

IMPACTO DE LA GESTIÓN DE SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.¹

The impact of Business Sustainability
over Organizational Culture

Fecha de recepción: 21 de febrero de 2020

Fecha de aceptación: 11 de mayo de 2020

1- Mayte Arambula Magallanes. Grado académico: Doctorado en Ciencias en el área de Pedagogía. Adscripción: Instituto Tecnológico Superior de Nuevo Casas Grandes. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7123-5526>. Correo electrónico: marambula@itsncg.edu.mx

RESUMEN

La Sustentabilidad Empresarial es cada vez más promovida por empresas, atendiendo manifestaciones sociales defensoras del bien común. La responsabilidad social corporativa resulta insuficiente mientras su compromiso ecológico ético-cultural de estas se configure aisladamente de sus operaciones. Este estudio aproxima el impacto de la gestión de Sustentabilidad Empresarial en la cultura organizacional de empresas dedicadas a la distribución de productos cárnicos y alimenticios en Nuevo Casas Grandes, Chihuahua. Se condujo un estudio transeccional correlacional-causal en 15 empresas. En los resultados, se infiere que las empresas deben enfocarse y privilegiar las relaciones con proveedores, así como políticas de comunicación comercial para una excelente atención a consumidores y clientes. Se concluyó necesaria a una gestión sustentable y de liderazgo participativo, comprometido con capacitación continua para integrar capital intelectual y ético que conduzca a las empresas a procesos de cambio fundamentados en Responsabilidad Social Empresarial y cumplimiento de objetivos sociales y ambientales.

Palabras clave: Gestión, Sustentabilidad Empresarial, Cultura Organizacional

ABSTRACT

Business Sustainability is being increasingly promoted by companies, attending to social manifestations defending common benefit. Corporate social responsibility turns insufficient while its ecological ethical-cultural compromise remains separately configured from its operations. This study approaches the impact of Business Sustainability over Organizational Culture in meat and food product distributing businesses in Nuevo Casas Grandes, Chihuahua. A transectional correlational-causal study was conducted in 15 of these businesses. Findings infer that businesses should focus and privilege relations with suppliers, as well with commercial communication policies for excellent attention to consumers and clients. It was concluded that is necessary a sustainable management and participative leadership, committed to continuous training in order to integrate intellectual and ethical capital that drive businesses to change processes based in Entrepreneurial Social Responsibility and the accomplishment of social and environmental objectives.

Keywords: Management, Corporate Sustainability, Organizational Culture

Clasificación JEL: M10, M14.

Introducción

En los últimos años, se han destacado estudios respecto a la introducción, medición, importancia y aplicación de la Sustentabilidad Empresarial (SE) y su relación con la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). Se ha manifestado que son temas vanguardistas y refieren aspectos económicos, sociales y ambientales. Se señala que toda empresa para ser viable necesita centrarse en los conceptos de rentabilidad e imagen porque con ellos se pretende asegurar y validar el término de sustentabilidad desde una visión interna y de lo que la comunidad espera de la empresa (Blázquez y Peretti, 2012, p. 40).

La sustentabilidad se define como parte de la responsabilidad gerencial que integra la filosofía de las organizaciones y de una práctica sistémica que garantiza el bienestar de la organización y de la ciudadanía mediante el compromiso dentro del marco de la RSE (Caridad, Malpica y Pelekais, 2014, p. 38). Se expone que en las organizaciones debe existir una cultura responsable centrada en el cumplimiento de compromisos, desde una visión rentista y considerando la imagen y reputación que fundamente la Responsabilidad Social (RS). En este sentido, en la sustentabilidad se propicia una comunicación responsable, siendo esta un factor clave para el entendimiento de intereses entre los diferentes públicos de la empresa.

La sustentabilidad percibida como estrategia empresarial, trasciende en resultados positivos económicos, ecológicos y sociales; destacando que es necesario la optimización del sistema y el desarrollo de capacidades sociales y ambientales (Valle, 2012, p. 97). Para esto, se han constituido modelos de sustentabilidad empresarial que aportan al entendimiento y reestructuración de las empresas para que no sea vista solo de forma competitiva sino responsable en el tiempo. Además, porque ofrece una toma de conciencia basada en la gestión global y pretende el desarrollo de la sociedad en su conjunto con acciones a nivel local (Portales, García de la Torre, Camacho y Arandia, 2009, p. 118).

