

Desarrollo Organizacional Y Sostenibilidad Empresarial



Dr. Damián Espino Castillo

**Desarrollo
Organizacional
y Sostenibilidad
Empresarial**

© **DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL**
© *Dr. Damián Espino Castillo*

ISBN: 978-9962-17-861-3

Diseño y diagramación: 304 dpi Estudio

Primera edición, Panamá 2023

Impreso en Panamá

Todos los derechos reservados de esta edición.

Queda estrictamente prohibida la reproducción parcial o total de esta obra, en cualquier formato o medio, ya sea electrónico o físico, sin la previa autorización y consentimiento expreso por escrito del autor. Esta obra está protegida por las leyes de derechos de autor y cualquier infracción será objeto de las correspondientes acciones legales.

Dr. Damián Espino Castillo

**Desarrollo
Organizacional
Y
Sostenibilidad
Empresarial**

Dedicatoria

Dedico este esfuerzo literario, en un mundo de constantes y veloces transformaciones, a mis valiosos estudiantes: centinelas del futuro y portadores de la esperanza de nuestra humanidad. Al levantar la mirada hacia el horizonte, en ocasiones, vislumbro un mañana nublado por la incertidumbre, en el que el genocidio de especies y la depredación del planeta se me revelan como un escenario preocupante. Sin embargo, es en ese mismo contexto donde las empresas tienen el imperativo de operar con sostenibilidad. De no hacerlo, no solo ellas se extinguirán, sino que llevarán consigo al delicado ecosistema que nos da cobijo.

El Desarrollo Organizacional se erige como la herramienta preeminente para las empresas, capacitándolas para navegar por las turbulentas aguas del cambio y el inevitable riesgo que, paradójicamente, es la única certeza en la vida. No tengo dudas de que en la juventud estudiosa reside la chispa para exaltar el ingenio humano, abrazando la revolución

tecnológica y enfrentando con valentía los desafíos que el futuro nos depara. Mi anhelo, cultivado en las aulas de una universidad democrática, es formar estudiantes con una mente lúcida, capaces de ejercer un pensamiento crítico y autocrítico, desentrañando y construyendo soluciones para un mundo mejor.

Prólogo

En un mundo en constante evolución, las organizaciones se enfrentan a desafíos sin precedentes. El cambio es la constante, y la adaptación, es la clave para la supervivencia y el éxito empresariales. En este contexto, el libro *Desarrollo Organizacional y Sostenibilidad Empresarial*, emerge como una guía fundamental para comprender y abrazar dos pilares esenciales: el desarrollo organizacional y la sostenibilidad empresarial.

En su primer capítulo, exploramos el fascinante mundo del desarrollo organizacional. Desde sus raíces históricas hasta sus técnicas más avanzadas, este libro proporciona una visión integral de cómo las organizaciones pueden transformarse y crecer de manera sostenible. A través de sus páginas, descubriremos las etapas del desarrollo organizacional y los modelos que han revolucionado la forma en que las empresas operan en el entorno empresarial actual.

El segundo capítulo se adentra en la

sostenibilidad empresarial, un tema crítico en un mundo cada vez más consciente del medio ambiente y la responsabilidad social. Aquí, examinamos el origen y la historia de la sostenibilidad, destacando su definición y su profunda importancia en la toma de decisiones empresariales. Además, exploramos cómo la sostenibilidad empresarial se diferencia de la responsabilidad social corporativa y cómo puede influir en las relaciones con los diversos grupos de interés. También, analizamos el emocionante papel de la inteligencia artificial en la búsqueda de la sostenibilidad.

En el tercer y último capítulo, encontramos valiosas consideraciones finales que consolidan los conceptos presentados en todo el libro. Este capítulo ofrece reflexiones profundas sobre cómo las organizaciones pueden aplicar los principios del desarrollo organizacional y la sostenibilidad empresarial en la práctica, brindando orientación práctica para los líderes empresariales y los innovadores del mañana.

Desarrollo Organizacional y Sostenibilidad Empresarial es una obra que no solo educa, sino que también inspira a pensar de manera diferente. Es una herramienta esencial para aquellos que buscan liderar en un mundo en constante cambio y que desean construir organizaciones no solo exitosas, sino también responsables y sostenibles.

Este libro es un testimonio del compromiso del autor con el conocimiento, la innovación y el futuro de las empresas. Invito a todos los lectores a sumergirse en estas páginas y a descubrir un enfoque fresco y perspicaz hacia el desarrollo organizacional y la sostenibilidad empresarial.

Disfruta de esta emocionante travesía.

Dr. Yovani Barría

Catedrático universitario

Índice

Dedicatoria	6
Prólogo	7
Prefacio	13
Introducción	17

CAPÍTULO I

DESARROLLO ORGANIZACIONAL	21
Origen e Historia del DO	23
Definición e Importancia	27
Características y Objetivos	33
Técnicas, Etapas y Modelos del DO	38
Papel dentro de la empresa y el mundo empresarial	45

CAPÍTULO II

SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	53
Origen e historia de la Sostenibilidad	55
Definición, Tipos e Importancia de la Sostenibilidad	59
Sostenibilidad Empresarial vs Responsabilidad Social Corporativa	76
Grupos de Interés y Principios para la Sostenibilidad Empresaria	77
Sostenibilidad e Inteligencia Artificial (IA)	82

CAPÍTULO III

CONSIDERACIONES FINALES	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95

Prefacio

Todo el planeta está reclamando desde hace algún tiempo, la creación de un modelo de sociedad sostenible, donde las empresas y negocios, por su enorme papel en el impulso de la economía y el mercado y por sus impactos tanto laboral, social, ambiental y económico, tienen una responsabilidad muy alta en hacer posible ese nuevo modelo. Esa exigencia las está obligando a reconocer, por una parte, el impacto medioambiental que causan las actividades humanas y empresariales, y por la otra, a adquirir compromisos reales y efectivos con políticas y prácticas, que se dirijan a la disminución de la huella de carbono que causan y a los efectos contaminantes de sus procesos productivos.

En ese mismo contexto, no hay ninguna duda que los efectos del cambio climático y el calentamiento global, expresado en términos de aumento de la temperatura promedio de la Tierra, derretimiento acelerado de los polos y aumento de los fenómenos atmosféricos como ciclones y huracanes, lejos de

aminorar, se están tornando cada vez más evidentes, principalmente en las zonas del planeta más pobres y habitadas, que son a la postre, las más afectadas y vulnerables.

He allí los principales motivos que nos indujeron a emprender la gestación de este libro. Y es que la concepción de desarrollo, producción y consumo humanos basada en el uso intensivo de los recursos naturales, la explotación de la mano de obra con la violación constante de los derechos culturales, sociales, económicos y laborales; así como la falta de responsabilidad por los impactos de los productos y servicios que se fabrican y venden, en contra del bienestar de la población y de todo el planeta, debe cesar y las empresas tienen a través de estrategias de perfeccionamiento de sus estructuras y el fomento del uso sostenible de los recursos que emplean, una oportunidad excepcional para que el cambio radical en la sociedad llegue cuanto antes.

Las empresas pueden alentar entre sus empleados y clientes una cultura de reciclaje como una forma de incentivar la sostenibilidad empresarial. También se pueden desarrollar campañas y jornadas de capacitación y motivación para reusar o reutilizar el papel, incentivando el ahorro de energía aprovechando al máximo la luz natural o invirtiendo en paneles solares, desconectando aparatos eléctricos de la red industrial.

Es decir, mediante una combinación equilibrada y responsable del crecimiento económico, el respeto ambiental y el progreso en general de la sociedad, las empresas o negocios puedan contribuir a un salto cualitativo en la protección de los recursos ambientales y en la gestación de un mundo más justo y más equitativo.

Introducción

En el mundo de hoy las actividades productivas y comerciales que realizan las empresas o negocios, así como su funcionamiento, operación y estructura, están siendo fuertemente influenciadas, tanto por el concepto de Desarrollo Organizacional, así como el de Sostenibilidad Empresarial, por considerarse como estrategias viables para transformar radicalmente, mediante procesos que se desarrollan a largo plazo, a estas organizaciones. Por eso es que se torna muy comprensible que cada día crezca entre amplios sectores de la población, el interés por conocer de qué modo las empresas alcanzan sus objetivos comerciales y, sobre todo, qué impacto negativo o positivo causan en la esfera social y medioambiental. Eso viene a explicar también, porque muchas de ellas comienzan a plantearse con gran naturalidad y frecuencia en sus campañas publicitarias, sinceras preocupaciones en esos ámbitos.

Lo cierto es que hacer negocios al margen de las necesidades, e intereses y aspiraciones de la sociedad, los empleados y clientes o de hacerlos sin que se

respete y proteja el ambiente, está siendo cada vez más difícil. De allí que el Desarrollo Organizacional y la Sostenibilidad Empresarial sean considerados ventajas competitivas, que de ignorarse sus incalculables beneficios, pueden perjudicar no solo el desenvolvimiento general de las empresas, sino hasta su perdurabilidad o sobrevivencia en el mercado.

Este es un libro de lectura fácil y fluida, que espera ser una herramienta de trabajo y consulta muy útil entre estudiantes y profesionales, que aspiren a fortalecer sus conocimientos sobre los dos temas principales que presiden esta obra: Desarrollo Organizacional y Sostenibilidad Empresarial. No es un producto acabado, ni mucho menos. Es solo un inicio por adentrarnos en ese mundo fascinante que, a través de acciones, prácticas y procesos bien diseñadas, conducen a las empresas a la formación de una cultura organizacional y, sobre todo, al éxito empresarial y la excelencia corporativa. Naturalmente que en el futuro inmediato esperamos actualizarlo, revisarlo para corregir sus fallas y ampliarlo con temas que no abordamos o no los abordamos con la suficiente profundidad y detalle. Sin embargo, está estructurado en tan solo tres capítulos sobre los temas descritos y en cada uno de ellos, insistimos mucho en la importancia de desarrollar en las empresas o negocios, estrategias de DO y de sostenibilidad, que garanticen un balance de las prioridades empresariales en sus tres dimensiones o pilares

actuales: la económica, la social y la ambiental.

El Desarrollo Organizacional constituye una de las principales herramientas que tienen las empresas, para producir cambios importantes en su estructura de funcionamiento y en todos sus procesos. En ese sentido y para el éxito de su implementación, deben considerarse no únicamente las condiciones económicas, políticas y sociales en que ellas se desenvuelven, sino también a la propia organización, los empleados, los consumidores, las cadenas de suministro y los accionistas, para que todos juntos aporten sus esfuerzos hacia el cambio necesario y planificado.

Por otra parte, la Sostenibilidad Empresarial ha de servir para encontrar el equilibrio entre el crecimiento económico de las empresas y sus recursos humanos, materiales y económicos de los que dispone. La empresa sostenible se alcanza cuando los valores económicos, sociales y ambientales que produce, aumentan el bienestar de las personas, tanto como el de las comunidades donde sus actividades se desarrollan.

La inteligencia artificial y su papel en convertir a las empresas en organizaciones sostenibles, también es abordado en este libro. Y es que no hay duda que con la IA complementada con la innovación, puede acelerar los procesos productivos y comerciales de

una empresa para que obtenga beneficios económicos y ambientales; optimizar los sistemas de producción y fomentar la transformación digital.

