

## **Un modelo de gestión para la sustentabilidad y la competitividad en las pymes de artes gráficas.**

*(A management model for sustainability and competitiveness in small and medium companies of graphic arts)*

**Valenzuela, L. \***

**Resumen.** La empresa sustentable y competitiva como institución es compatible con un desarrollo social y económico que privilegia la conservación de las especies y la calidad de vida. Es necesario que se intente un cogobierno de la empresa donde los stakeholders definan el qué y el cómo darle respuesta a los intereses de todos aquellos que se ven afectados con las operaciones de la empresa. Aunque la RSE brinda los elementos mínimos para que la empresa logre darle respuesta satisfactoria a los stakeholders, es indispensable que en el modelo de gestión se contemplen los factores clave de sustentabilidad y competitividad, si se quiere contribuir al desarrollo de una sociedad más justa y equitativa. El presente artículo aborda esta temática, con la advertencia que los conceptos hacen referencia concreta a las Pymes de artes gráficas en una ciudad de Colombia de 400.000 habitantes aproximadamente.

**Palabras claves:** Empresa, sustentable, competitiva, grupos de interés, pymes

**Abstract.** The sustainable and competitive company as institution is compatible with a social and economic development that privileges the conservation of the species and the quality of life. It is necessary that a cogovernment of the company is attempted where the stakeholders defines the what and the how to give answer to the interests of all those that are affected with the operations of the company. Although RSE offers the minimum elements so that the company is able to give satisfactory answer to the stakeholders, it is indispensable that in the management pattern the key factors of sustentabilidad and competitiveness are contemplated, if one wants to contribute to the development of a fairer and more equal society. The present article approaches this thematic one, with the warning that the concepts make concrete reference to pymes of graphic arts in a city of 400.000 inhabitants' Colombia approximately.

**Key words:** Company, sustainable, competitive, groups, interest, pymes

### **Introducción**

La filosofía empresarial del siglo XXI debe alinderarse con los objetivos del milenio de Naciones Unidas y vincular en su plataforma estratégica tal enfoque. Esto implica revisar y repensar los elementos y el contenido que conforman tanto la teoría como la práctica cotidiana de la organización. Por tanto misión, visión, políticas, normas, plan de acción, tácticas, estatutos, código de ética y demás instrumentos operativos que cotidianamente use la empresa deben reflejar una coherencia entre los nuevos principios y objetivos, y el nuevo modo de vida sustentable que se persigue, como contribución de la empresa a la continuidad de la vida en la tierra. En este contexto la Pyme en el mundo tiene un importante rol que jugar.

En los últimos años del siglo XX se insistió con propuestas novedosas de gestión empresarial que pudieran disipar los problemas críticos de la sociedad. Se destacan los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y la Dirección o Administración por

Valores, como puntales teóricos que podrían mostrarle al mundo un nuevo camino que conduzca a mejores rumbos y subsane sus problemas actuales. Estos conceptos convenientemente fusionados con el enfoque del desarrollo sustentable representan la vía de la esperanza para la humanidad, por lo que construir el concepto de empresa sustentable y competitiva es un desafío urgente para el siglo que ya comenzó su avance vertiginoso con problemas cada vez más crecientes y agobiantes.

Si las Pymes desarrollan apropiadamente una gestión sustentable y competitiva, su contribución a la solución de los problemas actuales de la humanidad sería muy significativa. Las condiciones de sustentabilidad y competitividad de la Pyme están necesariamente asociadas a la satisfacción de las expectativas de sus grupos de interés (stakeholders): trabajadores, sociedad, propietarios y medio ambiente, dado que de tales conglomerados depende la continuidad y permanencia en el largo plazo de la empresa.

Habida cuenta de la importancia de la Pyme en el alivio a la pobreza, surgen los interrogantes de cómo encontrar la manera de diseñar una Pyme sustentable y competitiva, para que permanezca a través del tiempo y cómo diseñar y desarrollar acciones estratégicas de manera que se logre un equilibrio entre las expectativas de los diversos grupos de interés. Es una lucha por su supervivencia. Es buscar y hallar el camino de su permanencia, su sustentabilidad y su competitividad. Es arribar a un modelo de gestión que le permita a los diversos grupos de interés participantes en las operaciones de la Pyme mantener una relación de continuidad y de satisfacción mutua.

La Pyme sustentable y competitiva sería el despliegue teórico-práctico de los conceptos de RSE y dirección por valores, con fuerte énfasis en componentes éticos compatibles con el desarrollo sustentable. Esta nueva manera de enfocar la empresa implica acoger la teoría de sistemas y la complejidad, buscando las interrelaciones entre los diferentes stakeholders en un esquema donde todos van con la Pyme y no contra ella, en un útil y conveniente consenso que se materializa en la sustentabilidad y la competitividad que beneficia trabajadores, sociedad, propietarios y al medio ambiente (Schaper, 2005).

La investigación se limitó geográficamente a la ciudad de Manizales, específicamente estudió los conceptos y relaciones atinentes a la sustentabilidad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas, a la luz de la definición oficial de este sector, considerando fundamentalmente las empresas afiliadas a ACOPI Manizales, entidad gremial que las agrupa y focalizando el estudio en las empresas de artes gráficas.