En algunas organizaciones se han implementado acciones de RSE con base en los indicadores Ethos que se establecen como herramienta que evalúa variables, tales como la cultura, la identidad empresarial, el posicionamiento, el entorno de la empresa, así como también la nueva creación de políticas y objetivos para el desarrollo empresarial (Barrera, 2016, p. 90). El Instituto Ethos, dedicado a sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable, utiliza un instrumento de diagnóstico algunos temas que se dividen en indicadores para preparar un proceso de revisión de la herramienta y priorizar las áreas de oportunidad y mejoramiento en materia de responsabilidad social empresarial.

Los temas consisten en valores, transparencia, gobierno corporativo, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores, clientes, comunidad, gobierno y sociedad (Ethos, 2011). Con este tipo de instrumentos es posible identificar y medir en qué nivel se encuentra la organización en cuanto a RS y se hace posible la toma de decisiones hacia la implementación de prácticas responsables y de optimización empresarial.

Por otro lado, se estipula que el tamaño de las empresas no es determinante para adoptar filosofías y prácticas de estrategias sobre las dimensiones por las que transitan ciertos modelos, tales como el concepto de ciudadanía, iniciativa estratégica, liderazgo, estructura, temas de gestión, relaciones con grupos de interés y transparencia (Ojeda y Jimenez, 2011, p. 31). Además, se afirma que la adopción de este tipo de filosofía depende de la forma de aplicación y que la cuestión económica no debe ser argumento para

eludir el compromiso, sino que se requiere dar la razón al derecho humano universal y promover la defensa del bienestar social.

El compromiso en atención al bienestar social implica abordar términos complejos que conllevan a una visión basada en la ética empresarial. Entendida esta como la constitución de elementos que convergen en los objetivos o valores organizacionales y que sostiene una cultura empresarial demostrada en acciones y artefactos organizacionales (Zambrano, 2011, p. 18). Es fundamental que también el compromiso ecológico forme parte del tejido ético-cultural de las empresas y sus negocios porque de otra manera la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) seguirá siendo un proceso insuficiente y aislado.

El posicionamiento que ha tomado la Sustentabilidad Empresarial en la estrategia de las empresas destaca la influencia que tiene la ética ecológica en cada país. El dilema ético que las empresas enfrentan en cuanto a la energía y recursos que necesitan, induce a que interioricen que es el momento de actuar. Por lo que se coincide con Suárez (2013, p. 201) cuando dice que la comprensión de la situación que vive el planeta nos debe llevar a proyectar, si nuestro modo de vida es sustentable y sano, así como también a ver la posibilidad de una convivencia entre humanos, animales y plantas; comparando la moral del mercado con la moral ecológica.

Se han divulgado evidencias de la conciencia ambiental del ser humano por mejorar las condiciones ambientales del planeta. Por ejemplo, se encuentra que en Estados Unidos 4 de cada 10 trabajadores prefieren el desempleo antes que trabajar en empresas que contaminen el medio ambiente. Incluso se dice que 6 de cada 10 empleados acusaría a su empresa con autoridades si esta daña el ambiente. Entre dichas evidencias también se muestra que el 11% de los trabajadores son conscientes de actividades en su labor que dañan al medio ambiente y el 59% piensa que el mundo será sostenible en el 2050 (Forbes, 2014a). Sin duda, lo anterior muestra un tinte de evolución cultural en cuanto a la sustentabilidad y responsabilidad social, pero es un tema que se disemina lento en lugares poco preparados para los beneficios que genera.

En *Conservation International* (CI), se ha indicado que las grandes empresas del mundo deben tener el compromiso inherente de ser sustentables en sus modelos de negocios (Forbes, 2014b). Sin embargo, no es suficiente porque no solo las empresas grandes requieren de modelos de negocio sustentables, sino también las pequeñas y medianas lo requieren porque son parte de un flujo económico-social que demanda y hace uso de recursos que impactan en el ambiente.

