

PROTECCIÓN Y/O RECUPERACIÓN DEL ENTORNO AMBIENTAL COMO DECISIÓN ESTRATÉGICA DE LA ALTA GERENCIA

RAFAEL PEREZ-URIBE*
LUZ JANETH LOZANO-CORREA**

COLOMBIA

Introducción

Una de las razones por la cuales se crea el modelo RISE (Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial) es entregarles a la dirección de las organizaciones una metodología para que desarrollen las mejores prácticas en lo que concierne al manejo de la innovación y la sostenibilidad empresarial (Perez-Uribe, Ocampo-Guzmán, Moscoso-Duran, Ramírez-Salazar, 2021; Ramírez-Salazar, Perez-Uribe, Salcedo-Perez, Huffington Smith, 2019), que ha servido para evidenciar las brechas tecnológicas a las que se enfrentan las organizaciones hoy en día con respecto a las empresas TOP de su sector en términos de las mejores prácticas para el manejo de la innovación y las sostenibilidad organi-

*Rafael Perez-Uribe, Doctor en Ciencias Empresariales, Universidad Antonio de Nebrija (2008-2012). Diploma de Estudios Avanzados en economía aplicada, Universidad Nebrija (2006-2008). E-mail: rafael.perez@usantotomas.edu.com

** Luz Janeth Lozano-Correa, Magíster en Gestión de Organizaciones, Universidad EAN. Université du Québec a Chicoutimi Maîtres Sciences (M.Sc.) Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Escuela de Administración de Negocios, Bogotá. Psicólogo. Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Bogotá. E-mail: jalo2000_co@yahoo.com

zacional y poder con este modelo tener una orientación para poder mejorar el nivel en el que se encuentran actualmente.

Hasta la fecha de este trabajo, el RISE se había aplicado a 86 organizaciones tanto públicas como privadas de diferentes tamaños y sectores económicos, que han podido desarrollar sendas rutas de innovación para su sostenibilidad. De esta experiencia, se buscar en este capítulo presentar aquellos descriptores o variables que explican mejor la decisión gerencial de proteger y /o recuperar del entorno ambiental para la sostenibilidad empresarial, de tal manera que los gerentes y responsables de cualquier tipo de organización se concentren en estas para desarrollar una serie de actividades que permitan controlar en cierta medida esa decisión.

Por lo tanto, el lector de esta ponencia encontrara los fundamentos teóricos de la significancia de proteger y /o recuperar del entorno ambiental para la sostenibilidad empresarial desde diferentes puntos de vista. Así mismo se presenta toda la metodología que se desarrolló para demostrar a la luz de los factores, dimensiones y descriptores del RISE, cuáles (descriptores o variables) son los más relevantes para explicar y facilitar la decisión gerencial de la protección y/ o recuperación del entorno ambiental para la sostenibilidad empresarial. Todo lo anterior ha servido para presentar una serie de conclusiones y recomendaciones que le permitirán a la comunidad académica y empresarial tener una guía para desarrollar las acciones que se requieren para tomar esa decisión.

Marco teórico

Modelo RISE- estructura general

El modelo RISE se fundamenta en 4 modelos gerenciales según Perez-Uribe y Ramírez-Salazar (2020): 1.- *El Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones –MMGO-* (Perez-Uribe et al, 2013) 2.- *El Modelo de Innovación Abierta Colaborativa* (Ramírez-Sa-

lazar, 2016; Ramírez-Salazar, Salcedo-Perez, Castañeda, 2021) 3.- El Modelo del Design *Thinking* (Razzouk & Shute, 2012). 4.- El Estándar GRI- de la Iniciativa de Reporte Global o *Global Reporting Initiative* (GRI, 2016; PNUMA, 2016).

Este modelo está estructurado por 4 dimensiones, 9 factores y 36 descriptores y/o variables. Las dimensiones corresponden a la mirada social, ambiental, gerencial y económica con que se analiza cada uno de los factores (Tabla 1).

Tabla 1

Factores, Dimensiones y Factores del Modelo RISE

No	FACTORES	Dimensión	DESCRIPTOR
1	Innovación	Social	Modo de Innovar
		Ambiental	Ecodiseño-Economía Circular
		Gerencial	Tipo de Innovación
		Económica	Creación de valor
2	Producción Sostenible	Social	Proveedores- Materias primas y /o Insumos para la operación
		Ambiental	Agua uso Eficiente-Aguas Residuales- Energía-Emisiones Atmosféricas, Residuos Sólidos
		Gerencial	Planes, Sellos y Certificaciones Ambientales
		Económica	Presupuesto a la Gestión Ambiental- Modelo de Negocio de Economía Circular
3	Liderazgo y Direccionamiento Estratégico	Social	Tendencias Sociales, Capacidad de Movilización-Ética, Valores y Política Anticorrupción
		Ambiental	Rendición de Cuentas-Valor de la Sostenibilidad
		Gerencial	Gobierno Corporativo-Gestión del Conocimiento-Estrategias Corporativas.
		Económica	Análisis de Entornos-Toma de Decisiones

4	Cultura Organizacional	Social	Ambiente Laboral
		Ambiental	Cambio de Paradigmas
		Gerencial	Comunicación
		Económica	Valor Compartido
5	Reconocimiento	Social	Felicidad en el Trabajo
		Ambiental	Trabajador con Consciencia Ambiental
		Gerencial	Prácticas de Motivación
		Económica	Valoración en el Trabajo
6	Procesos Colaborativos	Social	Asociatividad
		Ambiental	Seguridad en el Trabajo
		Gerencial	Acuerdos -Consensos
		Económica	Voluntariado Corporativo
7	Nuevos Mercados	Social	Grado de Influencia en otros Mercados de los Bienes y/ Servicios
		Ambiental	Mercados Verdes
		Gerencial	Plan Estratégico para entrar en Nuevos Mercados
		Económica	Estrategia Comercial
8	Tecnología	Social	Democratización de las Tecnologías
		Ambiental	Tecnologías Limpias
		Gerencial	Prospectiva
		Económica	Transferencia Tecnológica
9	Indicadores Financieros	Social	Impacto en los stakeholders
		Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno
		Gerencial	ROA= Retorno sobre activos
		Económica	Desempeño financiero del Margen EBITDA