### **Metodología**

Con la perspectiva cualitativa se arribó al conocimiento conceptual como producto social y el proceso de construcción colectivo estuvo plagado de valores, percepciones y significados de todos los grupos de interés como sujetos que lo construyeron, de allí que se destaca la importancia de la subjetividad para llegar al conocimiento de esta realidad humana que viven las empresas de artes gráficas de Manizales en el año 2006.

El rol que jugó el autor de la investigación como sujeto participante que estableció relaciones intersubjetivas con los diversos grupos de interés –objetos y sujetos de

investigación- le exigió una responsabilidad ética especial para no verse influido por sus propias percepciones, pero al tiempo esta característica ratificó la pertinencia del enfoque cualitativo de investigación como el más acertado, toda vez que el investigador identificó la subjetividad, planteó su perspectiva y precisó límites a su trabajo, donde no siempre hubo coincidencias con los actores que estudió.

Los actores (stakeholders) y el escenario (la empresa y su entorno) fueron mirados en perspectiva holística, considerados como un todo, bajo el marco de la Responsabilidad Social Empresarial y siempre con la mira de construir la teoría de una empresa sustentable y competitiva, para cuyos efectos el investigador utilizó técnicas investigativas como la observación participante, la observación sistemática, la entrevista y la conversación de manera natural para captar la realidad tal cual es y sin forzar o sesgar los comportamientos de los grupos de interés estudiados. Simultáneamente el investigador usó otras herramientas pragmáticas de recolección de información tales como estudios de caso, la experiencia personal, la introspección, historias de vida, la interacción y documentos pertinentes para realizar análisis de contenido, todas estas, técnicas variadas de la metodología cualitativa de investigación.

### **La muestra**

Los criterios de su selección fueron de comprensión, de pertinencia y de compromiso con la investigación, no de su representatividad estadística, con la pretensión de localizar y cubrir el espacio discursivo sobre el problema que nos interesa, develar sus lógicas y racionalidades existentes, comprender sus relaciones y sus características. En este sentido, el muestreo determinó la selección de microempresas y stakeholders representativas de situaciones, eventos, lugares, casos y actores, que son representativos de las Pyme de artes gráficas de Manizales en el 2006, y que en realidad se determinan mediante criterios de conveniencia, oportunidad y disponibilidad para su selección, lo que pudo definir como una muestra de representatividad cualitativa y en estrecha relación con los propósitos de la investigación.

Las Pymes seleccionadas fueron Gráficas Jes, Blanecolor y Gráficas Colombia, esta última en menor grado. Aquí se ratifica entonces que tratándose de una muestra selectiva pocos casos fueron suficientes ya que interesaba la profundidad no la cantidad de información, ni su representatividad matemática.

### **Resultados y Discusión**

#### **Caracterización de la pyme de artes gráficas sustentable y competitiva**

La Pyme de artes gráficas sustentable y competitiva sería el resultado de la transición y evolución de la empresa enfocada a la calidad y basada en valores, hacia las organizaciones que intentan satisfacer las expectativas de sus grupos de interés, permaneciendo en el largo plazo y contribuyendo de esa manera a la continuidad de la vida en el planeta, cumpliendo así el reto crucial del siglo XXI consistente en construir comunidades ecológicamente sostenibles (Capra, 2002).

El reconocimiento de la posibilidad y de la necesidad de los cambios en la empresa y obviamente de su cristalización, constituyen evidencia suficiente de que la empresa es un ser vivo, en constante evolución y capaz de autoregenerarse, al punto que las empresas con un comportamiento semejante a los seres vivos son más flexibles y duraderas (Capra, 2003) y por tanto caen en nuestra perspectiva de empresas sustentables y competitivas.

Una empresa sustentable y competitiva se apoya en las comunidades de práctica, promueve la asociación, el establecimiento de vínculos, la cooperación, el mantenimiento de relaciones simbióticas, todas estas son características principales de la vida y por tanto garantizan la continuidad de la empresa (Capra, 2003).

Al estar abierta a los efectos externos e internos infringidos por los grupos de interés, en la empresa como sistema vivo se dan procesos de participación, de creatividad y de aprendizaje que entran a configurar un modelo de gestión dinámico como el que se expone a continuación, el que surge de la simbiosis de conceptos e intereses de los diversos grupos de interés y en ese sentido bien puede llamarse una estructura emergente para la Pyme sustentable y competitiva de artes gráficas.

### **Modelo de gestión de la Pyme sustentable y competitiva de artes gráficas**

Hay diferentes elementos que caracterizan la gestión de la empresa sustentable y competitiva, los cuales estarían organizados en cuatro grupos, identificados en el cuadro número 1.