Además de mencionar que el tamaño de las empresas no es factor limitante para implementar un modelo de negocio sustentable se tiene como referente empírico que en empresas de tipo industrial han tomado con mayor importancia el impacto de los procesos productivos en el medio ambiente. Las razones de tal atención pueden ser los casos de climas extremos, inundaciones, sequías y el aumento del nivel de mar como consecuencia del cambio de temperatura. Se piensa que la sustentabilidad, aunque representa una alternativa para aminorar las huellas de los procesos productivos, se ha visto limitada por aquellos que aún no incorporan el concepto de sustentabilidad como el apoyo de conservación de la diversidad y de productividad empresarial.

Es fundamental reconocer que la RSC conlleva una visión basada en la ética social empresarial en la que se redefine la naturaleza de la empresa como o una entidad productiva que contribuya a la transformación social integral (Zambrano, 2011, p. 17). Ahí mismo, se afirma que la RSC debe existir en la definición y estrategia empresarial para que forme parte de la cultura organizacional. Esta última, se define como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan

identidad, personalidad, sentido y destino a una organización (Siliceo, Casares y González, 1999, p. 43). En esta misma referencia, se expone que la cultura organizacional debe iniciarse desde la formulación de la misión, visión y valores traducidos en objetivos, programas e indicadores de gestión que contribuyan a la sinergia de la empresa.

La conciencia social ha sido incluida poco a poco dentro de los planes y procedimientos estratégicos de las empresas. La conciencia social a la que se hace referencia en el marco de la SE no es solo respecto al cambio climático; sino que se requiere considerar otro tipo de aspectos como la preferencia de los clientes por productos o servicios amigables con el medio ambiente. De igual forma, es necesario tener en cuenta la relación con los proveedores y con otro tipo de público externo porque se precisa colaborar con necesidades sociales y de programas de inversión para el desarrollo de la comunidad donde se opera.

Por otro lado, se evitan los incentivos y los esfuerzos por aumentar el compromiso de los empleados con base a los principios y políticas de SE. Sin duda, se muestra la existencia de un liderazgo indiferente a la oportunidad de integrar el capital intelectual, emocional y compromiso ético-social a nuevas prácticas de sustentabilidad que constituyan una cultura organizacional orientada a mantener el éxito empresarial.

En este caso, el estudio parte de la observación de pequeñas y medianas empresas de Nuevo Casas Grandes (NCG) que carecen de sustentabilidad en sus procesos, por el desconocimiento que tienen al respecto o debido a que asumen el concepto solo desde una mirada ambiental. Además, su limitación se amplifica al ver que representa un gasto más para la empresa operar con políticas en relación al tema.

1. Revisión de literatura

La sustentabilidad empresarial se asume como responsabilidad de la gerencia y como estrategia empresarial que trasciende en resultados positivos económicos, ecológicos y sociales. Esto permite integrar temas de gestión participante y corresponsable por el aporte que ofrece la Administración en cuanto a la función del líder que debe conducir acciones encaminadas al cambio y a enfrentar desafíos para la competitividad. Las bases teóricas de gestión, así como de sustentabilidad empresarial y sus dimensiones en este apartado, proporcionan los elementos que configuran una estrecha relación con la cultura organizacional. La gestión puede apreciarse como la responsable de construir una visión integral-compartida y criterio flexible que brinda la posibilidad de aplicar un estilo de mandato adecuado, porque busca el aprovechamiento del potencial humano y el desarrollo de prácticas que fomentan el compromiso y valores inter-relacionales.

1.1. Gestión participante y corresponsable

Es importante en este caso el rastreo etimológico del término de gestión para esclarecer el sentido y relación de las variables de este estudio. La palabra gestión es una palabra latina “*gestio-gestionis*” y derivado de supino “*gerere*” que posee varios significados como hacer, llevar a cabo, hacer o conducir una acción. En la actualidad se han asumido nuevas formas de gestionar las empresas, que están inmersas en cambios significativos a nivel mundial. Por ejemplo, la globalización que induce a las organizaciones a

ser más competitivas, a contar con sistemas flexibles y con normas internacionales, también a enfrentar desafíos que orientan a estructurar sistemas flexibles con sustento en la administración participante y multifuncional (Münch, 2005).