Fuente: Perez-Uribe y Ramírez-Salazar (2020, p.7)

Cada dimensión tiene unos descriptores y/o variables, que se refieren a la caracterización del nivel de madurez actual en que se encuentra la empresa. Nivel 1, relacionado a Incipiente (hasta 20 %): Organizaciones que se encuentran en pleno desarrollo de su emprendimiento y por tanto en la creación de algunos procesos. Excelente momento para definir estrategias que lo conduzcan a diferenciarse dentro de su mismo sector. Nivel 2, relacionado a la Supervivencia (entre 21 y 40%):

Organizaciones que saben cómo sobrellevar los costos y gastos de su operación para funcionar. Nivel 3, relacionado a Desarrollo (entre 41 y 60%): Organizaciones que tiene recursos para seguir en crecimiento constante por tanto se encuentran abriendo mercados y adquiriendo nueva tecnología. Nivel 4, relacionado a Destacado (entre 61 y 80%), Organizaciones que ya son reconocidas en su sector y sobresalen por su innovación y prácticas empresariales. Nivel 5, relacionado a empresas de Clase Mundial (entre 81 y 100%): A este nivel las organizaciones son distinguidas por su categoría de Clase Mundial, es un referente en el sector y es admirada por todos los sectores de la economía (Perez-Uribe y Ramírez-Salazar, 2020, p.8-9).

Protección y/o recuperación del entorno ambiental

En el modelo RISE, este descriptor de protección y/o recuperación del entorno mide que tanto se invierte en acciones de protección y recuperación del medio ambiente teniendo en cuenta las necesidades de todos los stakeholders (partes interesadas). Se refiere expresamente, a que tanto la organización está utilizando recursos para este aspecto y cómo lo refleja en sus estados financieros e indicadores de gestión.

En este sentido, hay que tener claridad en que los estados e indicadores financieros constituyen una representación estructurada de la situación y del desempeño financiero de una entidad. “Su objetivo es suministrar información acerca de la situación financiera, y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Además, muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado” (Tamayo, 2012, p. 5).

Se puede decir que “el reto que tienen los estados e indicadores financieros, es mantener su importancia en la contabilidad, para brindar la orientación adecuada a los dueños o gerentes para una mejor toma de decisiones teniendo en cuenta el entorno macroeconómico y financiero y facilitar la información como herramientas de juicio en el ma-

nejo de la empresa y poder evaluar el trabajo de la administración, en variables de impacto comercial como: a) La liquidez, o capacidad de la empresa para generar efectivo y hacer frente a sus compromisos y obligaciones de corto plazo. b) La rentabilidad, o generación de utilidades y la relación que éstas deben guardar con la inversión usada para generarlas. c) El flujo de fondos y d) La capacidad financiera –solvencia- y de crecimiento, así como las posibilidades de la empresa en el futuro” (Tamayo, 2012, p. 5).

Hamilton y Fay (2009, p. 10) afirman “que los países en desarrollo sufrirán la mayoría de los daños del cambio climático, por lo cual la adaptación de los medios de producción de las organizaciones no es una opción sino una necesidad. El financiamiento de alternativas de baja emisión de carbono puede facilitar el crecimiento limpio y proporcionar los recursos necesarios para la adaptación, pero tendrá que ir acompañado de una gama de medidas climáticas, como el desarrollo y la aplicación de tecnologías de baja emisión de carbono, mejoras de la eficiencia energética, nuevos diseños urbanos y de sistemas de transporte, reforma de las instituciones necesarias para enfrentar el cambio climático y continuo apoyo político a las medidas climáticas”.

Así las cosas, estos esfuerzos deberán verse reflejados en los estados e indicadores financieros de las empresas y de esta manera analizar, que estén por encima de los estándares internacionales como medida de la utilización de mejores prácticas en la reconstrucción y preservación del planeta.

Ahora bien, se entiende como medio ambiente aquel “espacio en el que el hombre se relaciona e interactúa con el medio. De este modo, debemos entenderlo como un todo, estando compuesto por tres ambientes” (González, 2019, parr. 23): 1) El físico, constituido por todos aquellos fenómenos y factores físicos que afectan al medio, como son, aquellos relacionados con el clima, las temperaturas, las precipitaciones, los movimientos geológicos, entre otros. 2) El biológico: hace referencia a los organismos vivos, como la flora; la fauna e incluso el agua, y 3) El socioeconómico: que incluye la mayoría de las acciones

que relacionan a los seres humanos con el medio, como, por ejemplo, la urbanización y la construcción en terrenos naturales.

Algunas de las actividades que se podrían realizar para la protección y/o recuperación del medio ambiente, a las que se les debería asignar un rubro presupuestal, podrían ser (tabla 2):

Tabla 2

Algunas actividades para la protección y/o recuperación del medio ambiente

AUTORES	ACTIVIDADES
Salas Jiménez y Quesada Carvajal (2006, p. 13).	Programa de manejo de residuos: 1) Manejo de los desechos en la fuente de generación; 2) Traslado de los desechos recuperables al centro de transferencia; 3) Descarga y carga de los desechos recuperables en el centro de acopio; 4) Clasificación de los desechos recuperables en el centro de acopio; 5) Almacenamiento de los desechos recuperables en el centro de acopio, 6) Carga de los vehículos de recolección en el centro de acopio; 7) Transporte de los desechos recuperables del centro de acopio a las industrias recicladoras.