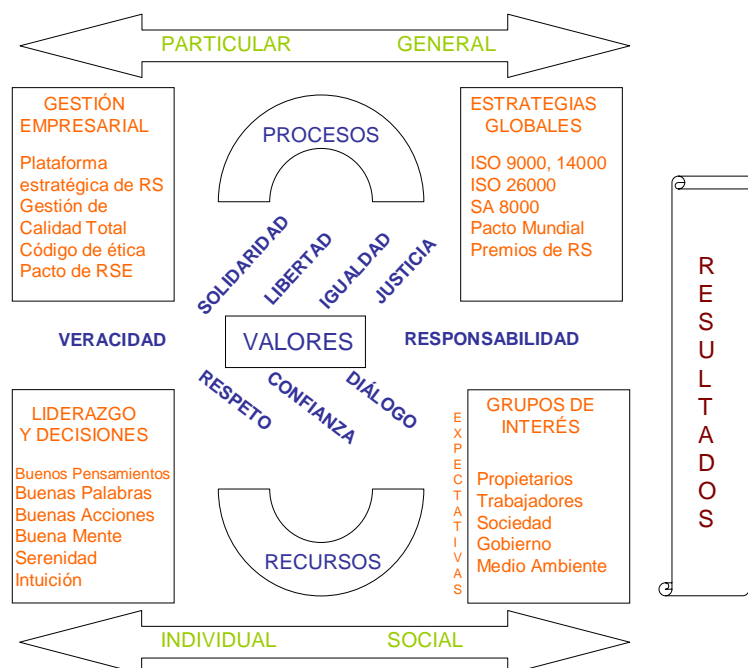
#### **1. Insumos Operativos:**

Para adelantar una gestión empresarial sustentable y competitiva se requieren tres componentes: los procesos, los valores y los recursos.

**1.1 Procesos:** Una gestión sustentable y competitiva implica que todos los procesos que se adelantan en la empresa adopten el concepto de control de la calidad en la fuente, factor que permite identificar en el momento oportuno las no conformidades manifiestas para que sean inmediatamente superadas y los productos queden dentro del rango de calidad, de manera que el proceso productivo continúe con los requerimientos exigidos hacia el paso siguiente, en compatibilidad con el concepto de cliente interno, a quien debe entregarse un producto o servicio conforme a sus expectativas.

**1.2 Valores:** Descubrir qué valoran los stakeholders es allanar el camino de sus expectativas, dándose un curioso punto de encuentro entre expectativas y valores. De forma que las expectativas de los stakeholders son en realidad valores y si la empresa desea ser sustentable y competitiva debe estar diseñada en función a esas expectativas-valores. Significa que los valores-expectativas se convierten en el marco ético de la sustentabilidad y la competitividad de la Pyme de artes gráficas.

Cuadro N° 1. Elementos de Gestión de la Pyme Sustentable y Competitiva de Artes Gráficas



Los valores pueden interpretarse mejor si se entiende que unos son dominantes en el sentido de tener más presencia en las relaciones con los stakeholders, cual es el caso de la Responsabilidad, la Justicia, el Diálogo y la Confianza. En tanto, hay otros valores que aparecen como complemento de los anteriores, tal es el caso del Respeto, la Solidaridad, la Veracidad, la Igualdad y la Libertad.

**1.3 Recursos:** En las Pymes de artes gráficas los recursos mínimos pueden sintetizarse así:

Edificios: un local con oficinas y el taller litográfico.

Maquinaria y Equipo: computadores para diseño, filmadora, procesadora de película, insolador de planchas, impresoras litográficas, guillotinas, cosedora, despuntadora, perforadora, barnizadora, banda y túnel de secado UV, plastificadora.

Materiales y suministros: papel, película, planchas litográficas de aluminio, polietileno, tintas litográficas, barniz, químicos (fijador, revelador, solución de fuente, gasolina, aceites), repuestos, trapos, envases.

Un manejo sustentable y competitivo de los recursos implica ecoeficiencia en su uso, de manera que apunte a la satisfacción de las expectativas de los diversos grupos de interés. Significa que la Pyme de artes gráficas debe reducir los desperdicios de materiales para que la rentabilidad se incremente, pero además debe pensar en un uso ecoeficiente de las materias primas con el ánimo de reducir la contaminación ambiental.

**2. Insumos Estratégicos:** Vienen a ser el know how indispensable para adelantar una gestión sustentable y competitiva. Los insumos estratégicos son: Gestión Empresarial, Estrategias Globales, Grupos de Interés.

**2.1 Gestión Empresarial:** La gestión empresarial implica el conocimiento y manejo de los siguientes componentes:

\* **Plataforma Estratégica de Responsabilidad Social:** Refleja la guía básica de la empresa y debe contener en sus factores de misión, visión, políticas, plan de acción, reportes y evaluación, referencias claras que aludan a la intención de satisfacer las expectativas de todos los grupos de interés.

Es necesario que los elementos de la plataforma contemplen con claridad las expectativas de todos los grupos de interés, circunstancia que identifica el enfoque sustentable y competitivo de la empresa y que le imprime el sello de contenido ético como característica de empresa que no se limita únicamente a conceptos económicos.

\* **Gestión de Calidad Total:** La empresa sustentable y competitiva comprende y practica los fundamentos de la calidad que se pueden sintetizar en los siguientes tópicos:

**1. La calidad genera beneficios:** Si un producto y un servicio que cumple satisfactoriamente con las expectativas es bien aceptado en el mercado y por tanto su tendencia es el incremento de la participación en el mercado, la cual genera beneficios conexos por el mejor aprovechamiento de rendimientos de escala.

**2. Determinación de costos de calidad y de no calidad:** Manejo apropiado del concepto de la prevención en todos los procesos productivos para no incurrir en errores, reprocesos y no conformidades, las que generan retrasos, incumplimientos y devoluciones, con las obvias consecuencias de deterioro financiero y efecto nocivo sobre los resultados.

**3. Hacerlo bien desde la primera vez.** A lo largo de la cadena de procesos no se puede continuar en un paso siguiente si en el anterior no hay un pleno cumplimiento de los requisitos de calidad, concretando así un control de calidad en la fuente, es decir donde ocurre el problema, para que una vez superado se continúe en el proceso hasta el último paso y entregar un producto conforme a las expectativas, libre de defectos o conforme a los requerimientos.