CAPÍTULO I

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Origen e Historia del DO

Las organizaciones que ha ido creando el hombre a lo largo de la historia han atravesado por numerosos cambios, que las han transformado a ellas y a sus procesos esenciales, y estos cambios a su vez, han dejado su impacto e impronta en el ser humano. Nos referimos con exactitud al cambio que definen García y Forero cuando dicen:

De tal manera, concluyen que el cambio es un proceso dinámico de transformación y adaptación que surge ante la necesidad de responder a las demandas del ambiente o de la misma organización, para mejorar su rentabilidad y competitividad, impulsando la innovación y habilidad para producir soluciones cada vez más rápidas a nivel estructural, cultural y de comportamiento organizacional. (García y Forero, 2020, p. 92, 93)

Estas organizaciones han sido siempre consideradas como sistemas conformados por dos o más personas, que interactúan y cooperan entre sí para alcanzar sus propósitos, mediante el desarrollo de una serie de funciones primordiales, como son la

operación, el mercado, las finanzas y el personal.

En el contexto actual que prevalece, principalmente en el mundo de los negocios y que viene caracterizándose por una creciente internacionalización del comercio de bienes y servicios y una aceleración de los cambios y transformaciones influenciados por las innovaciones tecnológicas, las comunicaciones y el mundo del conocimiento, está siendo evidente que estos procesos están provocando que las organizaciones adopten con rapidez, estrategias que representen ser más eficientes, junto a modelos de gestión más competitivos. Es por ello que transformar las organizaciones, así como implementar en ellas estrategias que las preparen para la situación presente y las que puedan aparecer en el futuro, es una realidad y necesidad inevitables.

El autor del término Desarrollo Organizacional (DO) sigue siendo una incógnita. Se cree que pudo surgir simultáneamente de los trabajos de investigación de R. Blake y Mouton, Mcgregor, Herbert Shepard y Beckard, sobre todo de los dos primeros, que hicieron importantes aportes a la teoría del Desarrollo Organizacional mediante sus propuestas sobre el análisis del liderazgo y las investigaciones de los procesos de desarrollo. De modo que el Desarrollo Organizacional tiene su origen en muchos estudios que se realizaron en las ciencias de la conducta del hombre. Entre ellos los

conducidos por Bunker, Roberto Blake y Shepard. En Estados Unidos se empezó a usar con la tecnología de los laboratorios de adiestramiento en sensibilización.

La historia del Desarrollo Organizacional comienza en los Estados Unidos e Inglaterra a principios del año 1920, siendo lo esencial en ese momento dentro de las organizaciones, el individuo y las relaciones humanas. Ya en la década del 40 se le comenzó a prestar importancia a un enfoque más de tipo grupal, que fue evolucionando hacia 1946 en los denominados grupos T. Mientras en la década del 60 mediante los llamados “laboratorios de adiestramiento de sensibilidad”, se comenzó a buscar un beneficio que alcanzara a toda la organización, desde un trabajo en equipo de las personas que allí trabajaban.

En las últimas décadas se han desarrollado nuevos enfoques en el Desarrollo Organizacional, orientados, sobre todo, a las preocupaciones generadas por el entorno y a las perspectivas que se abrían con la sociedad del conocimiento, la responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible.

En la historia del Desarrollo Organizacional se cree que éste propiamente surgió en las décadas de los cincuenta y sesenta, como una necesidad social y como estrategias de mejoramiento de las dinámicas organizacionales y las prácticas administrativas. Y que

hoy es una mezcla de acción social e investigación, en las áreas de las ciencias del comportamiento.

Por eso muchos creen que el origen del Desarrollo Organizacional está íntimamente relacionado con los estudios y experimentos sobre el comportamiento humano, por el hecho de que las organizaciones al hacerse más complejas, van exigiendo cambios en sus estructuras. También se cree que en su génesis se encuentra la aspiración de tratar de sistematizar, las diversas teorías que sobre organización existían.

Al respecto han asegurado Hernández, Gallarzo y Espinosa:

El origen del desarrollo organizacional se encuentra en los estudios sobre la conducta y las relaciones humanas. La cantidad de estudiosos del desarrollo organizacional es amplia, por lo que mencionar sólo a algunos pudiera ser injusto para muchos de ellos. Por otra parte, también hay diferentes puntos de vista sobre algunos aspectos del desarrollo organizacional; sin embargo, lo que resulta claro es que todos ellos coinciden en que el DO se enfoca a la dirección de las organizaciones a optimizar la salud y productividad de la compañía aplicando acciones planeadas y utilizando las experiencias de las ciencias de la conducta. (Hernández, *et al.*, 2011, p.21)

Definición e Importancia

Para definir el término de Desarrollo Organizacional no se cuenta con una sola y aceptable definición. Existen muchas. Pero una de las más completas que hemos encontrado se encuentra la de Larry Greiner, de la Universidad del Sur de California que define el Desarrollo Organizacional así:

Es un proceso de intervención en una organización para influir en su desarrollo a largo plazo, a través de:

- (a) un enfoque en los procesos de comportamiento
- (b) un énfasis en el cambio externo de valores humanísticos
- (c) una preocupación por desarrollar habilidades en la solución de problemas y en la exploración de oportunidades para el crecimiento.

(citado por Serralde, 2014, p.3)

También nos interesa destacar aquí la definición que hace Richard Beckhard que es citada por Rivas (2012), cuando la describe como:

Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta. (p. 2)

Aunque los estudios sobre Desarrollo Organizacional son muy amplios y por ello existen diferentes puntos de vista sobre muchos de los aspectos de esta estrategia, lo cierto es que todos coinciden en que se centra en el mejoramiento de la productividad de los negocios, mediante un cambio controlado o planificado.

El Desarrollo Organizacional (DO) definido de forma muy sencilla, es el grupo de acciones y estrategias que una empresa, organización o negocio, realiza a largo plazo a través de procesos, prácticas, técnicas, medidas y herramientas, que hacen posible lograr la optimización del funcionamiento y desempeño de las mismas, incrementando así su crecimiento y productividad. De ese modo, el Desarrollo Organizacional va dirigido a perfeccionar el ambiente laboral y la eficiencia y rendimiento de un negocio; lo mismo que los hace más capaz para encontrar soluciones innovadoras a problemas y responder y adaptarse a los cambios y transformaciones, que de forma continua se producen en el mercado o entorno donde opera.

También puede ser definido como un proceso continuo de estrategias administrativas, donde se examinan la estructura, fortalezas y debilidades de una empresa o negocio, para proponer cambios planificados que mejoren el conocimiento, la eficiencia y las habilidades de sus empleados y que de

este modo las empresas puedan alcanzar sus objetivos o metas establecidas. Es un esfuerzo a largo plazo que mejora la eficiencia de los negocios y los ayuda a adaptarse a los cambios con mayor efectividad.

El Desarrollo Organizacional es fundamental para cuidar la eficacia y salud empresarial, mientras la innovación es vital para que los negocios se mantengan competitivos. Por eso se considera que el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planificados para asegurar la supervivencia de la empresa.

En el Desarrollo Organizacional se busca armonizar e integrar los objetivos de la organización con las metas y objetivos de los subordinados. Va dirigido a producir cambios no solo a nivel organizacional dentro de las empresas, sino también cambios individuales y grupales. Para el Desarrollo Organizacional no es suficiente intervenir solo en las personas, se necesita influir en todos los procesos y actividades de la organización.

Esta estrategia representa una de las principales herramientas que tienen las organizaciones para generar cambios significativos en su estructura y procesos. Para ello, deben considerar los elementos internos y externos que influyen en su desenvolvimiento. Por un lado, están las condiciones económicas, políticas y sociales, y por la otra, la

propia organización, los individuos y los grupos existentes, que deben relacionarse para que todos los esfuerzos puedan ser dirigidos hacia el cambio necesario y planificado. Sobre su importancia nos dice el profesor Inzua lo siguiente:

El proceso de desarrollo organizacional es muy importante, tanto interna como externamente. En términos de un ambiente externo, tiene el objetivo de mejorar la habilidad de una empresa de responder o adaptarse a los cambios con efectividad. Respecto del ambiente interno, tiene el fin de incrementar la capacidad de los empleados, la mejora de los recursos humanos y de los sistemas de comunicación. (Inzua, 2020, p.2)

Los principales valores del Desarrollo Organizacional son la plena participación de todas las partes, respeto por los demás, confianza y apoyo, igualdad de poder seguridad, confrontación y participación en los problemas que aparezcan. Ellos contribuyen a fortalecer las virtudes y las normas de conducta de quien los practica. Mientras que los procesos fundamentales del DO deben incluir primero un programa donde se establezca el diagnóstico interno, la recopilación de la mayor información disponible, la capacitación y entrenamiento del personal, así como la aplicación de la planeación, seguimiento y reaprovechamiento.

Los cambios organizacionales estratégicos deben proponerse desde todas las perspectivas posibles como un proceso interactivo y no es un procedimiento mecánico que sustituye a la administración y que se aplica paso a paso. Lo cierto es que la mejora de la productividad y el rendimiento dentro de las empresas, se encuentra íntimamente relacionada con la forma en que los empleados son motivados para asimilar los valores empresariales.

La capacidad de una organización para motivar a sus empleados a mejorar su productividad se encuentra íntimamente ligada con la manera en que sus integrantes asimilan los valores de la organización. Estos valores son aprendidos por medio de las relaciones interpersonales que se dan en los ambientes interno y externo de la organización. También se aprenden esos valores gracias a mecanismos de socialización, historias, creencias, actitudes y lenguajes que se desarrollan de manera informal conforme va madurando la cultura de la empresa, han expresado Hernández, Gallarzo y Espinoza. (2011, p.20)

Es muy frecuente que el Desarrollo Organizacional (DO) empiece con un diagnóstico de los problemas, fallas, deficiencias e irregularidades que una empresa o negocio presenta y que van a necesitar para guiar su superación el acompañamiento de un líder, consultor interno o externo o de un agente de cambio.

En el Desarrollo Organizacional se suele estudiar la estructura organizativa de las empresas, la comunicación y la motivación entre los subordinados y las partes de todo el sistema, incluyendo el poder; y todo esto se debe revisar a nivel individual, grupal y de la organización misma.

Y es que el DO se basa en una investigación, donde resulta sumamente importante la recolección de datos dentro de la organización, para que los ejecutivos y empleados los analicen y puedan así proponer los cambios que hay que hacer en cuanto a valores, creencias, actitudes y solución de conflictos o problemas que contribuyan al mejoramiento de la calidad del trabajo y la productividad.

Es muy frecuente que en las organizaciones se encuentren temores y resistencia a los cambios, comportamientos de los colaboradores ajenos a los objetivos de las empresas y conflictos en el trabajo en equipo. En definitiva, el Desarrollo Organizacional de una empresa tiene como beneficios principales, entre otros, el mejoramiento de la comunicación dentro de la empresa, el desarrollo de la motivación constante de los empleados, la creación de un programa de gestión de formación, el perfeccionamiento de servicios y productos y el aumento creciente de las ganancias de la empresa.