Moreno Flores
(2007, p. 5 y 6).

El mejoramiento de las condiciones de las comunidades pobres de las ciudades para producir, cultivar y vender vegetales y otros productos agrícolas. La producción urbana provee una fuente de empleo no sólo para los productores involucrados (hombres y especialmente mujeres), sino también para los obreros contratados y para personas empleadas en la operación de microempresas relacionadas con la actividad. Existe una gran variedad de servicios, insumos y productos relacionados con la agricultura urbana, como son la producción de compost, el pastoreo, la recolección y venta de hierba o estiércol, el procesamiento de la producción agrícola y la comercialización de alimentos en la calle y otros espacios urbanos. El desarrollo de la agricultura urbana contempla el aprovechamiento de espacios subutilizados dentro de las ciudades, como terrenos baldíos públicos y privados, áreas de protección en torno a infraestructuras viales, zonas de riesgo ambiental restringidas para la edificación y zonas aún no construidas reservadas para el mercado inmobiliario. En muchos casos, estos espacios libres se encuentran en graves condiciones de degradación ambiental, producto del abandono o de actividades nocivas al que se encuentran sometidos. Vertederos clandestinos, asentamientos ilegales, extracciones de tierra y surcos de aguas contaminadas generan una progresiva erosión de las capas del suelo, la destrucción de los ecosistemas y la infiltración de contaminantes a las napas freáticas que muchas veces conforman los reservorios de agua para el consumo urbano. Mediante el uso productivo de estos espacios, la agricultura urbana constituye una alternativa de gestión ambiental orientada a la recuperación de los suelos erosionados y la reutilización de las aguas contaminadas, transformándolos en potenciales recursos generadores de actividades agro-productivas.

Gómez Montoya
(2010)

Implementación de la logística inversa que basa su operación en un conjunto de objetivos, encargados de establecer los lineamientos y metas a alcanzar para lograr unos procesos eficientes y eficaces con los productos o materiales recuperados. Algunos objetivos de la logística inversa son: 1) Realizar una adecuada planeación, ejecución y control de los flujos de productos, información y dinero entre los diversos procesos considerados dentro de la logística inversa que permitan la generación de valor y reducción de costos en las operaciones de logística inversa. 2) Identificar, diseñar, implementar y mejorar procesos eficientes para los productos gestionados en la logística inversa que permitan su reparación para el reúso, recuperación, reciclaje o eliminación con el fin de minimizar los impactos ambientales y maximizar los beneficios económicos de la empresa. 3) Alinear y coordinar los procesos de la logística inversa con la logística tradicional y la cadena de suministro, apropiando Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que permitan mejorar las relaciones de sus actores, minimizar costos de operación y mejorar el aprovechamiento de las materias primas y productos disponibles en el medio. 4) Minimizar la cantidad de productos a recuperar en la cadena de suministro a través de sistemas de control de calidad de procesos (Seis Sigma y Kaizen), negociación con otros actores de la cadena de suministro como responsabilidad de los retornos de productos, fechas de vencimiento de garantías o recuperación de los productos, entre otros.

Paredes C., P. (2013, p. 73).

Implementación de procesos de producción más limpia que busca evitar una generación excesiva de residuos, dado que por un lado es considerada una pérdida económica como producto del mal aprovechamiento de los recursos e insumos empleados, y por el otro, los residuos son contaminantes y afectan a la salud y al ambiente, por lo que su reducción permite prevenir impactos ambientales negativos. Dentro de las prácticas de Producción Más Limpia se encuentran las buenas prácticas operativas, la sustitución de insumos, el mejor control de los procesos, la modificación del equipo, cambio de tecnología, reutilización, recuperación y reciclaje in situ, producción de subproductos útiles y la reformulación y rediseño del producto.

Zarta Ávila (2018, p. 418).	Desarrollo de un programa de economía verde, cuyo propósito sea incidir en la producción de proyectos verdes (derivados de inversiones estratégicas), la cual considera a la tierra como la infraestructura para la vida que depende de su sistema bio-productivo, generando beneficios globales a partir de la preservación y conservación de los ecosistemas. La economía verde postula el desarrollo de tecnologías respetuosas con el medio ambiente, con tecnologías limpias, a partir de incentivos económicos hacia los mercados verdes, conservando los ecosistemas bio-productivos en la tierra, cuyas ventajas serían la disminución de la contaminación ambiental.
-----------------------------	---

Fuente: Elaboración propia de varios autores

Decisión estratégica de la alta gerencia

Rivas y Londoño-Correa (2015, pp. 27 y 28) diferencian “enfoques y escuelas de estrategia que enfatizan el papel de la gerencia en los resultados organizacionales, así como aquellas que consideran que el entorno tiene el papel protagónico. Entre ambas posturas, se encuentran corrientes teóricas intermedias y, algunas de ellas, al asumir la racionalidad limitada de los directivos, plantean que, si bien estos influyen, se requiere un equipo de alta dirección que logre leer las señales del entorno de manera que la organización pueda adaptarse y co-evolucionar” (Rivas & Londoño-Correa, 2015, p. 29-30). Muchos autores sobre los cuales se apoyan Rivas y Londoño-Correa (2015) parten del supuesto de la racionalidad limitada y que privilegian el aporte del equipo directivo sobre el del líder individual, por lo realista de los supuestos y por lo que pueden ayudar a aprender de las prácticas administrativas. Perspectivas como *upper echelons* (niveles superiores) y lógicas dominantes, permiten acercarse a las maneras como los equipos de alta dirección pueden influir en los resultados organizacionales. Los aportes más recientes como las demandas del trabajo gerencial y la discrecionalidad permiten tener una mejor aproximación al entorno particular de las organizaciones (Rivas & Londoño-Correa, p. 33).