**4. Todos participan. Clientes internos y clientes externos:** Como complemento de controlar la calidad en la fuente, haciendo bien las cosas desde el comienzo, es necesario que cada persona entienda y asuma que quien continúa en el proceso es un cliente a quien debe satisfacerse plenamente.

**5. Hitos competitivos:** Conviene que la empresa se mantenga al tanto de las nuevas tecnologías, nuevos procedimientos o mejores maneras de hacer las cosas y haciendo benchmarking.

**6. Sinergia:** Es el resultado positivo del trabajo en equipo, el cual no fuera posible si se hiciera con los aportes independientes.

**7. Autogerencia:** La empresa promueve el autocontrol en todas sus manifestaciones operativas y de gestión con el fin de generar confianza en los colaboradores para que sientan el orgullo de hacer las cosas bien y por sus propios medios, sin que se requiera el enfoque tradicional de la supervisión y el control externo acusador que limita la libertad y atenta contra la responsabilidad.

**8. Los gerentes dan ejemplo:** Los procesos que apunten al establecimiento de un sistema de calidad, como a un sistema de valores en la empresa, requieren indispensablemente del apoyo decidido y de la participación activa de la gerencia.

**9. Reconocimiento y recompensas:** La instauración de un enfoque sustentable y competitivo en la empresa sólo es posible con la participación de todos los grupos de interés, por tanto el éxito y los buenos resultados deben corresponder justamente a todos.

**10. Un sistema de evaluación general:** Fiel al postulado “No se puede administrar lo que no se mide” la empresa sustentable y competitiva contempla un método de evaluación de los resultados que se generan, teniendo como parámetros de medición las expectativas de los grupos de interés y aprovechando la información que reporta la evaluación para establecer los mecanismos de corrección respectivos, en un útil proceso de mejoramiento continuo.

\* **Código de Ética:** El código de ética refleja la razón de ser que la empresa tiene como ente conformado por unos grupos de interés con expectativas diversas y legítimas, las cuales la empresa contribuye a satisfacer, por lo que el código se constituye en una guía de comportamiento e insinúa las conductas esperadas en las interacciones empresa-stakeholders.

\* **Pacto de Responsabilidad Social Empresarial:** La empresa debe emprender un acuerdo general con todos los grupos de interés con los cuales interactúa cotidianamente. Mediante este mecanismo la empresa identifica las expectativas de cada uno de los stakeholders y las vincula convenientemente en su plataforma estratégica. Con el pacto de RSE se materializa una gestión por valores en el sentido de llevar a la práctica el modelo teórico que ha diseñado y donde los valores que se exponen en el código de ética encuentran asidero y concreción.

**2.2. Estrategias Globales:** Normas ISO 9000 e ISO 14000; Norma ISO 26000; SA 8000; Pacto Global; Premios de RS.

**2.3. Grupos de Interés y sus Expectativas:** La Pyme de artes gráficas sustentable y competitiva monta todo su engranaje de gestión pensando en las expectativas de los grupos de interés sin exclusión ni preferencia. Es en este sentido que la empresa aplica una nueva metodología e inspiración ética, opuesta a los cánones tradicionales de responder sólo a los propietarios o a los clientes, tal como lo hicieron la empresa de la racionalidad económica y la empresa enfocada a la calidad, respectivamente.

Con el nuevo enfoque, al considerar a todos los grupos de interés, la empresa sustentable y competitiva le da un tratamiento a la gestión acorde con los principios de la complejidad y los sistemas, marcando una clara diferencia con la filosofía lineal y reduccionista que compagina con la racionalidad económica heredada de la modernidad y que fue el signo sobresaliente de la empresa del siglo XX.

#### **\* Propietarios.**

La Pyme de artes gráficas sustentable y competitiva sería promovida por propietarios que logren superar la filosofía lineal y reduccionista, por la cual se ha privilegiado su racionalismo económico, donde sólo se aspira al lucro y la retribución de su inversión, sin importar los demás *stakeholders*. En la empresa sustentable y competitiva los propietarios aplicarán un enfoque sistémico y más ético, que contemple los intereses de los demás grupos de interés, promoviendo de esa manera estrategias como un pacto social de responsabilidad empresarial, con la intervención de todos los afectados con las interacciones de la empresa; asimismo, reconocerían a los demás participantes como interlocutores válidos y en igualdad de condiciones, para el diseño y ejecución de otras estrategias de responsabilidad social como mapas culturales y conceptuales, planes indicativos y educativos; y en sus planes estratégicos particulares tendrán en cuenta las estrategias globales externas señaladas.

#### **\* Trabajadores:**

El componente de los trabajadores conforma el área interna de la responsabilidad social y representa el motor de una filosofía empresarial con enfoque opuesto al tradicional, que sólo ha buscado utilizar el talento humano como medio para los fines exclusivos de los propietarios, llegando incluso a denominarse “recurso humano”. El concepto de la empresa sustentable y competitiva se materializa en los modernos desarrollos que asocian el talento humano con la responsabilidad social bajo la norma SA 8000 que poco a poco se ha ido difundiendo y aplicando en todo el mundo. En consecuencia una empresa sustentable y competitiva reconoce la importancia que tienen los trabajadores en todo el funcionamiento de la organización y por tal motivo sus expectativas son vinculadas a los objetivos de la empresa.