A estos cambios se le suma la exigencia de mayores conocimientos en las empresas que están compuestas por profesionales y personal capacitado, inmerso en un proceso de educación especializada y continua (Siliceo *et al.*, 1999). En el mismo referente, se encuentra que las empresas modernas cada vez pagan menos por la mano de obra no especializada, descentralizan la toma de decisiones y dirigen el poder hacia los niveles de especialización. Es decir, los trabajadores profesionales y obreros especializados son dueños de sus procesos y utilizan su capacidad de pensar, haciéndose responsables, con mayor compromiso y lealtad ante su trabajo.

1.2. Sustentabilidad empresarial y sus dimensiones

El planteamiento teórico del término sustentabilidad empresarial en este caso aborda fundamentos de los inicios y evolución de los términos y diferencias entre sostenibilidad y sustentabilidad. También ofrece una visión de los aspectos críticos y reflexivos en torno a la sustentabilidad empresarial y su relación con la cultura organizacional. Primeramente, el término de sustentabilidad empresarial parte del antecedente establecido en la Conferencia de la ONU sobre Medio Ambiente en Estocolmo en 1972, seguido de otras y diversos acontecimientos en los que se hizo notar que el modelo de desarrollo económico asociaba efectos ambientales negativos, basados en la explotación de recursos y generación de residuos.

En este sentido, Martínez y Martínez (2016) mencionan la comparación que hace Norgaard entre el desarrollo convencional y el desarrollo sustentable. El análisis comparativo mencionado plantea, que el desarrollo convencional mantiene un enfoque economicista, dentro de un mercado desregulado, con una labranza máxima y una producción insustentable que solo mercantiliza la naturaleza y desnaturaliza la sociedad desde una visión que divide. En cambio, el desarrollo sustentable se denota en un mercado regulado y fortalecido de capital social, con labranza necesaria y una producción sustentable en la que se respeta la naturaleza, se naturaliza la sociedad y se comparte una visión holística.

Históricamente, el concepto de desarrollo sostenible se deriva del incremento de crecimientos y de los desequilibrios que empieza a tener la humanidad en los años 70 del siglo XX y con ello los impactos ambientales (Xercavins, Cayuela, Cervantes, y Sabater, 2005). El deterioro del medio ambiente y sus consecuencias fue causa de la aprobación de la Carta Mundial de la Tierra en 1982 y de la creación de la Comisión Mundial del Medio Ambiente en 1983 que después de celebrar diversos encuentros participativos presentó en Asamblea General en 1987 el Informe “*Nuestro Futuro Común*” o más conocido como “*Informe Brundtland*”, nombre otorgado por Gro Harlem Brundtland que presidió la comisión (Bermejo, 2014).

Desarrollo sostenible, se definió después del informe, como aquel que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Xercavins *et al.*, 2005). El término, aunque habla de solidaridad intra-generacional, y necesidades, sufre las críticas por su ambigüedad al entender que desarrollo se puede intercambiar por el término de crecimiento. Tal confusión revela entre las críticas como un concepto de enfoque mecanicista por la

interpretación de mantener el modelo de crecimiento económico al margen del modelo de producción depredador (Martínez y Martínez, 2016). **Las aclaraciones posteriores exponen un desglose de significados de sostenible y sustentable** porque en algunos casos se maneja que no existe diferenciación entre ellos más que en la ubicación geográfica en donde se utilice porque no se modifica el objetivo principal (Mura, Gustavo, Reyes y Ismael, 2015).

En Xercavins *et al.* (2005) y en Mura *et al.* (2015), el concepto sostenible significa lo que puede ser sostenido (constante, perdurable) y dicho de un proceso que puede mantenerse por sí mismo; mientras que sustentable significa que puede ser sustentado (mantenido) o que se puede sustentar o defender con razones. Por tanto, se concreta en las mismas referencias que el desarrollo sostenible es un desarrollo que se puede mantener y equilibrar por el planeta en los ámbitos ambiental, social y económico. Se considera que ningún recurso renovable debe utilizarse a un ritmo superior al que puede ser reciclado, neutralizado o absorbido por el medio ambiente (Villamizar, s.f., citado por Mura *et al.*, 2015).