Con el ánimo de aclarar quienes hacen parte de la alta gerencia, partiendo del análisis de las anteriores autoras, se muestra a continuación sus cargos y funciones:

1. Presidente, gerente general o chief executive officer (CEO):
 - a. Tiene a su cargo la responsabilidad general de la conducta y el desempeño de toda la organización (Finkelstein, et al., 2009).
 - b. Personas que ocupan cargos con cierta responsabilidad multifuncional por uno o varios negocios (Kotter, 1982).
 - c. Son los agentes de los accionistas y cargan con la responsabilidad de incrementar la riqueza de este grupo de interés. Su desempeño es evaluado por la junta directiva y, por tanto, su poder resulta de la relación con ella (Drazin & Rao, 1999).
 - d. Se enfocan en actividades estratégicas y externas y delegan la supervisión (Hambrick & Cannella, 2004).
 - e. El CEO tiene más margen de maniobra que los gerentes subordinados; y sus acciones pueden afectar a la organización entera, no solo a subunidades (Hambrick & Quigley, 2014).
 - f. Son los que ponen a formular y funcionar las estrategias y toma de decisiones acerca del negocio en el cual invertir y cómo competir y crear valor en esos negocios (Porter, 1980; Rumelt, 2011; Hambrick & Quigley, 2014).

2. Directores de unidad de negocio:
 - a. Desarrollan e implementan las iniciativas estratégicas en las unidades de negocio y/o áreas de trabajo y/o procesos. Si bien no tienen la responsabilidad del CEO, pueden llegar a tener una autonomía considerable y algunas veces se les reconoce con títulos como vicepresidentes, directores gerencial o gerentes de una unidad (Finkelstein, et al., 2009).
 - b. Su poder no se deriva de la relación con la junta directiva, sino de la habilidad del director de unidad de negocios para controlar factores contingentes críticos (Drazin & Rao, 1999).

c. Se encargan de dar las batallas competitivas de su unidad de negocio. (Gupta, 1987)

3. Equipo de alta dirección:

a. La gerencia es un esfuerzo compartido en el que la coalición dominante da forma a los resultados organizacionales de manera colectiva (Cyert & March, 196; Finkelstein & Hambrick, 1990).

b. Los altos directivos son una personalización visible de la organización, su dirección estratégica, valores, credibilidad y poder (Hambrick, et al., 2001).

c. Unidad donde se toman las decisiones estratégicas de la organización (Cho & Hambrick, 2006).

d. Junta directiva: No se encargan de las rutinas administrativas, pero son responsables por la revisión de las principales políticas de decisión. Aunque su grado de involucramiento en la administración varía, es conocido que la junta interviene en decisiones estratégicas, como adquisición, diversificación, desinversión, inversión en investigación y desarrollo, cambio estratégico, compensación de los ejecutivos, selección, evaluación, sucesión y retiro del CEO. Se pueden reconocer como “supra” equipos de alta dirección (Finkelstein et al., 2009).

e. Según Stoner citado por Perez-Uribe (2000 y 2013) “La alta gerencia se compone de un número relativamente pequeño de personas a quienes incumbe la responsabilidad de la administración total de las organizaciones y establecen las políticas operativas y guías para la interacción de la organización con su ambiente tanto interno como externo: Juntas directivas o su equivalente, dueños o empresarios particulares, presidentes, vicepresidentes, gerentes o su equivalente y colaboradores inmediatos, que de manera representativa dirigen una unidad de trabajo completa” (p. 21).

Con respeto a la toma de decisiones estratégicas de la alta gerencia, hay varios aspectos a considerar, teniendo en cuenta que los resultados

de las organizaciones se alcanzan por medio de las personas que están trabajando en los diferentes procesos. Más aun en aquellos que están relacionados directamente con los clientes. En este sentido, toma extrema importancia todo lo relacionado con el ambiente laboral en el cual se desarrollan sus trabajos.

Hay algunos estudios que han demostrado que hay una relación estrecha entre un entorno de trabajo abierto y la satisfacción en el trabajo. La dirección de las organizaciones debe velar por que sus empleados trabajen de forma favorable en un ambiente amigable para maximizar su potencial (Pham Thi, Ngo, Duong y Pham, 2021).

Los directivos deben dedicar algún tiempo a aprender más sobre los comportamientos de los empleados, comprender sus necesidades y habilidades y aprender cómo sus actitudes y comportamientos afectan la satisfacción laboral de los empleados. Además, pueden ayudar a las personas a crear una dinámica en el ambiente laboral a través de sus acciones y con una actitud más participativa (Abid, Hanif, Adil, Ahmed & Vveinhardt, 2014).

A todo lo anterior, hay que sumarle el estilo de liderazgo que puede aumentar el nivel de compromiso en la organización aumentando la satisfacción de los trabajadores con las políticas y las condiciones de trabajo (Andrew, 2017). En este sentido, la definición de valores corporativos y su compartir de una manera que encajen con los valores personales de los trabajadores es clave. Esto permitirá a las organizaciones diseñar una gestión de recursos humanos que permita atraer, motivar y retener mejor a su personal. La coincidencia entre valores personales y corporativos es un importante predictor de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Además, se podrán seleccionar empleados con más cuidado en función de si sus valores corporativos coinciden con el sistema de recursos humanos. Una buena correspondencia entre los valores personales de los empleados y el sistema de recursos humanos de la empresa conduce hacia una mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional (Pawirosumarto, Sarjana & Gunawan, 2017).