Características y Objetivos

Al Desarrollo Organizacional se le suele caracterizar principalmente por seis elementos o particularidades:

- a. **Una planificación a largo plazo.** Las acciones a poner en práctica en el Desarrollo Organizacional para que surtan efectos duraderos, deben planificarse para un largo período.
- b. **Organicidad.** Se trata de integrar a todos los miembros en la consecución de los objetivos trazados.
- c. **Descentralización.** Transferir parte del poder de la empresa entre los trabajadores y auscultar constantemente sus opiniones o percepciones.
- d. **Autoanálisis.** Los negocios deben primero realizar un detallado diagnóstico para identificar sus fallas, deficiencias y errores, con la finalidad de establecer las medidas y estrategias necesarias para superarlas.
- e. **Dinamismo.** Todos los cambios van dirigidos a la promoción de la mejora continua, sin obedecer a una estructura predeterminada o una rigidez en las acciones.
- f. **Trabajo colaborativo.** Aquí de lo que se trata es de incentivar la importancia de la cooperación

en el trabajo de las personas, para alcanzar las metas propuestas como equipo y exhortar a que las diferencias y problemas personales sean resueltos de modo satisfactorio.

Sobre las características que tiene el Desarrollo Organizacional, en un material elaborado en septiembre de 2015, la Dra. en A. Patricia Mercado Salgado, las sintetiza de esta forma:

- Es una estrategia educativa planeada
- El cambio está ligado a las exigencias de la organización:
- Cumplimiento de metas
Crecimiento, identidad, revitalización
- Eficiencia organizacional
- Se fundamenta en la conducta humana
- Se acompaña de un consultor (externo) o agente de cambio (interno)
- Cooperación entre agente de cambio y la organización
- Metas normativas de los agentes de cambio
- Mejoramiento de la capacidad interpersonal
- Transferencia de valores humanos

- Comprensión entre grupos
- Administración por equipos
- Métodos para la solución de conflictos.
(Mercado, 2015, p. 9)

Más adelante, en el mismo trabajo enfatizando las peculiaridades del Desarrollo Organizacional y considerando que se basa en la investigación y la acción, la Dra. Mercado apunta lo siguiente:

- Recolección de datos en una unidad, departamento u organización (investigación)
- Proporcionar a los empleados esos datos para que los analicen e intervengan (acción)
- CAMBIA actitudes, valores y creencias de los empleados para que puedan identificar e implementar CAMBIOS en la organización.
- CAMBIA el rumbo de la organización para mejorar la solución de problemas, la flexibilidad, el incremento de la calidad de trabajo y aumentar la eficacia. (Mercado, 2015, p. 10)

Para alcanzar las metas propuestas en las estrategias del Desarrollo Organizacional, es necesario definir y orientarse por el cumplimiento cabal de determinados objetivos o metas. Entre los objetivos más importantes se encuentran:

- a. Procurar la comunicación fluida entre las diferentes secciones y áreas de la empresa a través de canales de información establecidos.
- b. Fomentar la colaboración, integración y conexiones entre los individuos y grupos del negocio, mejorando el clima laboral.
- c. Encontrar un equilibrio entre las necesidades empresariales y los objetivos profesionales y personales de los empleados.
- d. Generar el sentido de pertenencia y permanencia en la empresa. Esto generalmente se consigue cuando los colaboradores comparten los objetivos empresariales y se sienten con la libertad de crear y expresarse libremente.
- e. Cultivar la proactividad entre los colaboradores, con la finalidad de que mejoren la cooperación entre ellos para que sus metas puedan alcanzarse más rápido.

Aunque los objetivos de trabajo van a depender necesariamente del diagnóstico que se haga de los

problemas principales de la organización, empresa o negocio, estos pueden ser elaborados siguiendo la guía que ofrece Chiavenato en la página 460 de su trabajo “Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones”:

Los objetivos naturales de una organización suelen ser:

1. Satisfacer necesidades sociales de bienes y servicios.
2. Proporcionar empleo productivo a todos los integrantes de la organización y a los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso económico de sus recursos.
4. Proporcionar un rendimiento justo a los proveedores e inversionistas de la organización.
5. Ofrecer un ambiente interno donde las personas puedan satisfacer una serie de necesidades. (Chiavenato, 2009, p.460)

Técnicas, Etapas y Modelos del DO

Así como es importante en el Desarrollo Organizacional contar con una definición clara de los objetivos a alcanzar, también es posible valerse de algunas herramientas para desarrollar o intervenir en las empresas. Estas herramientas del Desarrollo Organizacional pueden ser los Grupos T, Encuestas, Coaching, Análisis de campo de fuerza.

La técnica de los Grupos T va dirigida a fomentar el trabajo en equipo y a la concientización de los empleados, sobre las consecuencias de cómo sus acciones afectan a los demás. Para utilizar esta técnica hay que designar un conductor o guía del equipo o grupo. Hoy día los grupos T han adquirido una gran importancia, porque ayudan a que los participantes en estos grupos pequeños, aprendan de sus propias experiencias en la organización.

Los Grupos T son una herramienta muy útil en el Desarrollo Organizacional porque ayudan a detectar las razones por las que el comportamiento de uno de los miembros, afecta de una forma u otra a los demás miembros de la organización. Sirven para cambiar la conducta mediante el método de observar, participar e interactuar en grupo en un ambiente libre y abierto, así como la superación de los conflictos interpersonales que pueden surgir por situaciones de métodos de trabajo con el consiguiente efecto de mejorar la cohesión de grupos. Sirven también para

conseguir una integración más satisfactoria entre los colaboradores y la empresa. Suelen ser más eficaces y valiosos en los resultados obtenidos, en dependencia de su estructuración y de la amplitud que alcance en todos, la participación y el conocimiento de la información necesaria de la empresa.

La técnica de las Encuestas sirve para que, a través de un cuestionario, se puedan conocer los diferentes comportamientos de los colaboradores o empleados, y de ser necesario, una vez analizados sus datos, tomar acciones preventivas ante los posibles problemas potenciales. Sin duda que la práctica de encuestas o el uso de entrevistas o métodos de evaluación del desempeño, permite obtener y recopilar información de la empresa, de los empleados y de la relación que se establecen con los clientes.

Hoy día la enorme cantidad e intensidad en el flujo de datos que generan las personas, actividades, procesos y acciones, se ha convertido en un importante activo organizacional para las empresas y negocios, ya que les permite a éstas, al igual que a sus empleados, tomar decisiones más rápido en base a datos más confiables, ahorrando así tiempo y recursos.

Coaching. Esta técnica va dirigida a la promoción de la superación profesional de los trabajadores, a través de una serie de actividades realizadas por un profesional conocido como coach.

La técnica del Análisis de campo de fuerza es una herramienta visual, que en una determinada situación identifica el cambio como dos fuerzas, las que tienden hacia su aceleración y estímulo y las que los frenan o retrasan.

En general, se considera que, para lograr un sólido Desarrollo Organizacional en una empresa, se deben seguir o cumplir las etapas siguientes:

Selección y reclutamiento efectivo del personal. Para ello se necesita identificar con mucha precisión las competencias, capacidades y habilidades que debe tener el personal para cada puesto y que corresponda con la misión, valores y objetivos de la organización o negocio.

Gestión segura y confidencial de toda la información y documentos corporativos.

Evaluación y diagnóstico. Aspectos muy necesarios para controlar y supervisar de manera constante el funcionamiento de las empresas, sus áreas y departamentos, lo mismo que para conocer mediante una evaluación de los empleados, sus debilidades y fortalezas.

Retroalimentación. Proceso de comunicación que utilizan en las empresas para revelarles a sus empleados, el análisis y valoración que se ha hecho de sus actitudes, habilidades y virtudes,

con la finalidad de conocer sus reacciones y comentarios y obtener como respuesta el compromiso de mejorar en aquello donde muestren alguna deficiencia o debilidad, y así desarrollar mejor sus talentos.

Adaptación. Las empresas deben desarrollar la capacidad de adaptarse a los cambios y dinámicas que vayan apareciendo durante su funcionamiento, mercadeo y operación, evitando así la posibilidad de que aparezcan problemas que puedan tener un impacto perjudicial.

Liderazgo. Las empresas deben contar con un liderazgo capaz, altamente profesional y muy competitivo, que será clave a la hora de enfrentar los cambios y desafíos del inestable mundo empresarial y corporativo.

Evaluación general. Las empresas deben desarrollar la capacidad de evaluar de manera integral todos sus aspectos, identificando los posibles cambios que deba asumir para perdurar en el negocio.

Existen algunos modelos que se pueden seguir para realizar los procesos de cambios del Desarrollo Organizacional en una empresa. Existe el modelo de Kurt Lewin, que define el cambio como una modificación de dos tipos de fuerzas, por un lado,

están las fuerzas que los impulsan o promueven, y por la otra, las que se resisten o los frenan.

Para intervenir en estos sistemas y realizar los cambios aprobados, Kurt Lewin considera que primero se debe determinar cuál es la situación actual y el problema que tiene la organización o empresa, cuáles son las fuerzas que sobre él inciden (positivas y negativas), que metas se quieren alcanzar y cuál sería la estrategia más conveniente; y solo después de eso Lewin propone desarrollar un plan de tres etapas:

La primera etapa consiste en reducir las fuerzas que mantienen a la organización o empresa en su nivel actual (descongelamiento). La segunda etapa busca desplazarse de ese nivel a uno nuevo, donde deberán abandonarse patrones de hábitos, rutinas y costumbres, para adoptar una nueva conducta y valores distintos a los actuales (cambio). La última etapa debe servir para estabilizar el nuevo equilibrio conseguido en la empresa (recongelamiento).

Otro de los modelos es el llamado Planeación, desarrollado por Lippitt, Watson y Westley. Este es un modelo que a través de siete etapas busca que toda la información de una empresa sea compartida entre todos los agentes de cambio para provocar mediante planes de acción los cambios planeados en la organización o empresa.

Existen otros modelos como el de Investigación-Acción que prioriza la recopilación de datos e información, el diagnóstico y la evaluación de los resultados antes de sugerir cualquier acción o medida. El diagnóstico se puede realizar mediante la entrevista individual, grupal, la observación directa y los cuestionarios. El diagnóstico es un análisis detallado de los procesos que se realizan en la empresa, así como de todas las estructuras o partes que la conforman.

En el Desarrollo Organizacional son muy importantes las intervenciones que afectan los procesos humanos de una empresa, porque ellas se ocupan de los aspectos y los procesos de interacciones humanas dentro de las mismas. Todas las intervenciones que se hagan con los medios del Desarrollo Organizacional, van dirigidas a mejorar la eficiencia y la productividad empresariales, como resultado de un riguroso diagnóstico que apuntará a resolver los problemas de la empresa y al mejoramiento de áreas específicas.

También se persigue la integración laboral de todos los componentes de una empresa, organización o negocio, mediante el diálogo, consulta y monitoreo constante con los empleados, para conocer sus opiniones, necesidades e intereses, y así fomentar a la hora de intervenir en los grupos de trabajo, la competitividad laboral y la equidad.

El Desarrollo Organizacional debe ocuparse de los problemas de comunicación y conflictos entre los grupos y los individuos, entendiendo que el recurso humano es decisivo en el funcionamiento de cualquier organización o empresa. También debe ocuparse del destino de la organización, la forma de satisfacer las necesidades laborales del personal, así como los problemas de jefatura y dirección.

Aquí es oportuno reconocer que la atención de los recursos humanos en una empresa, está relacionada directamente con el Desarrollo Organizacional. Sin embargo, es evidente que existen notorias diferencias, ya que esta última comprende dentro de la empresa, una visión más amplia y de mayor responsabilidad al contemplar una serie de estrategias y planes donde los recursos humanos están integrados.