Por otra parte, Martínez y Martínez (2016) mencionan que Boff se planteaba que en lugar de un desarrollo sustentable se necesitaban sociedades sustentables. Entendiendo que las sociedades no han sido capaces de regular ni fortalecer su trabajo que respete la naturaleza; es decir, sin naturalizarse ni compartir una visión holística. Por tanto, la sustentabilidad toma sentido en el marco del sistema empresarial ante su prioridad de mantener la productividad y de las perturbaciones económicas y naturales que son apoyadas por reclamos y presiones sociales (Martínez y Martínez, 2016).

En la gestión, la sustentabilidad empresarial es reconocida como un nuevo paradigma y como una alternativa al modelo de crecimiento tradicional y maximización de rentabilidad (Portales *et al.*, 2009). Ahí mismo, se asume que el término de sustentabilidad empresarial alberga todos los aspectos de la Responsabilidad Empresarial (RSE) debido a los objetivos que se tienen a nivel social y ambiental porque en ocasiones se utiliza este término en conjunto y como sinónimo del de desarrollo sustentable (DS). Incluso se denota como la mezcla de RSE y DS que formula una nueva tendencia en las empresas.

La sustentabilidad empresarial promueve y estimula la reorientación de mecanismos de la sociedad en cuanto a economía, política, ciencia y tecnología. En diversos estudios, se han expuesto dimensiones desde perspectivas diferentes pero que convergen y comparten similitudes. Por ejemplo, se encuentran cinco dimensiones con las cuales se supone la posibilidad de evaluar la sustentabilidad de empresas mexicanas como son; gestión global, competitividad, relaciones, impacto- de transparencia y comunicación (Portales *et al.*, 2009). En otros casos, figuran dimensiones que coinciden en lo económico, ambiental y social pero se enfatiza en educación, cultura, diferenciación geográfica y política desde la participación directa de la población (Martínez y Martínez, 2016).

La constitución de organismos no gubernamentales se suma a la misión de ayudar a las empresas a administrar los negocios de forma socialmente responsable en la promoción de una visión sustentable. El Instituto Ethos, por ejemplo, es una organización creada el 1998 que trabaja en beneficio de la sensibilización y compromiso de las empresas en Brasil. Su actuación profundiza en prácticas de RSE, herramientas de gestión, influencia sobre mercados, articulación con políticas públicas y de información sobre la RSE. El Instituto se reconoce como un núcleo para el intercambio de conocimiento y experiencias respecto a la responsabilidad social y el desarrollo de herramientas para ayudar al sector privado a analizar sus prácticas y administración.

Entre las herramientas se sugieren los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial, que contribuyen a las empresas a gestionar los conceptos y sus compromisos con el desarrollo sostenible. Esta herramienta de gestión pretende asegurar su institucionalización en la educación nacional e internacional y el fortalecimiento de su carácter a través de consolidación de su estructura temática y metodológica y como herramienta valiosa para el diagnóstico y planificación (Ethos, 2011).

Los temas o dimensiones que se abordan en dicha herramienta son; valores, transparencia y gobierno corporativo (autorregulación de conducta), público interno (diálogo y participación dentro de la empresa), medio ambiente responsabilidad con las generaciones futuras), proveedores (selección y asociación), consumidores y clientes (dimensión social de consumo), comunidad (relaciones con la comunidad local), gobierno y sociedad (transparencia política). De esta forma, es posible evaluar la responsabilidad social y sustentabilidad de la empresa para poder observar y definir estrategias, políticas y procesos de mejoramiento continuo.