Otro aspecto en la toma de decisiones estratégicas de la gerencia es la acción de empoderar a algunas personas que por su trabajo lo requie-

ran (Petit y Gutiérrez, 2007). Cuando los empleados trabajan en una organización que les permita tomar la iniciativa para tomar decisiones en el trabajo, se sentirán más emocionados y confiados en su trabajo para continuar alcanzando sus metas (Román-Calderón, Kikorian, Franco-Ruiz y Betancur-Gaviria, 2016). Por lo tanto, los gerentes deben tener en cuenta que la confianza con sus colaboradores es clave para mejorar la satisfacción con su trabajo y crear un entorno de trabajo para que los empleados se apasionen por lo que hacen. Los gerentes necesitan estar tranquilos en que los empleados hacen lo que tienen que hacer y son capaces de tomar las decisiones correctas (Bedoya y García, 2015).

No se puede dejar de lado, la decisión gerencial de otorgar salarios y recompensas por encima del sector económico en que se encuentra la organización, lo que tiene un impacto significativo sobre la satisfacción laboral (Sánchez y García, 2017). Al proporcionar a los empleados sueldos o recompensas por encima del sector, se podría observar claramente que la mayoría de ellos estarían satisfechos con su trabajo, lo que afecta de manera positiva los resultados en la organización. Esta sensación se debe a que con lo que ganan pueden sobrepasar la satisfacción de sus necesidades y ahorrar una parte del ingreso, lo que los impulsa a desempeñarse bien a cambio del salario y las recompensas que reciben. Varias investigaciones muestran que existe una relación significativa entre retribución económica y satisfacción laboral, factor importante para aumentar el nivel de compromiso (Chelton y Balladares, 2019).

El factor de confianza como elemento fundamental para el desarrollo de acciones de protección y recuperación del medio ambiente

El constructo “confianza”, es de suma importancia dado que se ha convertido en un intangible transversal para el relacionamiento con los diferentes grupos de interés en relación a la gestión de los recursos por parte de los administradores. La confianza permite una interacción ética fundamentada en la corresponsabilidad y en la gestión efectiva soportada desde la transparencia (Díaz, Lozano y Castaño 2016).

En el contexto organizacional, la confianza ha sido estudiada desde diferentes perspectivas, y se ha analizado su impacto dentro y fuera de las organizaciones. Así, Arrow (1971) define la confianza como un lubricante esencial, sin el cual las más simples formas de intercambio económico no podrían ocurrir. Desde este enfoque, la confianza es deseable porque incrementa la eficiencia de los intercambios, generando gastos menores en aspectos relacionados con el control que las empresas realizan sobre las transacciones comerciales. Esta definición se encuentra relacionada estrechamente con el concepto de confiabilidad, donde el cumplimiento de los compromisos es de extrema importancia para el desarrollo de las relaciones comerciales.

Así mismo, Robbins (2004) considera que la confianza es “la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista por medio de palabras, obras o decisiones”, donde el oportunismo puede entenderse como búsqueda de los intereses propios. La conducta oportunista de grandes corporaciones ha afectado la economía, el medio ambiente y la sociedad de distintos países; la de algunos directivos ha llevado compañías enteras a la quiebra. Las prácticas de sostenibilidad empresarial buscan desincentivar el oportunismo, no a partir de mecanismos de control más estrictos, sino a partir de cambios de fondo en la cultura organizacional y en los procedimientos normales de las empresas.

Es importante considerar la confianza en el relacionamiento con los grupos de interés dado que esta permite abrir diálogos con el fin de identificar las necesidades e intereses los cuales conducen a decisiones que impactan en la sostenibilidad de las organizaciones. Hardin (1982), sostiene que la confianza se da cuando las interacciones de las personas suscitan intereses entre ellos, por lo que se asumen y se actúa sin contravenirlos, de tal manera que se conserva y prima el incentivo que da valor al sostenimiento de las relaciones. Los intereses pueden ser de diferente índole, económico, social y ambiental, beneficio en el largo plazo o lo que, según el profesor, se denomina “interés encapsulado”, es decir el interés de una persona encapsula el interés de otra, entonces prevalece la motivación de fortalecer y continuar con la relación.

Heimer (2001) agrega que la confianza es un medio por el cual los actores en las relaciones sociales pueden sobrellevar la incertidumbre y la vulnerabilidad que predominan en dichas relaciones; es decir que el engaño y la amenaza son elementos que no se pueden considerar ya que la confianza les da valor a las relaciones, de modo que suscitan cosas buenas y crecientes posibilidades de comprensión.

Entonces, sintetizando, se tiene que la confianza como interés encapsulado, valida que la persona en quien es depositada la confianza encapsula el interés de la generadora de la confianza, y por consiguiente tiene un incentivo que se debe cumplir mediante este tangible que se le ha depositado. Este encapsulamiento se da por las interacciones causales suscitadas iteradamente de la confianza entre dos personas y entre el colectivo. Sin embargo, por sí mismas no aseguran la relación de confianza, salvo cuando se encuentran o perciben los incentivos representados en los intereses de quién confía y en quién se confía, porque si se defrauda no solo el otro lo rechaza, sino el colectivo también y se pierde el incentivo que genera acciones en beneficio personal. Por lo tanto, si las partes cumplen los compromisos, hay una valoración en otras relaciones, o de lo contrario se pierden. La confianza en el contexto organizacional se desarrolla a partir de la voluntad de que algo suceda entre las personas, es decir que las relaciones de confianza no se con-

figuran al interior de la empresa, sino que cambian sus acciones para transmitirla mediante elementos como el poder, la comunicación y la cultura organizacional. Estas acciones deben estar coordinadas por la colaboración, la cordialidad y la coordinación, en otras palabras, tiempo, lugar y espacio. Las relaciones de confianza se configuran a partir de las relaciones sociales que se encuentran inmersas en los diferentes grupos de interés.