Eso no impide reconocer que el principal activo de una empresa, corporación u organización, son sus empleados; las que así lo perciben, terminan siendo las que tienen mayores posibilidades de crecer y prosperar. Al final el campo de acción principal del Desarrollo Organizacional son los recursos humanos de las empresas, por ser el factor decisivo del éxito o fracaso de las mismas.

Papel dentro de la empresa y el mundo empresarial

Debido a que en la actualidad predomina en todo el mundo un ambiente económico y comercial altamente dinámico e inestable, al que las organizaciones y las empresas deben enfrentarse mediante su evolución y adaptación constantes, de allí lo inevitable que es para ellas en ese contexto, modificar sus procesos, sus estructuras y actividades, para responder a las exigencias que ese entorno les impone, buscando alternativas para mejorar constantemente sus productos y servicios. Precisamente es el Desarrollo Organizacional la estrategia más importante para enfrentar con éxito estos desafíos y contingencias, a través de la innovación, la adaptación y los cambios planeados.

Es una realidad que en la actualidad las empresas o negocios, busquen crear y desarrollar estrategias de Desarrollo Organizacional, que vayan orientadas a la sostenibilidad empresarial dentro del mercado en que se desenvuelven, es decir, crear valor a lo largo de toda la cadena de producción de bienes y servicios.

Para ello, son conscientes de la necesidad de proponer estructuras altamente funcionales, así como trabajar continuamente el talento humano, con la finalidad de estimularlo a adquirir de forma voluntaria, un compromiso por lograr los objetivos

colectivos, que lo lleve a mejorar su interés por permanecer en la empresa u organización y que sea capaz no solo de resolver los conflictos sino también de responder a las demandas de los clientes. Ciertamente esto se ha tornado en uno de los asuntos más difíciles de abordar y de llevar a la práctica con éxito.

Antes predominaba en los negocios una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, unos pocos mandaban y otros muchos solo obedecían como autómatas. Hoy prevalece más un enfoque más colectivo y sistémico, con metas comunes a alcanzar para beneficio de todos donde todos deben participar.

Así, muchas empresas han desarrollado la capacidad para ajustarse a los cambios sociales y culturales producidos, adaptándose e integrándose perfectamente al cambio tecnológico y a las innovaciones más recientes. Sobre esto puede leerse en “¿Qué es el Desarrollo Organizacional?” del profesor Fernando Inzua:

El desarrollo organizacional es un enfoque a largo plazo que no solo tiene el objetivo de incrementar el desempeño de la empresa, sino también mejorar la satisfacción de los empleados. Por un lado, el cambio sistemático permite a toda la empresa desempeñarse de una forma esperada. Por otro lado, trabaja con los

empleados respecto de cómo pueden adaptarse a los cambios impuestos.

El método es lo que facilita el cambio y el desarrollo en términos de tecnología, procesos y estructuras, mientras se tiene previsto la efectividad y la eficiencia de todo el negocio. En consecuencia, lidia con la mejora del desempeño y la salud generales de la empresa para producir mejores resultados; no necesariamente con un miembro individual. (Inzua, 2020, p. 3)

El Desarrollo Organizacional requiere que la totalidad del negocio se compenetre con el deseo continuo con el aprendizaje, la adaptación a los cambios e innovaciones tecnológicas y a la mejora incesante del trabajo en equipo y como organización.

Uno de los objetivos más importantes del Desarrollo Organizacional consiste en procurar para que los conflictos laborales, si existen, salgan a la luz para buscarles solución y no tratar de eludirlos o manejarlos, sin intentar resolverlos.

La estrategia fundamental cuando hay conflictos en las relaciones personales, grupales o departamentales, consiste en estimular la negociación y discusión colectiva de los conflictos, mediante el diálogo de manera franca, para encontrarle soluciones aceptables por todos. Para ello se ha de contar con claridad en las metas comunes, en las funciones,

en el respeto mutuo y la confianza entre las partes. Muchas veces para enfrentar los conflictos a resolver o los cambios a introducir, se necesita apoyarse en un consultor externo a la organización que pueda por ello, proponer sugerencias y recomendaciones y tomar sin dificultad las decisiones y acciones de mejora que hagan falta.

Las demandas de un cambio a nivel empresarial, así como son lentos o rápidos, deliberados o accidentales, suelen tener su origen en los clientes, en las nuevas tecnologías, los competidores o por causa de normas adoptadas por instituciones estatales. Otras veces surgen por la llegada de un nuevo gerente, mercancías o servicios obsoletos y otras razones. No obstante, siempre es mucho mejor percibir a tiempo estas demandas, para comprender mejor las acciones que hay que asumir y aplicar en el Desarrollo Organizacional; ya que las presiones pueden provenir de fuerzas y sectores interesados en el cambio o de otras que no lo están tanto.

Hoy muchas empresas compiten en un mercado donde la competencia se ha tornado muy reñida, lo que las obliga a realizar constantemente cambios para no perder su liderazgo, si lo tienen, de lo contrario, para hacerse líderes entre muchas. Por eso la importancia del Desarrollo Organizacional, que no solo les permite a las empresas sobrevivir, sino competir con grandes posibilidades de éxito.

El DO es la herramienta más eficaz con que cuentan las empresas para sobrevivir en un contexto de acelerados cambios en las esferas económicas, sociales, políticas y tecnológicas. Ayuda a las empresas de manera significativa a hacerlas más capaces a la hora de adaptarse a los cambios que se están produciendo de manera vertiginosa en esas esferas, lo que las convierte en organizaciones más eficaces y más competentes. Va a coadyuvar al mismo tiempo a la integración interna mediante el fomento de la creatividad, el cumplimiento de las tareas, la motivación y la comunicación fluida entre los integrantes de la organización.

El Desarrollo Organizacional se ocupa de la totalidad de la empresa, de todo el sistema que la conforma, eso incluye su estructura, procesos, naturaleza y cultura. Va a intervenir y comprometer a toda la empresa sin excepción alguna.

Para que el éxito empresarial sea lo más seguro posible es necesario que el Desarrollo Organizacional sea el instrumento por excelencia de los cambios planificados y vayan dirigidos a conseguir el desarrollo individual y colectivo dentro de la empresa, a que sus planes satisfagan en lo posible las necesidades y expectativas de los clientes, al fomento de las habilidades, creatividad y actualización profesional de los empleados.

Cabe advertir que nunca los resultados del uso del Desarrollo Organizacional en las empresas, serán sostenibles en el tiempo, cuando solo se recurra a ella como una solución de emergencia ante crisis inesperadas, como una iniciativa bien intencionada sin sustento real del compromiso de ejecutivos y empleados o como una intervención desligada de todos los procesos productivos y normales de las empresas, donde las acciones que se toman solo sirven para perjudicar a grupos o individuos o para preservar el poder de un ejecutivo.

El Desarrollo Organizacional apunta a producir cambios en la estrategia gerencial que lleva la empresa, de modo que se produzcan cambios en su estructura de poder, en sus funciones, valores y normas. Asimismo, se busca con su aplicación mejorar la colaboración entre los subordinados y los grupos de la empresa, incidir en su motivación y aspiraciones y generar un sistema de comunicación que permita que todos puedan expresarse con plena libertad.

Es importante que toda empresa desarrolle una cultura corporativa u organizacional en todos sus niveles de jerarquía; aspecto que les permite implantar acciones dinámicas relativas con el Desarrollo Organizacional para reforzar los valores principales de las organizaciones. Sobre su importancia para las organizaciones expresa Vesga R. en “Cultura Organizacional, reflexiones sobre su concepto”:

La cultura organizacional es un concepto central en la gestión de las organizaciones en la actualidad, pues tanto directivos empresariales en diversas compañías, como académicos e investigadores, no dudan en concebirlo como elemento clave en el momento de gestionar y direccionar el rumbo de las organizaciones o de comprender aspectos de su funcionamiento y del comportamiento organizacional. (Vesga R., 2020, p. 1)

La cultura organizacional de una empresa u organización viene a ser el conjunto de normas, valores y creencias, que son compartidas y aceptadas por todos sus miembros y que va a influir y afectar todos los procesos, actividades y niveles que allí se desenvuelven o realizan. Ella se va desarrollando por la forma en que una organización va cumpliendo con su misión y valores, para transmitirse a los empleados a través, sobre todo, de las historias, lenguaje y símbolos materiales que identifican a una empresa. Entre los factores que más influyen en la gestación de una cultura organizacional, se encuentra el lenguaje utilizado y la tecnología en las actividades que desarrolla la empresa.

El DO busca no solo transformar a las empresas a nivel administrativo, sino también a nivel cultural, optimizando a través del cambio, sus procesos para garantizar su buen funcionamiento en el tiempo. Cambiar valores, creencias y actitudes a nivel

jerárquico, individual y grupal. Trabajo que debe ser conducido por profesionales del Desarrollo Organizacional y líderes internos y externos de las empresas. Es decir, que gracias al DO se crean nuevos valores, reglamentos y otras disposiciones, se modifica el comportamiento colectivo para poder cumplir con los objetivos organizacionales y adaptarse así a las nuevas tecnologías y las exigencias de los mercados.

El Desarrollo Organizacional se mantendrá en las empresas como estrategia válida de cambios planeados o controlados, mientras los ejecutivos y el personal sigan convencidos de los beneficios que tiene y que su adopción es vital para ser competitivos y para la propia sobrevivencia de la organización. Servirá para hacer a las organizaciones más eficaces y eficientes, mediante el aprovechamiento de la creatividad de los empleados y la capacitación y el suministro de nuevos aprendizajes.

CAPÍTULO II

SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Origen e historia de la Sostenibilidad

Según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE), la palabra sostenibilidad se refiere a “cualidad de sostenible, que se puede sostener, opinión, situación sostenible. Especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente. Desarrollo, economía sostenible” (2022). Esta definición todavía parece incompleta para explicar lo que realmente significa hoy, en el ámbito empresarial el concepto de sostenibilidad.

En el desarrollo empresarial desde hace algún tiempo, viene apareciendo una visión más relacionada con los problemas ambientales, al considerar que el crecimiento económico debe tener límites, para que no se exceda la capacidad que tiene la tierra para sostener todo lo vivo. Esa visión ha desplazado la que hasta hace poco era dominante, que solo veía el crecimiento como ilimitado y que cualquier problema que surgiera, pensaba que podía resolverse con las aplicaciones de la ciencia y la tecnología. Sin embargo, ante estas

dos visiones bastante extremas, se va imponiendo la que proclama el paradigma de la sostenibilidad, que las integra y unifica en beneficio de todo el planeta.

De allí que cada vez resulta más claro que el planeta está necesitando un nuevo modelo económico, donde sus actividades tengan un impacto más limitado sobre el ambiente y exista una mayor disposición para alcanzar un reparto más equitativo de los recursos; es por ello que la sostenibilidad empresarial con todas sus estrategias en beneficio de la sociedad y el ambiente, se está convirtiendo en una herramienta importante para contribuir al progreso y bienestar de la población y de las generaciones presentes y futuras.

Lo cierto es que la humanidad debe marchar hacia modelos de producción y consumo, donde el desarrollo económico no fomente el agotamiento de los recursos naturales disponibles, ni aumente el deterioro y contaminación ambientales y la aceleración del cambio climático; fenómeno este último, causado principalmente por la deforestación, las emisiones de gases de efecto invernadero, sobre todo de dióxido de carbono y el cambio de uso de suelos.