#### **\* Sociedad**

El estudio del elemento “sociedad” como componente de la responsabilidad social empresarial y de una empresa sustentable y competitiva, incluye la comunidad cercana a la empresa, la ciudadanía, los proveedores, los clientes, los competidores, el gobierno y los demás grupos de interés que en cualquier momento puedan verse afectados con las interacciones económicas o actuaciones de la empresa.

La sociedad como componente y destinatario de las acciones empresariales, está integrada por los clientes, los proveedores, los acreedores, la comunidad próxima a la empresa, la ciudadanía, ONGs, pero también hacen parte el gobierno y las autoridades. Tales estamentos no debieran limitarse a atender los requerimientos que demanden los grupos de interés cuando se sientan afectados, o cuando se vulnere una norma, sino que debieran



asumir una política proactiva y socialmente responsable. Mediante diversos mecanismos de participación, actuando como representantes del medio ambiente, podrían estimular y hacer parte de los pactos sociales de los *stakeholders*, en defensa del desarrollo sustentable; estimulando a las empresas que faciliten el voluntariado; creando con otros participantes, premios por el cumplimiento e iniciativas más allá del cumplimiento de las normas en las materias relacionadas con la responsabilidad social.

#### **\* Gobierno**

El sector público tiene una importancia destacada e indiscutible en el debate sobre la RSE y una gestión empresarial sustentable y competitiva, toda vez que los fines del Estado en cualquier país del mundo apuntan a generar desarrollo, bienestar y justicia social para su población, con pretensiones de equidad y máxima cobertura, siendo tales objetivos coincidentes con la plataforma intencional de la RSE y el enfoque de gestión con bases éticas.

Es un hecho que el Estado tiene el poder y la capacidad de convocatoria para darle a la RSE el impulso y estímulo necesarios para la consecución de sus fines, en cuanto que maneja recursos, adopta legislaciones y tiene la posibilidad de contactar directamente la población.

#### **\* Medio Ambiente**

Un enfoque empresarial sustentable y competitivo será aquel que contemple y entienda la trama de la vida con sensibilidad y responsabilidad y que reduzca el impacto sobre el medio ambiente, vía disminución del consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes. No se trata únicamente de cumplir la reglamentación medioambiental, sino de contribuir, mediante iniciativas y programas integrales a la conservación del entorno.

El ambiente –como debemos llamarlo correctamente- está integrado por todos los seres vivos y lo no vivo, con sus instituciones, su cultura y sus relaciones. Es el planeta con todo lo que vive en él y ha de vérselo como un ser vivo, con autogeneración y autorregulación propias como se ha demostrado por millones de años. Por tanto, el ser humano es naturaleza, es parte del ambiente y no debe seguir su carrera loca hacia a la autodestrucción, máxime si posee la capacidad de la conciencia y la reflexión. Como especie dominante el ser humano tiene la responsabilidad de conservarse y de respetar el ambiente, entendiendo con humildad que su paso por la tierra como individuo es pasajero y fugaz, pero como especie habrá de mantenerse a través de los años, con lo cual se alcanza la sustentabilidad.

La defensa del ambiente corresponde entonces a todos porque todos somos ambiente. Es como un proceso de autodefensa y por tal motivo la conservación de la naturaleza y el cumplimiento de normas medioambientales no pueden seguirse manejando y considerando como gastos o limitaciones inoficiosas. Por el contrario, un enfoque de cuidado, respeto, conservación y mejoramiento del ambiente encaja perfectamente con las intenciones de la sustentabilidad y de competitividad empresarial.

El Estado y el gobierno concretamente, tienen la responsabilidad y la representación de todos para hacer cumplir la legislación ambiental con miras a la conservación de la naturaleza. Un buen desempeño empresarial no debe lograrse a costa del ambiente sino que habrá de intentarse simultáneamente un buen desempeño ambiental (Boada, 2004) y esa es la pretensión teórica de la empresa sustentable y competitiva.

#### **2.4. Liderazgo y Decisiones:**

El reto del líder de la empresa sustentable y competitiva deberá interesarse por la vitalidad de sus comunidades y la sustentabilidad integral de todos ellos, estimulando la permanencia de los grupos de interés y la satisfacción de sus expectativas

El líder empresarial visionario prioriza el desarrollo potencial creativo de los empleados, el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades internas e integra a las estrategias los retos de la sustentabilidad (Capra, 2003).

Las nuevas tendencias de las ciencias gerenciales requieren el dominio de los sistemas informativos y la sensibilidad para entender que la rentabilidad y el crecimiento no puede seguir siendo el paradigma empresarial. El papel del liderazgo del futuro tendrá que impulsar una vida más justa y armónica de todos los que habitamos la tierra. Para que los líderes puedan ejercer ese rol deberán adoptar un modelo de vida basado en valores. Tal modelo necesariamente será sistémico e integral, pues habrá de reconocerse la interacción e interdependencia de todos los actores y sus intereses, así como su presencia indispensable e influyente en las diversas actividades de la empresa y sus resultados.