Metodología

Este trabajo se basó en la aplicación del modelo RISE (*Route of Innovation and Sustainability for Enterprises*) en 86 empresas ubicadas en diferentes ciudades de Colombia. La ponencia describe los resultados de una investigación en primer lugar, de tipo descriptivo (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2014, p. 92) para especificar las características generales de la muestra por conveniencia (Otzen, & Manterola, 2017, p. 230) fuente del análisis realizado, y en segundo lugar, factorial que permitió conocer la relación o grado de asociación (Hernández-Sampieri, et al., 2014, p. 93) que existía entre la variable dependiente “se invierte en acciones de protección y recuperación del medio ambiente teniendo en cuenta las necesidades de todos los stakeholders (partes interesadas)” y los otros 35 descriptores o variables independientes manejadas en el modelo RISE.

Para realizar el análisis factorial se utilizó un modelo de regresión lineal múltiple, manejado por el paquete estadístico Statgraphics Centurion XVI, que arrojó 23 análisis, que permitió en este último, mostrar la ecuación ajustada que muestra las variables que mejor explican la decisión de protección y recuperación del medio ambiente teniendo en cuenta las necesidades de todos los stakeholders (partes interesadas), sobre las cuales un gerente deberá trabajar para que su organización se le facilite el desarrollo de acciones relacionadas con la variable dependiente descrita anteriormente.

Hallazgos

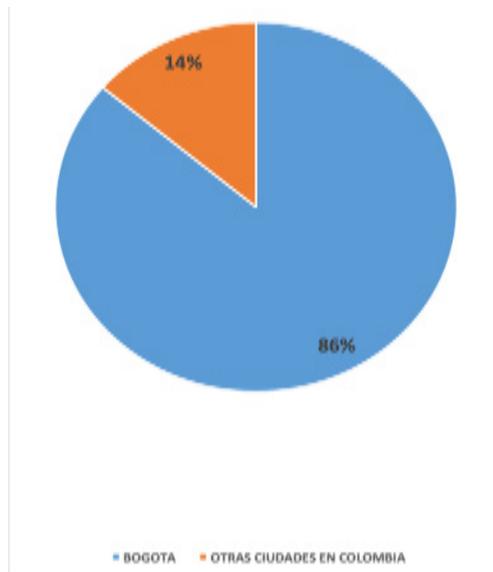
Se describen a continuación los hallazgos en dos aspectos: en lo descriptivo y en el análisis de regresión múltiple.

Hallazgos en lo descriptivo

Desde el punto de vista de las ciudades donde funcionan las empresas se observa que el 86 % se encuentran en la ciudad de Bogotá D.C. (capital de Colombia) y el 14 % están ubicadas en otras ciudades en el país (Armenia, Barranca de Upi- Meta, Sogamoso, Bucaramanga, Cartagena, Medellín, Pitalito-Huila, Soacha, Tame-Arauca, Tocancipá y Ubaté) (figura 1).

Figura 1

Ubicación de las empresas estudiadas



Fuente. Elaboración propia

Las Empresas analizadas pertenecen a diferentes sectores económicos: el 64% al sector de servicios (transporte y almacenamiento-5-; información y comunicaciones -14-; actividades financieras y de seguros -3-; actividades profesionales, científicas y técnicas -8-; actividades de servicios administrativos y de apoyo -7-; administración pública y defensa -2-; educación -5-; actividades artísticas, de entretenimiento y recreación -2-; otras actividades de servicios -3- y suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionando -1-; el 24 % a la industria manufacturera; el 7% comercio y el 5% al de construcción (figura 2) .

Figura 2

Sectores económicos de las empresas estudiadas



Fuente. Elaboración propia

En términos del tamaño de empresas, este estudio se ha basado en la ley 905 de 2004 (Presidencia.gov.co, 2004) en lo que respecta al número de trabajadores (tabla 3).

Tabla 3

Clasificación de la ley 905 de 2004 del tamaño de empresas por número de trabajadores

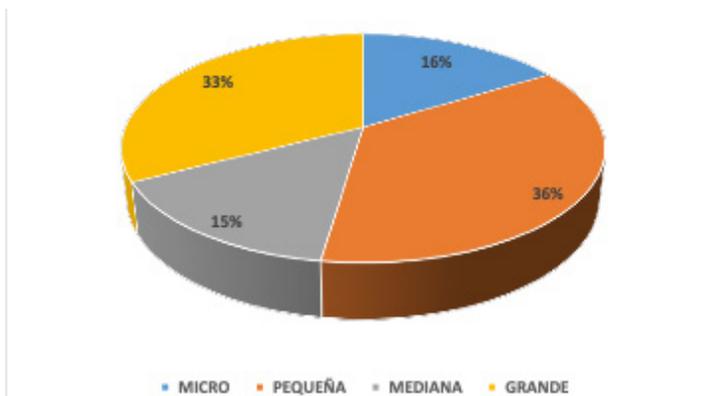
TAMAÑO DE EMPRESA	N° DE TRABAJADORES
MICRO	Menos de 10
PEQUEÑA	11 a 50
MEDIANA	51 a 200
GRANDE	201 EN ADELANTE

Fuente. Elaboración propia de Presidencia.gov.co (2004)

Se observa en la figura 3 que el 36% de las empresas son pequeñas, el 33% son grandes, el 16 % medianas y el 15% micro. Hay que tener en cuenta entonces, que las características de esta investigación con respecto al análisis del valor agregado de la innovación esta dado para un 67% de MiPymes y para un 33% de grandes empresas.

