interpretaciones o cuerpos teóricos, usos, aplicaciones y experiencias específicas. Contribuciones que vayan desde cuestionar el potencial y difundir experiencias, hasta presentar nuevos enfoques de la simulación y de la dinámica de sistemas complejos en la administración de las organizaciones, así como de fenómenos de las ciencias sociales y humanidades.

Los artículos deberán inscribirse en la temática antes esbozada en esta convocatoria y en cualquier enfoque relacionado con ella, debiendo sujetarse a lo establecido en los “Lineamientos para autores” que se presentan en Anexo y enviarse a los correos electrónicos de la Dra. Margarita Fernández Ruvalcaba, Directora de RAYO en el Departamento de Producción

Económica, DCSH, UAM-X, fer74jm@correo.xoc.uam.mx, con copia a las coordinadoras del número: Dra. Ana Elena Narro Rodríguez, anarro@correo.xoc.uam.mx, Mtra. Gloria Baca Lobera, gbaca@correo.xoc.uam.mx, y Dra. Laura P. Peñalva Rosales, prlp7108@correo.xoc.uam.mx, a más tardar el día **30 de junio del 2010**.