#### **\* Buenos Pensamientos**

Mediante un análisis sereno que confronte las situaciones con los valores que guían las actuaciones personales y colectivas se alcanza el razonamiento correcto que denominamos “Buenos Pensamientos”, base de un liderazgo adecuado en las empresas enfocadas a valores y que le dan fortaleza al proceso de toma de decisiones en el sentido de comenzar correctamente, pues de partir con unos razonamientos equivocados los resultados no podrán ser correctos.

#### **\*Buenas Palabras**

Representan la manifestación de la voluntad del líder una vez se tienen buenos pensamientos y por ello el lenguaje y la manera como lo acompañe tendrán una carga simbólica vital para los interlocutores. Puede decirse entonces que no basta con pensar bien, sino que es preciso comunicar bien.

#### **\* Buenas Acciones**

La coherencia del líder y la característica que lo convierte en un prototipo digno de imitar, de seguir, de respetar, de admirar, con el reconocimiento que exige la gestión empresarial enfocada a valores se consigue con Buenas Acciones. Buenas Acciones son el

comportamiento del líder que cierra el ciclo de la Rectitud y que nos permiten encontrar un ajuste perfecto entre lo que se hace con lo que se piensa y se dice.

#### **\* Buena Mente**

El líder debe estar enfocado a alcanzar niveles extraordinarios de predisposición a una interacción perfecta con los demás y con el entorno. Una actitud de tal índole le permitirá incidir positivamente sobre el logro de una gestión ética que contribuya a satisfacer las expectativas de todos los grupos de interés. La Buena Mente representa la sabiduría, la inteligencia y la claridad de pensamiento para hacer las cosas correctamente. Junto con la Rectitud, la Buena Mente iluminan y muestran el camino ideal para hallar la felicidad que todos estamos anhelando.

#### **\* Serenidad**

La serenidad es gran aliado del buen mandar, además de ser un buen consejero, toda vez que nos permite una mejor reflexión, para captar con calma lo que la premura y el apasionamiento nos impide ver con claridad. Por estos motivos la serenidad es clave para una gestión enfocada a valores en la toma de decisiones y como parte vital del liderazgo.

Como una gestión sustentable y competitiva pretende satisfacer los requerimientos de todos los grupos de interés, es preciso alcanzar niveles de excelencia mediante un clima organizacional adecuado, un constante mejoramiento continuo en todas las instancias organizacionales y teniendo como meta la perfección, siendo necesario que durante las fases o momentos sea imprescindible la serenidad del líder, estado mental que nos predispone a ver con enorme potencial positivo la mejor manera de hacer las cosas y progresar.

#### **\*Intuición**

La poca importancia asignada a la intuición en la gestión empresarial se debe a una extraña paradoja del conocimiento: aunque en parte se ha avanzado en la ciencia por medios intuitivos, -en casos tan patéticos como Descartes, Newton, Maxwell, entre muchos- la misma ciencia desecha la intuición porque no satisface las reglas de la investigación científica. Así, la mínima importancia asignada a la intuición también se debe al reducido conocimiento que se posee sobre lo que es en verdad la mente o al dogma de la dualidad cuerpo-espíritu, herencia del cartesianismo y las ideas baconianas, las cuales han impedido que se generalice el conocimiento de la verdadera naturaleza de la vida, donde materia y cognición sean interpretados y entendidos como una unidad. Respecto del campo gerencial, talvez el uso de la intuición es más frecuente y ello está comprobado en la práctica, en el sentido que el escenario empresarial tiene múltiples ejemplos de gestores y directores hechos empíricamente, por tanto sus decisiones se soportan en un aprendizaje acumulativo a través del tiempo.

### **3. Insumos Metodológicos:**

Denominamos estos elementos como metodológicos porque son la herramienta de que se vale la dirección para poner en práctica todo el sistema. Tienen la virtud de tener efectos de expansión más allá de su origen y cobertura cercana y además poseen la característica especial de darse en doble sentido: no sólo la empresa o la persona influyen a otros, sino que otros a su vez influyen a la empresa o la persona. Significa por tanto que la empresa con su actuación tendrá efectos sobre el sector económico y sobre los demás grupos de interés, pero también el sector económico y su comportamiento tendrán efectos sobre la misma empresa. Algo similar sucede a nivel personal: el líder influye con su comportamiento a los demás participantes e interactuantes, pero estos a la vez influyen en el líder.

#### **3.1. De lo particular a lo general**

Los componentes de la gestión empresarial cuando se materializan y concretan en la cotidianidad han de integrarse adecuadamente con los componentes de las estrategias globales, logrando de esta manera efectos positivos y cristalizando las aspiraciones del cumplimiento de propósitos

#### **3.2. De lo individual a lo social**

La tensión existente entre lo individual y lo social para efectos de lograr lo mejor y más conveniente para el desarrollo humano ha mantenido una discusión constante y quizá eterna a la hora de evaluar los resultados de uno y otro enfoque. Es indiscutible que en virtud al individualismo el progreso se incrementa y tal factor facilita la creatividad, la cual se circunscribe al marco del conocimiento divergente en el sentido de alejarse de simples reproducciones o utilización del conocimiento existente. Tal circunstancia tiene plena identidad con la actitud empresarial, donde el individuo crea, arriesga, inventa, descubre, modifica, con una actitud inusual de prever o anticipar lo que sucederá, es decir, su capacidad de visionario es evidente. Sin embargo, lo individual no puede quedarse ahí. Se crea, se inventa, se hace empresarialidad para los demás, para la sociedad. Con ello se modifica la realidad, se hace cultura, hay efectos sobre lo colectivo, se re-crea el entorno y por esa vía lo individual con esas características necesariamente interactúa con lo social, componente que a su vez está integrado por seres con normas, valores y expectativas, en lo que podríamos denominar la presencia ética.