Figura 3

Tamaño de empresas por número de trabajadores



Fuente. Elaboración propia

Tomando todo el conjunto de empresas analizadas, el estado en que se encuentran en un nivel 4 de destacado (entre 61 y 80%) con respecto a los factores RISE. Empresas que ya son reconocidas en su sector y sobresalen por su innovación y prácticas empresariales. Los niveles encontrados van desde 61,42 a 74,99 % (Figura 4).

Figura 4

Nivel de los factores RISE en las empresas analizadas



Fuente: Elaboración propia

Hallazgos en el análisis factorial de regresión múltiple

Después de realizar 23 análisis por medio del paquete estadístico de Statgraphic Centurión XVI, la salida del análisis de datos mostró los resultados de ajustar un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación entre la decisión de protección y recuperación del medio ambiente teniendo en cuenta las necesidades de todos los stakeholders (partes interesadas) como variable dependiente y 7 variables independientes que permiten afirmar que son las que mayormente la explican. La ecuación del modelo ajustado es:

Ambiental: Protecrecuperentorno = -1,2272 + 0,307133*Social: Provee.insumos operación - 0,474578*Gerencia: Certifiambientales + 0,247678*Ambiental: RencuDeSosValSos + 0,294068*Económica: AnentTomDec - 0,200903*Ambiental: Cambio de paradigmas + 0,44399*Económica: Desempeño financiero + 0,408645*Gerencial-Valor Agregado (EVA)

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0,05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95,0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo así ajustado explica 50,4317% de la variabilidad en el factor ambiental la variable decisión por la protección y recuperación del entorno (tabla 4). El estadístico R-Cuadrado ajustado, que es más apropiado para comparar modelos con diferente número de variables independientes, es de 45,9832%. El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 18,8887. Este valor puede usarse para construir límites para nuevas observaciones. El error absoluto medio (MAE, en inglés) de 14,5096 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no hay indicación de una autocorrelación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95,0%.

Tabla 4
Resumen de resultados estadísticos del análisis de regresión múltiple

R-cuadrada =	50,4317 %
R-cuadrado (ajustado para g.l.) =	45,9832 %
Error estándar del est. =	18,8887

Error absoluto medio =	14,5096
Estadístico Durbin-Watson =	1,86347 (P=0,2608)
Autocorrelación de residuos en retraso 1 =	0,0542759

Fuente. Elaboración propia de Statgraphics Centurion XVI

Para determinar si el modelo puede simplificarse, nótese que el valor-P más alto de las variables independientes es 0,0397, que corresponde en el factor Ambiental la variable de Cambio de paradigmas. Puesto que el valor-P es menor que 0,05, ese término es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95,0%. Consecuentemente, probablemente no se eliminó ninguna variable del modelo (tabla 5 y 6).

Tabla 5

Salida de datos en el análisis 23

Parámetro	Estimación	Error Estándar	Estadístico T	Valor-P
CONSTANTE	-1,2272	9,29631	-0,132009	0,8953
Social: Provee insumos operación	0,307133	0,124841	2,46019	0,0161
Gerencia-Certifiambientales	-0,474578	0,116419	-4,07646	0,0001
Ambiental-RencuDeSosValSos	0,247678	0,100709	2,45936	0,0161
Económica-AnentTomDec	0,294068	0,133152	2,20851	0,0301
Ambiental-Cambio de paradigmas	-0,200903	0,096053	-2,09158	0,0397
Económica-Desempeño financiero	0,44399	0,0839723	5,28734	0,0000
Gerencial-Valor Agregado (EVA)	0,408645	0,091629	4,45977	0,0000

Fuente. Elaboración propia con el paquete estadístico Statgraphics Centurion XVI

Tabla 6*Análisis de varianza*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	28313,8	7	4044,82	11,34	0,0000
Residuo	27829,1	78	356,783		
Total (Corr.)	56142,8	85			

Fuente. Elaboración propia con el paquete estadístico Statgraphics Centurion XVI

Conclusiones y recomendaciones

Este punto está concentrado en explicar de manera detallada las variables independientes (descriptores) que explican y/o facilitan a la luz de esta investigación, la decisión de protección y recuperación del medio ambiente, teniendo en cuenta las características de las empresas analizadas en donde se ha venido aplicando el RISE:

1. En el factor de producción sostenible en la dimensión social, la variable Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación, que se refiere a la implementación de programas para el desarrollo de Proveedores en búsqueda de mejoramiento ambiental de los mismos y se trabaja en la cadena de valor de dichos proveedores (Guardiola, et al., 2018) (con peso relativo de 30,7), y en la dimensión de gerencia, la variable de certificaciones ambientales, refiriéndose al manejo de sellos y certificaciones con sus respectivos indicadores de sostenibilidad vinculados a sus programas ambientales internos (González, 2019; Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2019, p. 1) (con peso relativo de 47,46).
2. En el factor de liderazgo y direccionamiento estratégico (Contreras & Castro, 2013): a) en la dimensión ambiental, las variables de Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible en términos que la empresa esté inscrita ante el pacto global y sea reconocida en el ámbito internacional y el valor de la sostenibilidad desde el punto de vista de

que el líder de la organización tenga una visión clara, trabaja demostrando valores, da ejemplo y trabaja para generar una organización sostenible y existen indicadores para medir estas acciones y sirven para la toma de decisiones (Hambrick, & Quigley, 2014) (con un peso relativo de 24,67); b) en la dimensión económica, las variables análisis de los entornos, refiriéndose a que la alta gerencia consulta información especializada, contrata asesores o universidades (individualmente o en grupo) y se ha desarrollado y tiene en operación un grupo y metodologías claras para analizar las tendencias del entorno meta, macro, meso y micro para identificar oportunidades y amenazas de mediano y largo plazo para la organización (Perez-Uribe, 2018; OIT, Organización internacional del Trabajo, 2008). Y la variable toma de decisiones, como tal, refiriéndose a que los métodos y herramientas que utiliza el líder muestran en términos reales la situación económica de la organización y se utilizan para la toma de decisiones (Fisher, 2003) (con un peso relativo de 29,40).