1.3. Cultura organizacional

Cultura se define según Clifford Geertz como un “sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida” (Siliceo *et al.*, 1999, p. 43). Aquí mismo, se dice que la cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización. En este aspecto en Siliceo *et al.* (1999) se establece que se requieren líderes comprometidos para todos los campos y niveles del trabajo humano porque son los constructores de la cultura organizacional de las empresas. Es decir; los líderes deben crear y mantener sus empresas hacia el éxito y en beneficio de la sociedad, que da como resultado la llamada *sabiduría directiva* porque integra el capital intelectual, emocional y compromiso ético-social trascendente.

El líder como agente de cambio puede construir la fuerza que da vida a la empresa. La identidad, el ánimo, la unidad, la comunicación y solidaridad son el resultado de una sabia aplicación de un liderazgo que inspira, integra y transforma. En relación, los líderes basados en valores cultivan un alto nivel de confianza y respeto de los colaboradores, incluso lo expresan en su disposición a hacer sacrificios personales por el mantenimiento de los valores que el líder refleja e influyen en sus creencias personales, en las relaciones familiares, con compañeros y en los principios con los cuales conducen los negocios (Lussier y Archua, 2011). Ahí mismo, se menciona que con la capacitación y la educación los líderes desarrollan características personales, aprenden a comunicarse de forma eficaz y a alentar la retroalimentación de todos los empleados. Por tanto, aprenden a ser mentores y brindar empoderamiento a la diversidad existente en las empresas.

Lussier y Archua (2011), expresan que las empresas para tener éxito, las organizaciones deben exhibir características de aprendizaje continuo y adaptativo. Ante esto resulta que la organización que aprende le es posible adquirir conocimiento y modificar el comportamiento a fin de implementar la innovación y esto proporciona a una organización ventajas competitivas sostenibles.

2. Metodología

El diseño del estudio es de tipo transeccional correlacional-causal, dirigido a 15 empresas dedicadas a la distribución de productos cárnicos ubicadas de la región de Nuevo Casas Grandes ubicado en el noroeste del Estado de Chihuahua. El cuestionario fue elaborado y adaptado con base en la herramienta *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. El cuestionario fue de 62 preguntas con una escala de tipo Likert. Se dividió en 5 partes con cuestionamientos que corresponden a las dimensiones: 1) valores y compromiso 2) gobernanza o gobierno corporativo, 3) público interno, 4) público externo y 5) medio ambiente. El instrumento se adaptó considerando la operación de las empresas y las necesidades del estudio.

2.1. Análisis de los datos

Para la validación y el análisis de los datos se utilizó el programa estadístico *Minitab*. El índice del *alfa de Cronbach* fue mayor a .8, por lo que se considera que el instrumento es consistente (ver tabla 1). Se determinó el coeficiente de correlación de Pearson y permitió examinar la fuerza y dirección entre las variables, así como realizar algunas inferencias respecto al impacto de la gestión de Sustentabilidad Empresarial en la cultura organizacional.

En la tabla 1, se observa el coeficiente de correlación positivo; por lo que se asume que la cultura organizacional va a depender del incremento y dedicación en las acciones referentes a las dimensiones evaluadas. Así también, aunque la diferencia entre los coeficientes calculados no es muy amplia, sobresale la dimensión de público externo con un coeficiente de correlación de 0.997 (ver figura 1) Este tiene que ver con las relaciones con los proveedores, políticas de comunicación comercial para la excelencia en la atención a consumidores y clientes, así como otros aliados de la empresa.

La dimensión de gobernanza o gobierno corporativo resultó con un coeficiente de correlación de 0.991 (ver figura 1). Los aspectos que considera esta dimensión son la existencia de criterios de orden socio ambiental en las operaciones de la empresa, también de políticas claras para promover el tratamiento adecuado, justo y equitativo. Así mismo, de normas, compromisos y políticas explícitas sobre los mecanismos formales que garanticen la transparencia e integridad de los informes financieros.