Las empresas han pasado en la actualidad a convertirse en las organizaciones dentro de una

sociedad, de mayor influencia y poder, no solo expresado en términos económicos, sino por sus impactos sociales y ambientales y su papel y responsabilidad en la configuración del modelo de sociedad y de desarrollo que va formándose. Esto resulta aún más evidente con las grandes empresas planetarias.

Por eso ya no es suficiente que las empresas atiendan las necesidades, bienes y servicios de los clientes, que creen empleos, paguen salarios e impuestos, financien nuevas innovaciones o favorezcan el bienestar de la sociedad; es necesario que empiecen a aceptar sus responsabilidades por el impacto social y ambiental de sus actividades.

Hoy cada vez más, las empresas comienzan a inclinarse hacia un lenguaje y un discurso, que denota sus crecientes preocupaciones por los temas de carácter ambiental, pero todavía les cuesta mucho reflejar todo eso en su conducta y trayectoria. Esto se complica más aún, cuando no es tan fácil para una empresa, determinar cuáles son las causas y los efectos de sus actividades y procesos sobre la sociedad y el medio ambiente, que al final viene a entorpecer más el logro de la sostenibilidad.

Las preocupaciones en el mundo sobre la sostenibilidad, nacen en la Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente organizada por la ONU en

1972, en la ciudad de Estocolmo. Ese mismo año nace el PNUMA como un Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. A partir de allí, se hizo muy frecuente la convocatoria de eventos sobre este importante tema mundial. En 1987 en Ginebra, aparece el Informe Brundtland de la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU, donde aparece por primera el uso del concepto de desarrollo sostenible y ya se proponen acciones prácticas para enfrentar los problemas ambientales que afectan a toda la humanidad.

Ya en 1992 en la ciudad de Río de Janeiro se adopta la Declaración de Río, donde se aprueban la Agenda 21 que promueve la adopción de estrategias nacionales para el Desarrollo Sostenible, la Convención Marco sobre Cambio Climático que aspira a que las concentraciones de gases de efecto invernadero se estabilicen y el Convenio de Diversidad Biológica que promueve la conservación de la diversidad biológica del planeta, la utilización sostenible de sus componentes y la distribución justa y equitativa de los beneficios que se deriven del uso de los recursos genéticos. En el año 2000 se adopta la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, que hacía énfasis en el Desarrollo Sostenible, el respeto por la naturaleza y la responsabilidad de todas las personas del planeta sobre los problemas ambientales.

Sobre el curso de esta historia apuntan Garzón e Ibarra en su trabajo “Revisión sobre la Sostenibilidad Empresarial”, lo siguiente:

En el año 2001, se publica el libro verde de la comisión de la Comunidad Europea, convirtiéndose este en el marco europeo para la sostenibilidad y la responsabilidad social de las empresas. Este mismo año, el Consejo Europeo de Gotemburgo asumió explícitamente la defensa de un desarrollo sostenible reconociendo que, a largo plazo, el crecimiento económico, la cohesión social y la protección medioambiental debían avanzar en paralelo. Para el año 2002 se realiza la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible, en la que se resalta el multilateralismo como clave para el cumplimiento de la estrategia y para el cumplimiento y aplicación de los principios de desarrollo sostenible... (Garzón e Ibarra, 2014, p. 2)

Definición, Tipos e Importancia de la Sostenibilidad

En todas las definiciones de desarrollo sostenible, aparece siempre la necesidad de garantizar la satisfacción de las necesidades presentes de la humanidad, mediante un uso responsable y racional de los recursos existentes, sin que ello suponga su agotamiento o deterioro, y sin que se comprometa la capacidad de las generaciones futuras de contar con

ellos para satisfacer sus necesidades.

Para aproximarnos un poco a una definición de empresa sostenible, tomemos lo que señalan sobre el particular Garzón e Ibarra:

...la empresa sostenible puede definirse como una organización humana que contribuye al desarrollo donde sostenible, se entiende como un futuro del planeta tierra con los humanos y desarrollo, como una mejora cualitativa de la condición humana que contribuye significativamente al desarrollo sostenible, donde los líderes deben gestionar las relaciones funcionales que abarcan la totalidad del sistema socio-ecológico. Estas relaciones conectan las entidades de una compleja red de interconexión, que se caracterizan por relaciones de valor funcional en las que una entidad contribuye a la existencia de otra. (Garzón e Ibarra, 2014, p. 9)

Más adelante apuntan al referirse al concepto mismo de sostenibilidad lo que sigue:

La sostenibilidad es un concepto complejo y multidimensional que no puede resolverse con una sola acción corporativa y las empresas se enfrentan al reto de minimizar los residuos de las operaciones en curso, la prevención de la contaminación, junto con la reorientación de su cartera de competencias

hacia tecnologías más sostenibles y competencias tecnológicamente limpias. Por tanto, una empresa lleva a cabo una gestión verde cuando introduce prácticas de actuación respetuosas con el medio ambiente. (Garzón e Ibarra, 2014, p. 18)

Comenzar a implantar acciones y prácticas de sostenibilidad en las empresas se torna, en la mayoría de las veces, en un proceso costoso, por un lado, y embarazoso por el otro. Sin embargo, asumir el reto, a la larga, traerá al final un sinnúmero de beneficios. A propósito de esto dirá García en “Desarrollo Sostenible y Empresa”:

Es claro, que para que una empresa avance hacia procesos de desarrollo sostenible, es de vital importancia el compromiso que sus máximos dirigentes deben tener, el cual, la mayoría de las veces no se presenta como consecuencia de:

- Las urgencias que constantemente debe asumir la dirección empresarial para resolver asuntos que ocupan gran cantidad de su tiempo y que mantienen sus decisiones netamente enfocadas hacia situaciones del presente y el futuro inmediato.
- El escepticismo que ronda a la clase empresarial sobre el tema del desarrollo sostenible, en la mayoría de los casos por su falta de conocimiento sobre la importancia del tema, el cual sigue siendo considerado

como un asunto netamente ético que es apoyado por un grupo de ecologistas y diferentes grupos que, según ella, no tienen idea de para qué es que existe una empresa.

- La confusión de algunos directivos empresariales relacionada con el encontrar como sinónimos el desarrollo sostenible con la filantropía. Sin duda, el desarrollo sostenible tiene implicaciones de orden ético y filantrópico, sin embargo, según las investigaciones de los autores mencionados con anterioridad, lo que sucede es que la máxima dirigencia empresarial no encuentra una relación íntima entre el concepto y las actividades de la empresa, lo que les impide introducir cambios significativos en sus estrategias de negocio. (García, 2007, p. 16)

Una vez que las empresas se introducen realmente en el desarrollo de un comportamiento de sostenibilidad, le resulta más fácil atraer, no solo clientes, sino también a empleados talentosos y a inversores que buscan llevar sus capitales en compañías, que están decididas a aportar en la conservación de su entorno y del planeta.

Se cree que la sostenibilidad puede ser de tipo ambiental, económica y social. La ambiental tiene

como objetivo preservar la diversidad biológica del planeta, sin que ello suponga comprometer el desarrollo económico y social de los países. La sostenibilidad económica se refiere a la capacidad de las empresas de generar ganancias a largo plazo, mediante una administración responsable de los recursos puestos a su disposición. Mientras que la sostenibilidad social busca que se puedan fortalecer los lazos entre la explotación de una actividad económica que se desarrolla en una comunidad y los grupos que conforman la misma.

La sostenibilidad empresarial tiene como principal finalidad, lograr un equilibrio entre el crecimiento de las empresas y sus recursos humanos, materiales y económicos de los cuales dispone. Toda empresa será sostenible cuando sea capaz de crear a corto y largo plazo, valores de carácter económico, social o ambiental, que aumenten el bienestar de las personas tanto de la empresa, como de las comunidades donde sus actividades se desarrollan.

Estas empresas son todas aquellas que han tomado conciencia de la importancia de ser empresas responsables y se han inclinado por elaborar programas para beneficio de diversos sectores de la sociedad, así como emplear tecnologías y prácticas comerciales, donde primen el ahorro de recursos (agua, luz, papel), la reducción de residuos y la minimización de los efectos negativos de contaminantes.

Todo proceso de hacer sostenible una empresa comienza con el compromiso real de sus dirigentes y de sus empleados, de respetar y orientarse por los valores que se deben asumir para alcanzar esa meta. Para ello es necesario que se tome consciencia sobre la importancia de la preocupaciones y responsabilidades con los daños al ambiente y ser capacitado y sensibilizado sobre los conceptos de producción más limpia, los costos sociales y medioambientales de las actividades de la empresa y el papel decisivo de la sostenibilidad, no solo para adaptarse a los constantes cambios, sino como un impulsor del crecimiento económico de una empresa.

Cada día son menos las empresas que consideran como gastos o trabajo de imagen, las inversiones que hacen en el área de la gestión responsable y comprometida con el ambiente; más bien, las comienzan a percibir por sus impactos positivos y las posibilidades de crear oportunidades en la generación de valores dentro de la empresa, es decir, está convirtiéndose cada día que pasa, en una verdadera ventaja competitiva.

Hoy alcanzar la sostenibilidad es considerada como una política estratégica de las empresas, íntimamente relacionada con la continuidad o sobrevivencia de las mismas. Por eso crecen más rápido las exigencias hacia las empresas para que sean socialmente más responsables, mediante la

incorporación en todos sus procesos y actividades de medidas de sostenibilidad clara, que sirvan para proteger eficazmente el entorno.

La sostenibilidad empresarial debe ser vista como una filosofía y una ética, que las empresas deben incorporar en toda su visión de negocio, no solo por su importancia en el estado actual del mundo y sus problemas, sino porque los consumidores están adquiriendo una mayor consciencia, sobre las responsabilidades sociales y medioambientales de las empresas en los productos y servicios que les ofrecen.

La sostenibilidad empresarial es un rasgo que adquieren las empresas a través de políticas e iniciativas que desarrollan, como resultado de su compromiso con todos los participantes en las actividades que ellas realizan, en el marco de sus responsabilidades ambientales y sociales, que las llevan a aumentar su credibilidad, reputación y rentabilidad económica. Así, este comportamiento va a influir directamente en el entorno laboral que dejará resultados positivos a mediano y largo plazo, lo que seguramente hará que las empresas sean premiadas por los clientes consumiendo sus productos o servicios.

Para ser sostenibles las empresas deben primero hacer un análisis profundo de sus actividades en el área de producción y distribución, que les sirva para detectar los procesos que pueden ser mejorados

mediante planes de acción muy concretos, que se ejecuten de forma permanente con iniciativas prácticas, que vayan a compensar el impacto negativo de sus negocios. Las empresas, principalmente las que realizan procesos industriales, pese a que son por naturaleza, agentes contaminantes, precisamente por esa misma razón, tiene un papel decisivo en la reducción de los impactos que esos procesos causan al ambiente.

La sostenibilidad empresarial como estrategia de un negocio puede aumentarse, reduciendo, por un lado, el impacto directo que dejan sus actividades comerciales, y por la otra, compensándolo indirectamente en aquellos procesos que permitan ser transformados y hacerse más sostenibles. Debe ser tratada como una prioridad de los empresarios, unificando las tres dimensiones en la actividad de una empresa (económica, social y ambiental), ha de permitir la mejora de la imagen empresarial y aumentar la confianza en la empresa y sus marcas, por parte de los clientes. Con ella se busca que todas las actividades comerciales de una empresa se trabajen en base a principios sostenibles y prácticas ecológicas.