### **Conclusiones**

La gestión de los elementos y componentes que integran una Pyme sustentable y competitiva arroja un conjunto de resultados en atención a los diversos grupos de interés.

### **Rentabilidad Razonable**

Las expectativas de los dueños se materializan en las ganancias como retribución a la inversión, en lo que se constituye en un ánimo de lucro válido, en cuanto razonable y justo, en la medida que reconoce el riesgo que asume el inversionista o propietario.

No contemplar ni aceptar un ánimo de lucro razonable sería ponerle trabas al ejercicio de la libertad y desestimular el interés de las personas por la realización de operaciones mercantiles y la creación o permanencia de las empresas. Téngase presente, además, que el propietario organiza su actividad empresarial para satisfacer las expectativas de los demás *stakeholders* y en ello no sólo tiene interés, sino que en múltiples ocasiones se le convierte en su responsabilidad, por lo que también es de elemental justicia, como acto de reciprocidad, que el dueño aspire y obtenga un beneficio. Significa entonces que el lucro razonable es ético, toda vez que corresponde a unas relaciones e interacciones entre los propietarios y los demás *stakeholders*, que involucran unos valores implícitos o explícitos por sus intervinientes, limitando de esa manera que los propietarios abusen de su posición para que sus aspiraciones de lucro pasen de razonables a exageradas. Se utiliza el término razonable y no racional, para significar que las ganancias son el resultado de unas acciones e interacciones acordadas por todos los *stakeholders* y no las impuestas unilateralmente por los propietarios, en lo que nos llevarían a calificar las ganancias resultantes como racionales o rentabilistas.

### **Mejor calidad de vida**

Los trabajadores como participantes directos en los procesos que adelanta la empresa en desarrollo de su objeto social, son afectados directos con las acciones, interacciones e interrelaciones que la empresa realiza con los *stakeholders*. Los trabajadores tienen unas aspiraciones mínimas de que se les cumpla lo acordado en el contrato de trabajo y se cumpla con la ley en lo que a ellos corresponde. Pero, adicionalmente los trabajadores quieren políticas, procedimientos y acciones justas y responsables con los demás *stakeholders*. No quieren que ni a ellos, ni a los demás *stakeholders* se les engañe, se les incumpla, se les trate mal. Los trabajadores quieren realizar sus aspiraciones de acuerdo con un proyecto de vida, y lo logran fundamentalmente apalancados en el trabajo. Y es muy seguro que ese proyecto de vida incluya su familia, con unos requerimientos de alimentación, salud, vivienda, vestido, educación, recreación, cultura y porqué no, expectativas de mejoramiento material y económico, de manera que puedan vivir felizmente, en un conjunto de aspiraciones que podemos denominar “mejor calidad de vida”, como expectativa de los trabajadores.

Una empresa sustentable y competitiva, respecto de los trabajadores, se preocupa porque todas las necesidades y expectativas de sus trabajadores se satisfagan razonablemente, en tal sentido, idea la manera de vincular a los trabajadores no sólo en el diseño de su estrategia empresarial, sino que ellos participan en la ejecución de los planes de acción y las evaluaciones correspondientes. Acá razonable quiere decir que las expectativas son acordadas previa argumentación y debate, es decir que dichas expectativas son consensuadas.

### **Bienestar y equidad**

La comunidad ubicada en el radio de acción de la empresa sustentable y competitiva suele identificarse de tal forma con ésta, que llega a asimilarla como suya, le duele, la siente, la reconoce y percibe parte de sí, por razones de simbiosis geográfica, por compartir aspectos culturales similares, por esas razones de vecindad análogas a las razones de hermandad que surgen en las familias. De tales sentimientos surgen unas expectativas razonables, por ejemplo que la empresa cuide y mejore el entorno físico, que reclute su personal de su seno, que participe en programas de asistencia social, educativa o de desarrollo en su beneficio.

Una actitud displicente de la empresa hacia la comunidad, conlleva a una actitud de desprecio, de rechazo y de repugna hacia aquella, como cuando en nuestra casa no queremos al mal vecino del frente, pues esperamos de él un comportamiento diferente y lo que el vecino haga mal o desagradable nos perjudica y afecta, en forma directa o indirecta.

Los clientes esperan básicamente cinco cosas: 1. calidad en el producto/servicio adquirido; 2. oportunidad en la entrega; 3. precio justo; 4. garantía y, 5. buen trato. Pero los clientes también quieren que la empresa sea responsable, justa y buena con los trabajadores; desean que la empresa acate y cumpla las normas y respete las autoridades; igualmente, los clientes quieren ver y sentir una empresa responsable y amigable con el medio ambiente, pues comprende que como clientes son parte de la naturaleza y, no aceptan daños para ella, pues sería tolerar daños para ellos mismos.

Una empresa sustentable y competitiva respecto a la sociedad, rompe con el paradigma tradicional de sólo satisfacer a los dueños y actúa para solucionar los problemas sociales, sin eludir su responsabilidad o atribuírsela a otros *stakeholders*.