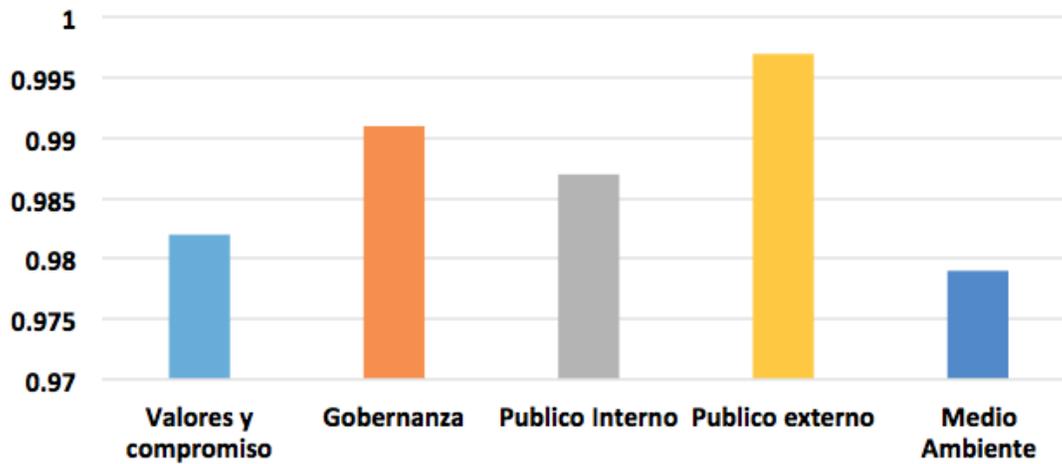
Tabla 1. Correlacional entre dimensiones y cultura organizacional

| Dimensión | Índice del Alfa de Cronbach | Coeficiente de correlación de Pearson (Cultura Organizacional) |
|----------------------|-----------------------------|--|
| Valores y compromiso | 0.96201 | 0.982 |
| Gobernanza | 0.9781 | 0.991 |
| Público Interno | 0.9744 | 0.987 |
| Público Externo | 0.9816 | 0.997 |
| Medio ambiente | 0.9816 | 0.979 |

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En la figura 1, se hace notoria la correlación que se tiene en el público interno, al ser la tercera más alta. Esta dimensión se refiere al diálogo y respeto entre los directivos y los empleados. Se destaca su relevancia, debido a que es necesario vincular el público interno por ser pieza clave para que la operación de la empresa, trascienda hacia el exterior (público externo). Para esto, al gobierno corporativo le corresponde emprender una gestión que impulse a la creación de una estructura de orden y políticas con carácter social, económico y ambiental que formalice y regule las operaciones de la compañía, con trascendencia en su cultura organizacional.

Figura 1. Coeficiente de correlación/Cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En este caso se discute la necesidad de que los líderes de la alta gerencia deben comenzar a producir los cambios desde su función y comportamiento mediante una capacitación especializada, debido a que ellos son los que crean las vías que respaldan el aprendizaje de las organizaciones. Dicho aprendizaje incluye fuentes externas, de las cuales las empresas pueden aprender de clientes, proveedores, competidores, publicaciones académicas, socios y consultores desde su público externo. En cuanto a las fuentes internas, los empleados, son los principales proveedores de ideas innovadoras y trascendentales para el éxito. De esta manera el escenario visible en este estudio subraya la prioridad para atender y dedicar acciones a cuestiones externas. Sin embargo, esta no puede suceder sin la gestión de un líder que conozca y desempeñe de manera adecuada las relaciones públicas tanto internas como externas encaminadas a promover y producir el cambio organizacional.

3. Conclusiones

Con lo anterior se concluye que la función directiva o de gobierno corporativo debe comprometer una gestión sustentable y liderazgo en una función participante y corresponsable para que logre edificar, integrar o transformar con sabiduría una cultura organizacional. Además, durante el proceso, es relevante

integrar capital intelectual, emocional, ético y social que haga posible construir cimientos fuertes y especializados para el desarrollo de acciones pertinentes ante los requerimientos que demandan las dimensiones de la sustentabilidad empresarial. Es decir, tener en cuenta llevar a cabo la gestión con sabiduría directiva.