En empresas altamente organizadas es posible crear de manera permanente un comité o grupo de sostenibilidad, que pueda identificar con claridad las áreas en que se pueden realizar mejoras, definiendo las iniciativas y las acciones correspondientes para

ello y determinando exámenes periódicos sobre los resultados y beneficios que se obtengan. Esto puede tener un efecto importante en el reforzamiento de una cultura de sostenibilidad entre los empleados. Muchas otras aprueban y hacen público un código ético o de conducta, que refleja la política de las organizaciones y donde se recogen los valores, los principios y objetivos hacia sus grupos de interés: clientes, proveedores, accionistas, empleados, etc.

La sostenibilidad empresarial puede desarrollarse mediante el fomento de un clima laboral favorable, la capacitación constante de los empleados y la realización de campañas de concientización. Cámara Zamora, en su trabajo “Importancia de la sostenibilidad para la empresa” va a puntualizar estos aspectos en forma de estrategias:

Creación de un ambiente favorable: El empresario debe favorecer por un ambiente saludable del día a día en el trabajo ya que supone un estímulo para que un trabajador realice sus tareas. Otro punto que motiva a los trabajadores es el sentimiento de pertenencia, es decir, sentirse integrado dentro de un grupo de trabajo.

Capacitación de los empleados: La empresa debe aportar a los empleados la información que sea necesaria para que puedan realizar las acciones pertinentes que les permita realizar sus tareas de forma sostenible. No solo hay que

hacerles llegar la información sino también deben entender la importancia que tienen las acciones en favor de la sostenibilidad.

Campañas de concientización: Los empleados deben conocer bien las acciones que realizar cada día para favorecer la sostenibilidad, tal y como se ha explicado en el punto anterior, para ello el empresario debe usar estrategias de concientización. Ejemplo: Fijar carteles en el ambiente de trabajo o repartir manuales a los empleados. (Cámara Zamora, 2022, párr. 8, 9, 10)

Considerando que el éxito de un negocio depende en gran medida de sus relaciones y vínculos con el entorno y con la sociedad, la sostenibilidad ha de contemplar no solo la variable económica, sino también, por supuesto, las variables sociales y ambientales. Eso explica porque hoy son cada vez más las empresas que están demostrando a sus clientes, que les preocupa no solo el dinero, sino también los problemas medioambientales.

Al existir un compromiso mayor de los empleados con los objetivos empresariales aumenta la productividad y con ello la rentabilidad. Y es que las acciones de carácter sostenible también pueden generar mayor rentabilidad y reducción de costos. En esa dirección las empresas pueden desarrollar

algunas estrategias de sostenibilidad, como las que apunta Morante Asesores en “La Importancia de la sostenibilidad empresarial”:

Aplicar la economía circular. Este modelo de desarrollo propone reducir la entrada de componentes y reutilizar los que ya se encuentran en el mercado. Así se consumirán menos recursos naturales.

Utilizar fuentes de energía renovable. Además de ahorrar los recursos energéticos, las empresas sostenibles del futuro deben obtener su energía de fuentes renovables.

Apostar por el comercio justo. Una empresa sostenible también se preocupa por el crecimiento y el bienestar de las comunidades donde opera, ya sea pagando salarios justos o mejorando directamente sus condiciones de vida. (Morante Asesores, 2021, párr. 7, 8, 9)

De modo que la sostenibilidad empresarial es una práctica donde los negocios no solo buscan los beneficios económicos, sino que también buscan respetar al ambiente y reducir sus impactos negativos sobre él. Para la empresa de gestión documental Docunecta se trata de:

Hablar de sostenibilidad implica un **cambio de**

mentalidad radical con respecto a concepciones más antiguas y desfasadas del capitalismo. Antes el único objetivo era simplemente crear más y más beneficios para sus propietarios y gestores, sin importar los medios usados para ello.

Sin embargo, actualmente el concepto de sostenibilidad implica poder asegurar su continuidad y posicionamiento a largo plazo, a la vez que contribuye al progreso de la sociedad en la que se encuentra, tanto para la generación actual como para las futuras. Se trata de alcanzar la rentabilidad manteniendo políticas de responsabilidad. (Docunecta, 2015, párr. 10 y 11)

Las empresas de hoy tienen que comprometerse a reducir sus emisiones contaminantes y residuos, sin que se priorice la rápida producción y rotación de productos para obtener el máximo beneficio posible. Mientras más sostenibles se hacen las empresas, más beneficios tienden a obtener. Eso sucede cuando reducen los costos de la empresa al gastar menos energía y materiales; mejorar la reputación y credibilidad de la empresa, alcanzar ventajas competitivas frente a sus competidores en el mercado y reducir considerablemente su huella ambiental.

Para hacer a una empresa sostenible se puede considerar que se planteen estrategias eficaces para la reducción del consumo de energía y la búsqueda de fuentes renovables; implemente una gestión de

residuos mediante su reducción, reutilización o reciclaje; diseñe programas de educación ambiental; promueva el uso de medios de transporte sostenible (vehículos eléctricos, híbridos, bicicletas), aliente el trabajo a distancia en aquellas actividades donde sea factible.

La Agencia TONIC LATAM al destacar la importancia de la sostenibilidad de las empresas sostiene lo siguiente:

La sostenibilidad en las empresas no sólo mejora la imagen también existen otras razones por la cual es importante aplicarla y son:

- Es una ventaja competitiva ya que no muchas lo aplican
- Cuando se utiliza la sostenibilidad la productividad aumenta
- Las organizaciones tienen un mayor crecimiento
- Las cadenas de valor con las que cuenta son más sostenibles
- Tiene ahorro en los costes (TONIC LATAM, 2021, párr. 4)

Las empresas sostenibles son aquellas que se preocupan de los procesos de fabricación de las mercancías que venden, hacen una selección de sus

proveedores en consideración principalmente de criterios ecológicos y aspiran a que esa sostenibilidad que buscan como meta prioritaria, no solo sea lograda desde el punto de vista económico, sino también desde las dimensiones sociales y ambientales.

Hoy día, la sostenibilidad en muchas empresas es trabajada desde una perspectiva que preside el desarrollo económico basado en valores sociales y éticos, donde sus acciones y prácticas forman parte inherente de la responsabilidad social empresarial. De modo que la sostenibilidad empresarial se basa en un equilibrio dinámico de las variables económicas, sociales y ambientales. Ofrecer a sus clientes, por ejemplo, productos amigables con el ambiente, es un síntoma más que claro que las empresas tienen el propósito de ser negocios sostenibles.

Algunas de las formas de incentivar la sostenibilidad empresarial entre los empleados y clientes de un negocio pueden ser, entre otras, el dar aliento a una cultura de reciclaje a través de campañas, jornadas de capacitación y motivación; así como también reutilizando o reciclando el papel en tu empresa y disponiendo de recipientes identificados por colores para los residuos.

Igualmente se puede incentivar el ahorro de energía aprovechando al máximo la luz natural, invirtiendo en paneles solares, desconectando

aparatos eléctricos al final de la jornada o usando bombillos de ahorro como los LED. Entre estas acciones se pueden destacar las que van dirigidas a sensibilizar a los empleados en temas ambientales, haciendo énfasis en la necesidad de comunicar a la sociedad, proveedores y clientes, tus prácticas de sostenibilidad para que sirvan de ejemplo.

Las estrategias empresariales en innovación y sostenibilidad se encuentran en constante cambio, actualización y evolución continua, en un mundo que se caracteriza por los constantes cambios sociales y culturales y el alto grado de aplicaciones tecnológicas y nuevas tecnologías de información y comunicación. Eso obliga también a las empresas a identificar los desafíos y oportunidades que enfrentará, así como los recursos, acciones y los grupos interesados. Y es que, en el camino de la sostenibilidad, las empresas han de aprovechar todos sus recursos y fortalezas con que cuentan en el sistema u organización.

La sostenibilidad de una empresa es el estado que se alcanza cuando existe un equilibrio o balance entre la generación de riqueza y la utilización de los recursos de índole natural, material, económico y humano. En la actualidad muchas empresas están apoyándose para ello en una digitalización en los procesos de funcionamiento y de operaciones, que así serían más fluidos, más rápidos y más eficaces. Por otro lado, se ahorra tiempo, recursos y se acortan

distancias físicas; reduciéndose significativamente la dependencia en el papel, con lo cual se limita la generación de residuos dentro de la empresa.

Las empresas sostenibles no dejan de garantizar su viabilidad económica y financiera por el hecho de hacerse sostenibles, sino que a eso ahora le añaden, las preocupaciones por optimizar el uso de los recursos naturales, reduciendo el impacto negativo que al ambiente causaban sus procesos y actividades industriales y comerciales. Esa nueva condición necesita que en los negocios se superen los fines meramente utilitaristas y se genere una mayor conciencia de que el mundo necesita cambiar el estilo de vida, entendiendo que el consumo de los recursos no puede exceder su capacidad de regeneración o recuperación en el tiempo.

Aun cuando todavía hoy persiste el conflicto entre crecimiento económico e industrial y la preservación de los recursos naturales y ambientales, resulta cada vez más claro que la sobrevivencia y competitividad de una empresa, está dependiendo de sus compromisos con una verdadera estrategia integral de sostenibilidad empresarial. Este cambio llega cuando todo el sistema se transforma, haciendo que los productos y procesos sean seguros, saludables y beneficiosos y no menos contaminantes o menos perjudiciales.

La sostenibilidad se refiere a una gestión eficiente del funcionamiento y procesos empresariales. La empresa sostenible tiene índices positivos de crecimiento, crea empleos productivos y de trabajo decente, que favorecen de ese modo la protección del medioambiente. Se es sostenible cuando se reducen al mínimo los efectos perjudiciales de la actividad económica por su consumo de recursos, así como por la generación de residuos.

La sostenibilidad empresarial debe preocuparse por la salud de los ecosistemas tanto a nivel local como planetario, de modo que la creciente actividad económica no los ponga en peligro o que sus daños sean irreversibles. De modo que la empresa sostenible no solo debe centrarse en crear valor económico, sino también social y ambiental. Las que así operan no solo se diferenciarán de las demás, sino que en el mundo de hoy se vuelven más competitivas.

Para que la sostenibilidad tenga un éxito duradero hay que saber equilibrar las necesidades e intereses de las empresas (tanto las de los empleadores como las de empleados) con las aspiraciones de toda la sociedad. Esto se puede lograr mejorando las condiciones de trabajo, las relaciones laborales, la productividad y el crecimiento de la rentabilidad y el establecimiento de prácticas ambientales que reduzcan el impacto de las contaminaciones y los efectos sobre los recursos naturales.