### **Justicia social**

En el ámbito local, las autoridades esperan que la empresa cumpla satisfactoriamente con sus obligaciones, que pague sus impuestos municipales, que acate las prescripciones en materia de ordenamiento físico, de tránsito y circulación, las relacionadas con el medio ambiente, las normas laborales, en fin, todas aquellas disposiciones de orden municipal tendientes a encontrar la paz ciudadana.

Por su parte, las autoridades de mayor cobertura, las de orden gubernamental y nacional, también tienen expectativas similares. Y tanto, aquellas, como éstas, aspiran a que la empresa avale, participe y ayude en los programas diseñados para el desarrollo y bienestar de la ciudadanía, y el logro de la justicia social de la toda la sociedad. Ahora bien, por disposición legal, el Estado en sus diversas manifestaciones o jerarquías, es representante visible del medio ambiente, ejerce algo así como una patria potestad, en buenahora, pues la tierra, así no hable, no piense o no ría, es como un niño, a quien cuidamos y protegemos, sin importar nuestro parentesco, con la gran diferencia que ese niño que es la tierra, es al mismo tiempo nuestra madre gaia, somos parte de ella, de tal manera que por ley, todos le hemos dicho al Estado que nos represente en su cuidado, que exija su protección.

Se podría concluir diciendo que, una empresa sustentable y competitiva respecto al Estado, va más allá de lo legal. He acá la verdadera práctica de la responsabilidad social

empresarial y la gestión ética, yendo más allá de lo legal, alcanzando los terrenos de la justicia y la equidad, satisfaciendo los intereses de sus *stakeholders*

## Sustentabilidad

Cuáles son las expectativas de la tierra y, que nosotros, todos, reclamamos a las empresas: básicamente su conservación, su uso apropiado y, su mejoramiento. En tal sentido, este objetivo es compatible con el concepto de desarrollo sustentable.

Una empresa sustentable y competitiva, diseña y actúa con procesos productivos que respetan la naturaleza; diseña y acompaña programas de educación ambiental; exige a todos los *stakeholders*, políticas y acciones similares a las que implanta, para favorecer la tierra, beneficiando a todos los *stakeholders* finalmente.

Además, la empresa sustentable y competitiva no se limita sólo a cumplir la ley y a convertir su espacio de acción en ejemplo medioambiental, sino que es proactiva y dinámica mediante programas y ejecuciones en la materia, pues reconoce que la tierra es una sola e indivisible. Por ejemplo certificando sus procesos y productos con normas internacionales; impulsando y patrocinando programas que se adelanten en su esfera de acción.

Este fin empresarial habrá de convertirse en un imperativo categórico que podría enunciarse así: “Actúa con la naturaleza de tal manera como si lo hicieras contigo mismo” y que es consecuente con una actitud por la cual la empresa estimula a sus clientes y consumidores en general a un consumo racional y sustentable (Boada, 2004).

## 4. Referencias

- Abreu, José Luis. Presentaciones y apuntes de clase para el programa de Doctorado Administración por Valores de Spenta University, Monterrey, 2005.
- Boada, Alejandro. Las empresas y el medio ambiente: un enfoque de sostenibilidad. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2004. 210 p.
- Capra, Fritjof. Las conexiones ocultas: implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo. Barcelona: Ed. Anagrama, 2003. 390 p.
- \_\_\_\_\_. El Punto crucial: ciencia, sociedad y cultura naciente. Buenos Aires: Ed. Troquel, 1998. 520 p.
- Hammersley, Martyn; y ATKINSON, Paul. Etnografía: métodos de investigación. Barcelona: Paidós, 1994. 297 p.
- Lovelock, James. Gaia: una ciencia para curar el planeta. Barcelona: Integral, 1992. 192 p.
- Rawls, John. Teoría de la justicia. México: Fondo de Cultura Económica, 1997. 549 p.
- Schaper, Marianne. Políticas e instrumentos para mejorar el acceso de la Pyme al mercado de bienes y servicios ambientales. En Taller andino sobre negociaciones de bienes y servicios ambientales en el contexto regional y multilateral. Lima: 2005. [www.cepal.org/dmaah](http://www.cepal.org/dmaah).
- Social Accountability International(SAI). Responsabilidad Social 8000 Norma SA8000. New York:2001. 8 p.
- Valenzuela, Luis Fernando. Perspectivas de la responsabilidad social empresarial. Manizales: Gráficas Jes, 2005. 397 p.
- Valles, Miguel. Técnicas cualitativas de investigación social. Madrid: Ed. Síntesis, 1999. 429 p.
- \_\_\_\_\_. Putting ethics into quality. TQM Magazine, MCB University Press: 1998, vol.10, N°2. pp. 89-94.

Daena: International Journal of Good Conscience. 2(1) : 1-16. Octubre 2006 – Marzo 2007. ISSN 1870-557X.

Wittel, Andreas. Ethnography on the move: from field to net to internet. En: En: Forum, Qualitative Social Research, vol.1. N° 1, enero de 2000. [www.qualitative-research.net/fqs/fqs-s/rubriken-s.htm](http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs-s/rubriken-s.htm)

---

**\*Acerca del autor**

El Profesor Luis Fernando Valenzuela Jiménez es aspirante al Doctorado en Administración por Valores de Spenta University. Reside actualmente en Manizales, Colombia.  
[graficasjes@telesat.com.co](mailto:graficasjes@telesat.com.co)