Por ejemplo, la dimensión público externo que sobresale en los resultados de correlación respecto a la cultura organizacional exige acciones de apoyo, conocimiento y habilidades para la selección y evaluación de proveedores, así como también para la administración y excelencia en la atención de consumidores y clientes. Por tanto, es necesario enfocar la gestión en la elaboración de lineamientos desde una visión de responsabilidad social. Se requiere que se incluyan políticas para la elección de proveedores y en la comunicación comercial. De igual forma estrategias de labor social que sustenten una cadena productiva favorecida con las relaciones públicas y con compromisos, valores éticos y de alto impacto en la comunidad y medio ambiente.

Por tanto, la gestión se debe ocupar en ejercer un liderazgo participativo y proactivo que muestre la decisión y disposición para provocar el cambio. Es parte de su función, emprender actividades de autorregulación de conducta y de construcción de nuevos hábitos, normas y actitudes que den sentido y mejor destino a la organización. Es decir, la gestión del gobierno corporativo es la que conduce el vehículo que permitirá el viaje hacia la re-culturalización organizacional.

Para el recorrido, es imprescindible la gestión de la comunicación con el público interno de la empresa. Esta dimensión reclama compromisos con la diversidad de capital humano y atención a la remuneración, salud, seguridad, desarrollo laboral, profesional en función de su desempeño. Por lo que se considera el combustible adecuado para dicha re-culturalización.

Finalmente, se asume que la sustentabilidad empresarial exhibe cierta complejidad al implementar estrategias que abarcan aspectos que se interrelacionan y merecen una valoración especial de interdependencia departamental, capacitación especial en todos los niveles (principalmente en la alta gerencia) y comportamiento ético para atenderlas. Es necesario responder a normativas socio ambientales con menos ligereza, mayor compromiso y regularización desde la alta dirección.

Referencias

- Barrera, A. M. (2016). *Caracterización de la implementación de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial en el Grupo Emtria bajo los Indicadores ETHOS*.
- Bermejo, R. (2014). *Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis*. Hegoa.
- Blázquez, M. y Peretti, F. (2012). Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 40-50. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70006-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70006-2).
- Caridad, M., Malpica, H. y Pelekais, D. (2014). Responsabilidad gerencial : elemento integrador de la sustentabilidad en la responsabilidad social empresarial. *Opción*, 30, 35-54.
- Ethos, I. (2011). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de www.ethos.org.br.
- Forbes, S. (2014a). *Empresas Sustentables, Las Preferidas Entre Empleados*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/empresas-sustentables-las-preferidas-entre-empleados/>.

- Forbes, S. (2014b). *La empresas deben hacer sustentables sus modelos de negocios*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/empresas-deben-hacer-sustentables-sus-modelos-negocios/>.
- Lussier, R. N. y Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4ª ed.). Mexico: CENGAGE Learning.
- Martínez, R. y Martínez, D. (2016). Perspectivas de la sustentabilidad : teoría y campos de análisis. *Pensamiento actual*, 16(26), 123–145.
- Münch, L. (2005). *Liderazgo y Dirección*. México: Trillas.
- Mura, C., Gustavo, H., Reyes, P. y Ismael, J. (2015). De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 78, 40-54.
- Ojeda, R. N. y Jimenez, O. (2011). Responsabilidad social y sustentabilidad : Identificación del desempeño socialmente responsable de acuerdo con el Modelo Boston College. *Administración*, 31-46.
- Portales, L., García, C., Camacho, G. y Arandia, O. (2009). Modelo de sustentabilidad empresarial pentadimensional : Aproximación Teórica. *Administración y organizaciones*, 12(23), 113-129.
- Siliceo, A., Casares, D. y González, J. L. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional* (1ª ed.). Mexico: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Suárez, A. (2013). Sustentabilidad empresarial, seguridad energética y ética ambiental en Chile. *Acta bioethica*, 19(2), 199-208.
- Valle, U. (2012). La Sustentabilidad como Modelo de Desarrollo Responsable y Competitivo. *Eidenar*, 11, 97–107.
- Xercavins, J., Cayuela, D., Cervantes, G. y Sabater, A. (2005). *Desarrollo sostenible* (1ª ed.). Barcelona: Ediciones UPC.
- Zambrano, J. (2011). Sustentabilidad empresarial y aprendizaje transformativo : orientaciones para la administración por valores. *Dimensión Empresarial*, 9(2), 16-21.