Sostenibilidad Empresarial vs. Responsabilidad Social Corporativa

La sostenibilidad empresarial no es sinónimo de Responsabilidad Social Corporativa, ya que, a diferencia de la segunda, la sostenibilidad es una propuesta a largo plazo que busca cambiar de forma permanente el modelo de hacer negocios en una sociedad. Mientras que la Responsabilidad se comporta como un modelo de gestión que permite detectar oportunidades de mejoramiento en la empresa, necesidades no resueltas o respondiendo a mercados emergentes, para alcanzar beneficios para las empresas o el entorno. Al respecto nos dice Caro en el periódico La Estrella de Panamá:

Debemos ver entre la RSE y la Sostenibilidad la complementariedad más que las diferencias. La empresa puede contribuir a la sostenibilidad siendo socialmente responsable. Desde lo económico genera empleos y riqueza, ayudando a satisfacer las necesidades de las personas. Desde lo ambiental cuida los recursos y disminuye su huella de carbono y residuos. Desde lo social vela por sus colaboradores, los derechos humanos y de los niños como de las comunidades más vulnerables mediante programas específicos o trabajando con organizaciones de base. Podemos concluir que la Responsabilidad social es uno de los medios y la Sostenibilidad es el fin al que quiere arribar la sociedad. (Caro, 2017, párr. 10 y 11)

La responsabilidad social corporativa se puede integrar a la estrategia de sostenibilidad de una empresa, mediante la incorporación de las buenas prácticas de ese recurso en las dimensiones sociales y ambientales acordadas de las conversaciones con los grupos de interés.

Grupos de Interés y Principios para la Sostenibilidad Empresarial

Tradicionalmente las empresas están creadas para obtener el máximo de beneficio con el costo mínimo y esa premisa que está en su origen, las hace muy temerosas a lo desconocido e incierto. Las empresas de hoy suelen ser sistemas vivos muy complejos, que interaccionan con un número mayor de grupos de interés, donde se encuentran entre otros, las comunidades, que han obligado a que la comunicación deje de ser unilateral y haya dado paso al diálogo y participación.

Sobre la importancia que tienen los grupos de interés para el éxito de las empresas hoy día, nos dice Sánchez en su trabajo “La sostenibilidad en el sector empresarial”:

El compromiso con los grupos de interés es un requisito fundamental para el éxito empresarial en el siglo XXI. La creación de valor para todos aquellos

implicados en el funcionamiento de la empresa es fundamental para crear un objetivo común y afrontar los complejos problemas de nuestro planeta. Las empresas cada vez son más conscientes de las interconexiones entre los problemas medioambientales, sociales y económicos, y saben que no pueden actuar individualmente para encontrar soluciones. El compromiso con los grupos de interés se está convirtiendo rápidamente en una herramienta imprescindible para desarrollar la comprensión del verdadero significado de la sostenibilidad, y cómo ésta puede crear valor y añadir viabilidad en las operaciones para empresas. (Sánchez, 2012, p. 16)

Para el éxito de las estrategias de sostenibilidad empresarial que se vayan a implementar, las empresas deben considerar la participación e integración en los resultados, a los recursos humanos, a proveedores, socios, instituciones privadas y públicas, así como a la comunidad en general.

No es suficiente dialogar y escuchar a los grupos de interés, es necesario vincularnos directamente con la estrategia de sostenibilidad. Por eso en el diálogo o en la escucha activa con los grupos de interés a los que las empresas deben prestarle especial atención, las más responsables suelen incorporar de forma rápida los resultados que vayan a mejorar la prestación de servicio o el ofrecimiento de los productos; innovan con más rapidez, lo que les abre grandes posibilidades

de contar con una mayor aceptación en el mercado y un buen posicionamiento frente a la competencia. Por ejemplo, las nuevas tecnologías han revolucionado el proceso de compra, donde las redes sociales juegan hoy un rol sumamente importante.

Cualquier empresa que aspire a ser sostenible y responsable deberá darle prioridad al diálogo con los grupos de interés, que cada día comienzan a exigir mayores responsabilidades a las empresas, condicionando de ese modo la sostenibilidad, al identificar algunos temas que son relevantes en los procesos productivos.

Así que para el éxito de la sostenibilidad de las actividades de una empresa esta debe identificar claramente los grupos de interés, el tipo de relación que las vincula con ella, como, por ejemplo, su dependencia o influencia, también precisar relevancia para la empresa que cada grupo tiene.

En la Guía de Buenas Prácticas para la Sostenibilidad Empresarial, desarrollado por el Ministerio de Ambiente del Gobierno de Panamá, se identifican como los principios clave del desarrollo sostenible los siguientes:

- Un crecimiento económico estable que debe ser socialmente equitativo y ambientalmente viable.

- Adopción de estilos de vidas y modelos de producción que permitan desarrollarse dentro de los límites ecológicos y asegurar recursos para las futuras generaciones.
- Promoción de la buena gobernanza en todos los niveles de la sociedad (gobiernos centrales/ locales, industria y sociedad civil en general) y una mayor conciencia colectiva.
- Aseguración del bienestar de la sociedad y la igualdad de oportunidades para todos.
- Integración de principios sociales, económicos y ambientales en los procesos de toma de decisión, así como también el uso de evidencia científica sólida. (Ministerio de Ambiente, 2022, p. 20)

Estos principios que rigen al desarrollo sostenible son los mismos, que adecuados a las empresas, van a dirigir la sostenibilidad empresarial, aunque estas tengan como principal obtener beneficio económico. En forma más sintética se pueden resumir como el principio de la **Integridad Ambiental**, que propone que la gestión en una empresa se haga tratando siempre de minimizar los impactos negativos al ambiente, mediante, entre cosas, con el control y prevención de los efectos contaminantes.

En segundo lugar, se encuentra el principio

de la **Equidad Social**, que busca que las empresas satisfagan los intereses y necesidades, no solo de sus accionistas, sino también de todos los demás grupos mediante efectivas prácticas de responsabilidad social. Por último, está el principio de la **Prosperidad Económica**, que se basa en mejorar la capacidad productiva de las empresas mediante la investigación, innovación y desarrollo de bienes y servicios, donde se utilicen los recursos de manera eficiente.

Siempre es muy importante que las empresas puedan medir los resultados de sus acciones en el ámbito de la estrategia de sostenibilidad; medición que deben ser comprobables y convincentes, y sustentarse en información veraz y sólida. La actividad de una empresa será más sostenible mientras más comprometida y responsable se comporte. En la gestión ambiental de la estrategia empresarial se busca eliminar, mitigar o reducir los impactos negativos sobre el ambiente, potenciando a su vez los impactos positivos.

Para que haya realmente sostenibilidad debe existir o lograrse un balance entre el crecimiento económico, el bienestar y prosperidad sociales y un respeto por el ambiente y los recursos naturales. Es indudable que las empresas que optan por la sostenibilidad se tornan más receptivas a los cambios y las mejoras dentro de la empresa.

Sostenibilidad e Inteligencia Artificial (IA)

La historia por encontrar un razonamiento artificial es tan vieja como la historia de la antigua Grecia. Sin embargo, el término de inteligencia artificial se lo debemos a John McCarthy que lo acuñó en 1950. Hoy la inteligencia artificial es una poderosa herramienta que puede definirse, como un sistema o máquinas que son capaces de procesar grandes cantidades de datos, en un tiempo muchísimo menor a lo que haría el cerebro humano, arrojando además predicciones con una mayor precisión. Amplifica nuestra inteligencia al realizar tareas de forma automatizada de gran complejidad en tan solo unos minutos.

Las empresas en aras de mantenerse competitivas y a la vanguardia de sus sectores, deben evaluar la incorporación de esta tecnología, ya que es evidente que con su aplicación el desarrollo de muchos sectores de la economía tendrá un cambio muy radical.

Todavía muy poca atención ha despertado el estudio de la relación entre sostenibilidad empresarial y la inteligencia artificial. No obstante, la implementación y uso de la inteligencia artificial en una empresa para favorecer sus políticas sostenibles, debe ser el resultado de un análisis y estudio profundo sobre sus ventajas y beneficios. Asimismo, requiere para la aplicación exitosa de la inteligencia artificial

en las empresas, que las mismas generen y apliquen un programa de educación y cultura tecnológicas.

La IA está evolucionado con tal rapidez, que ha introducido cambios asombrosos en sectores como la educación, el transporte, el trabajo y los negocios. Hoy se estima que más del 40% de las empresas en el mundo usan inteligencia artificial en sus actividades y operaciones.

De la inteligencia artificial se espera que, sobrepasando la capacidad humana de análisis y trabajo, resuelva problemas complejos, pero con resultados u opciones mejoradas que el cerebro humano no hubiese podido realizar. Al respecto al destacar la importancia de la IA, Gómez en “Ventajas y desventajas de la inteligencia artificial en las empresas”, nos dice lo siguiente:

Al utilizar estos sistemas en tu negocio puedes programar acciones que serán realizadas de forma automática por parte de un ordenador. Incluso serán cada vez más precisas debido a que **el sistema llevará a cabo un proceso de aprendizaje sobre qué funciona mejor para ciertas tareas y qué da mejores resultados.**

Si, por ejemplo, quieres saber cuál es la mejor fórmula para comercializar un producto comestible, la inteligencia artificial puede ayudarte a evaluar

datos de forma automatizada y encontrar la mejor combinación de acuerdo con los parámetros que elijas: costos, beneficios a la salud o mejor sabor.... (Gómez, 2023, párr. 9 y 10)

Algunas grandes compañías están considerando el uso de la IA para luchar o mitigar los efectos del cambio climático, reduciendo la huella de carbono de sus actividades mediante compensaciones comprando certificados en el mercado de carbono. Aquí es oportuno acotar que esta herramienta presupone un gasto en materia prima y energía para la construcción de su infraestructura física y para el manejo de las grandes cantidades de datos, que es muy elevado. Por eso no todos están conformes con ese camino, porque piensan que habría que analizar el balance entre el consumo de recursos, que se produce con la implementación de un algoritmo para combatir el cambio climático y los efectos que ya tiene el algoritmo mismo.

No hay duda que la inteligencia artificial puede ayudar en la sostenibilidad empresarial, al acelerar los procesos productivos y obtener beneficios económicos y medioambientales, promover la transformación digital de las empresas, optimizar sistemas de producción o realizar de manera más eficiente tareas en el área de los recursos humanos. La IA se complementa con la innovación y es un sistema tecnológico computacional efectivo que

crece constantemente, funcionando con algoritmos que se aplican en el desarrollo de la sostenibilidad empresarial.

Las herramientas que más se mencionan para aplicarla a la sostenibilidad están dentro de las que existen en IA, están la Big Data, Data Science, Deep learning y Machine learning. La Data Science es considerada la herramienta de costos más reducidos, no necesita cantidades masivas de datos y es más apropiada porque permite tomar las mejores decisiones para las empresas. Es usada en la actualidad para favorecer sus actividades sostenibles por empresas como Coca Cola, EBay, IBM.

Sin embargo, la inteligencia artificial no es una herramienta perfecta ni tampoco una panacea infalible para resolver todos los problemas en general que se le presentan a los seres humanos y mucho menos a los que aparecen en el sector comercial y de negocios. Por eso Snitcofsky en “Inteligencia artificial: qué es, ventajas y desventajas”, puntualiza lo siguiente:

Ventajas

- Es bueno en trabajos orientados a los detalles.
- Reduce el tiempo para ejecutar tareas con muchos datos.

- Ofrece resultados consistentes.
- Los agentes virtuales con tecnología de IA siempre están disponibles.

Desventajas

- Puede ser caro.
- Requiere conocimientos técnicos profundos.
- Solo sabe lo que se le ha enseñado.
- Falta de capacidad para generalizar de una tarea a otra. (Snitcofsky, 2023, párr. 12 y 13).

Otras desventajas que se le señalan a la inteligencia artificial, es que sus algoritmos son cada vez más complicados, lo que hace que se comprenda cada vez menos la forma en que las máquinas toman las decisiones; así también está que las personas se vuelven menos indispensables en las relaciones comerciales; se pierde el control sobre el sistema al depender de un servicio de software externo; se reducen puestos de trabajo y muchos países no cuentan con normas regulatorias sobre seguridad, privacidad y protección de datos.

CAPÍTULO III

CONSIDERACIONES FINALES

La sostenibilidad empresarial está íntimamente asociada al desarrollo organizacional, ya que sus estrategias se generan de la necesidad de que la empresa realice las transformaciones tanto internas como externas, en beneficio de la productividad, rentabilidad e imagen corporativa. Para que una empresa alcance la excelencia se requiere que la misma haya sido capaz de producir cambios culturales importantes, que afecten positivamente su funcionamiento y operación, respetando además los ecosistemas donde desenvuelve todas sus actividades.

De modo que el desarrollo sostenible de una empresa pasa por la necesidad de potenciar su cultura organizacional, formar el sentido de identidad empresarial, unificar a los trabajadores y directivos en la consecución de los objetivos y metas de la empresa; lo que permitirá al final, que mejoren sus posibilidades de adaptación al entorno, consolidarse en el mercado y enfrentar en mejores condiciones a la competencia.

En un mundo donde prevalece la globalización de los mercados y donde está cobrando mucha importancia la gestión ambiental, social y económico de las empresas, se está observando que las temáticas de productividad, rentabilidad y sostenibilidad

empresariales, están cada vez interconectándose en mayor grado, con las que tienen que ver con el cambio climático, el trabajo digno y decente, los derechos humanos, la igualdad de género, las políticas de inclusión social, la crisis hídrica, entre otras.

Así van surgiendo empresas que se empeñan en desarrollarse como organizaciones dinámicas, más competitivas e innovadoras, que no solo adquieren un compromiso con las necesidades del sector productivo, sino también con el imperativo de disminuir las huellas de sus procesos productivos e industriales, fabricar los bienes con un sentido de responsabilidad social y en base a valores empresariales donde la mirada ambiental esté siempre presente.

Ya hemos visto que la sostenibilidad empresarial es una estrategia que las empresas adoptan, para demostrar sus preocupaciones sobre el ambiente, mejorar la calidad de vida de las personas, optimizar su rentabilidad, así como también, para lograr que su imagen, credibilidad, confianza y reputación ante los consumidores y el resto de la sociedad, cambien de forma favorable. Su importancia es de tal grado, que ayuda a las empresas a dedicar sus esfuerzos en la producción de bienes y servicios que sean amigables con el entorno y que hagan que la huella de carbono que producen, se reduzca considerablemente.

De allí que lograr que una empresa se convierta

en un negocio sostenible, exige que la misma adopte estrategias y acciones cuyos resultados prácticos, beneficien a la conservación de los recursos naturales y a toda la sociedad. La sostenibilidad empresarial es una estrategia integral que atañe a toda la estructura organizacional de una empresa o negocio y se expresa en tres dimensiones, la ecológica, la social y la económica. Implica por eso tomar en consideración las relaciones, las necesidades y los intereses de los empleados, consumidores, proveedores y accionistas; y como estas afectan o tienen consecuencias sobre el entorno.

Muchas veces por desconocimiento se cree que para implementar en un negocio esas estrategias y acciones, se requiere de una gran inversión. Sin embargo, reciclando materiales, ahorrando papel e incorporando en el papeleo la firma electrónica, aprovechando la luz solar todo lo que se pueda, usar fuentes de energías renovables que permitan reducir el consumo de recursos energéticos, de agua y combustibles, se pueden alcanzar importantes efectos positivos en bien de la naturaleza. En todo esto juega un papel fundamental las campañas de información y sensibilización, dirigidas no solo al interior de la empresa y sus consumidores, sino hacia el exterior. Sobra decir que, con todas estas acciones y prácticas, representando una política clara en pro de la sostenibilidad empresarial, los negocios seguramente aumentarán sus ingresos y potenciarán

su productividad y niveles de rentabilidad.

La sostenibilidad de una empresa la ayuda a adaptarse a los cambios y tendencias que se producen en el mercado, consiguiendo con ello mayores posibilidades de mantenerse activa, posicionarse en los mercados actuales o futuros y sobrevivir ante la competencia, al hacerla diferenciarse con sus procesos comerciales y una política innovadora, donde prevalece la rapidez, la eficacia y la eficiencia.

Una empresa sostenible es toda aquella que es capaz de crear valor económico, social y medioambiental a corto, mediano y largo plazo, es decir, es aquella que garantiza la continuidad del negocio porque sus actividades se desarrollan bajos esos criterios, sin que ninguno sea más importante que el otro.

La conciencia ecológica y medioambiental entre los consumidores de todo el mundo está creciendo con mucha mayor rapidez, por eso es cada más frecuente que estos se comprometan a comprar bienes y usar servicios, que se fabrican respetando el medioambiente. Es por ello que en muchas empresas se están enfatizando las estrategias de mercado, basadas en la promoción de productos ecológicos o amigables con el ambiente.

Ciertamente el funcionamiento general de una empresa debe evaluarse siempre, tomando en

consideración su aporte combinado a la riqueza económica, la protección y conservación del ambiente y el bienestar de la sociedad de la que forma parte. Es por eso que la sostenibilidad de las empresas implica realmente que en su estrategia, se deben contemplar cambios en el modelo de negocio y adaptar una cultura corporativa y organizacional, que tenga como prioridad el equilibrio entre las tres dimensiones de una organización empresarial: económico, ambiental y social.

Todas las empresas, tanto las grandes como las pequeñas, deben tener un compromiso real de fomentar modelos de negocios sustentables, reconociendo así que con sus actividades y el uso de los recursos que hacen, impactan en una dirección u otra el ambiente y sus componentes. De tal modo, que un modelo de desarrollo organizacional para que sea eficiente, debe ir entrelazado firmemente con una estrategia de sostenibilidad empresarial a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cámara Zamora. (2022). Importancia de la sostenibilidad para la empresa.
<https://www.camarazamora.com/importancia-de-la-sostenibilidad-para-la-empresa>

Caro, G. (2017). La RSE y la Sostenibilidad.
<https://www.laestrella.com.pa/economia/170605/rse-sostenibilidad>

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. Impreso en México.

Docunecta. (2015). Qué es la sostenibilidad de una empresa: su importancia y algunos ejemplos.
<https://www.docunecta.com/blog/que-es-la-sostenibilidad-de-una-empresa>

García, V. O. (2007). Desarrollo sostenible y empresa. University of Magdalena. Colombia.

- Garzón, M. C. e Ibarra A. M. (2014). Revisión sobre la Sostenibilidad Empresarial. Revista de estudios avanzados de liderazgo. Vol. 1, numero 3.
- Garzón, M. C. e Ibarra A. M. (2014). Revisión sobre la Sostenibilidad Empresarial. Revista de estudios avanzados de liderazgo. Vol. 1, numero 3.
- Garzón, M. C. e Ibarra A. M. (2014). Revisión sobre la Sostenibilidad Empresarial. Revista de estudios avanzados de liderazgo. Vol. 1, numero 3.
- Gómez, D. (2023). Ventajas y desventajas de la inteligencia artificial en las empresas. <https://blog.hubspot.es/marketing/ventajas-desventajas-inteligencia-artificial>
- Hernández, et al. (2011). Desarrollo Organizacional, Enfoque Latinoamericano, primera edición, impreso por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Hernández, et al. (2011). Desarrollo Organizacional, Enfoque Latinoamericano, primera edición, impreso por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Inzua, F. (2020). ¿Qué es el desarrollo organizacional?
[https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/05/
DESARROLLO-ORGANIZACIONAL.pdf](https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/05/DESARROLLO-ORGANIZACIONAL.pdf)

Inzua, F. (2020). ¿Qué es el desarrollo organizacional?
[https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/05/
DESARROLLO-ORGANIZACIONAL.pdf](https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/05/DESARROLLO-ORGANIZACIONAL.pdf)

Mercado, S., P. (2015). Material visual proyectable de la unidad de aprendizaje Desarrollo Organizacional. Universidad Autónoma del Estado de México.

Mercado, S., P. (2015). Material visual proyectable de la unidad de aprendizaje Desarrollo Organizacional. Universidad Autónoma del Estado de México.

Ministerio de Ambiente. (2022). Guía de Buenas Prácticas para la Sostenibilidad Empresarial. Gobierno de la República de Panamá.

Morante Asesores. (2021). La importancia de la sostenibilidad empresarial. Asesores Tributarios Morante. Madrid, España.

<https://asesoresmorante.es/la-importancia-de-la-sostenibilidad-empresarial/>

Real Academia Española (2022). Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/sostenible>

Rivas Q., J. (2012). Desarrollo organizacional.
<https://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan>

Sánchez, N. S. (2012). La Sostenibilidad en el Sector Empresarial. Importancia de los distintos grupos de interés en el proceso de cambio.

UPC Universitat Politècnica de Catalunya. Máster en Sostenibilidad. España.

Serrralde, S. A. (2014). Definiciones de Desarrollo Organizacional hechas por los expertos, Reddins Consultants.

Snitcofsky, A. (2023). Inteligencia artificial: Qué es, ventajas y desventajas.
<https://blog.cliengo.com/5-ventajas-inteligencia-artificial-pyme/>

TONIC LATAM (2021). La importancia de la sostenibilidad en las empresas.
<https://tonic.mx/la-importancia-de-la-sostenibilidad-en-las-empresas/>

Vesga, J. & García-Rubiano, M. (Eds.). (2020). Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional. Editorial Universidad Católica de Colombia.

Vesga, R., J. (2020). Cultura Organizacional: Reflexiones sobre el Concepto. Capítulo 2. Universidad Católica de Colombia.

En un mundo en constante cambio, donde más de 8 500 millones de seres humanos buscan su lugar y sustento, se presentan desafíos sin precedentes. La explotación acelerada de los recursos del planeta y el consumismo desmedido plantean una interrogante crucial: ¿Cómo podemos lograr un equilibrio sostenible?

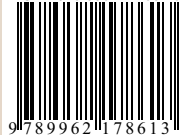


Este libro, *Desarrollo Organizacional y Sostenibilidad Empresarial*, es una respuesta visionaria a esa pregunta. El autor, con una perspectiva aguda y consciente de los cambios vertiginosos de nuestra era, argumenta convincentemente que el desarrollo organizacional es una herramienta fundamental para el cambio. A través de estas páginas, se explora cómo las organizaciones pueden ser catalizadores de un crecimiento económico que no solo es próspero, sino también humano y sostenible.

El texto nos lleva en un viaje revelador, mostrando cómo el ingenio humano puede y debe ser utilizado para fomentar un desarrollo sustentable. Más allá de la teoría, el libro ofrece un análisis pragmático y profundo de cómo las empresas pueden transformarse y, a su vez, contribuir a transformar el mundo.

Desarrollo Organizacional y Sostenibilidad Empresarial es más que un libro; es una llamada a la acción para líderes, empresarios y pensadores que aspiran a ser parte de la solución. Prepárese para sumergirse en un relato que no solo analiza los problemas, sino que también ofrece caminos esperanzadores hacia un futuro más sostenible y equitativo.

ISBN 978-9962-17-861-3



9789962178613