3. En el factor de cultura organizacional, en la dimensión ambiental la variable cambio de paradigmas en términos de la implementación explícita a todo nivel en toda la organización de actividades para promover el desarrollo de capacidades de innovación y producción sostenible (Carro, Sarmiento y Rosano, 2017; Pérez – Uribe, 2012) (con un peso relativo de 20,00).

4. En el factor de indicadores financieros, en la dimensión económica y gerencial, las variables desempeño financiero del Margen EBITDA (Alvarado, 2006; Laniado, 2002) (con peso relativo de 44,39) y ROA= (Return on Assets = Retorno sobre activos) (con peso relativo de 40,86) respectivamente, solicitados por el modelo en términos de su crecimiento positivo en los cuatro últimos años (Copeland, Murrin & Koller, 2004).

Referencias bibliográficas

- Abid Alvi, H., Hanif, M., Adil, M. S., Ahmed, R. R., & Vveinhardt, J. (2014). Impact of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6(27).
- Alvarado, F.A. (2006). *Evaluación del margen del EBITDA como una herramienta de gestión financiera para unidades de negocio; caso Acerías Paz del Río S.A.* [Tesis de maestría en Administración]. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Administración y Contaduría Pública. <http://www.bdigital.unal.edu.co/60848/1/8941102.2017.pdf.pdf>.
- Andrew, A. (2017). Employees' commitment and its impact on organizational performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 1–13. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2017/38396>
- Arrow, K. J. (1971). Essays in the *Theory of Risk Bearing*, Chapter 3, (pp. 90-133). Markham Publishing Co.
- Bedoya D. C. & García S., M. (2015). Efectos del miedo en los trabajadores y la organización. *Estudios Gerenciales*, 32 (2016) 60–70. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.10.002>
- Carro, J., Sarmiento, S. & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial: la importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial, *EST. GER.* 33 (145), 352-365, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Chekola, M. (2007). Happiness, Rationality, Autonomy and the Good Life. *Journal of Happiness Studies*, 8(1), 51-78.
- Chelton Saldarriaga, K. G. & Balladares Valladolid, E. V. (2019). *Satisfacción del Trabajador y su incidencia en el desempeño laboral, Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, Tumbes.* [Tesis de pregrado de Licenciado en Administración Tumbes]. Universidad Nacional de Tumbes, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Académica Profesional de Administración.

- Cho, T. S. & Hambrick, D. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. *Organization Science*, 17(4), 453-469.
- Contreras, F.V., & Castro, G.A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales* 29, 72-76.
- Copeland, T. E., Murrin, J., & Koller, T. (2004). *Valoración: medición y gestión del valor*. Ediciones Deusto.
- Cyert, R. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Díaz, N., Lozano, L. & Castaño, C. (2016). Implicación de la confianza en la sostenibilidad empresarial. *Inquietud Empresarial*, (1), 83-114.
- Drazin, R. & Rao, H. (1999). Managerial power and succession: SBU managers of mutual funds. *Organization Studies*, 20(2), 167-196.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. & Cannella, A. (2009). *Strategic leadership. Theory and research on executives, top management teams, and boards*. (kindle edition). Oxford University Press.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503.
- Fisher, C. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 753-777.
- González, B. (2019). *Conservación y protección del medio ambiente: importancia y medidas*. Ecología Verde. <https://www.ecologiaverde.com/conservacion-y-proteccion-del-medio-ambiente-importancia-y-medidas-1804.html>
- Gómez Montoya, R.A. (2010). Logística inversa un proceso de impacto ambiental y productividad. *Producción + Limpia*, 5(2).
- Gupta, A. K. (1987). SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation. *The Academy of Management Journal*, 30(3), 477-500. doi:10.2307/256010.
- Global Reporting Initiative. [GRI] (2016). *GRI 103: Management Approach 2016*. Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org>

- ting.org/standards/gri-standards-download-center/?g=30f6860d-7c3e-4d29-b3ae-98549f76774f
- Guardiola, R. L., Cervantes, Y. & Rodríguez, Y. (2018). Estrategia para impulsar la gestión de procesos con producciones más limpias en el desarrollo sostenible de Moa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/desarrollo-sostenible-moa.html>
- Hardin, R. (1980). Rationality, irrationality and functionalist explanation. *Social Science Information*, 19(4-5), 755-772. <https://doi.org/10.1177/053901848001900404>
- Hambrick, D. & Cannella, A. (2004). CEOs who have COOs: Contingency analysis of an unexplored structural form. *Strategic Management Journal*, 25(10), 959-979. doi:10.2307/20142172
- Hambrick, D. & Quigley, T. (2014). Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance. *Strategic Management Journal*, 35(4), 473-491. doi:10.1002/smj.2108.
- Hambrick, D., Cannella, A. & Pettigrew, A. (2001). Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Executive*, 15(3), 36-42. doi:10.5465/AME.2001.5229499.
- Hamilton, K., & Fay, M. (2009). Un nuevo clima para el desarrollo. *Finanzas & Desarrollo*, 46(4). <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2009/12/pdf/fd1209s.pdf>
- Hardin, R. (1982). Exchange theory on strategic bases. *Social science information*, Volume: 21, issue: 2. page(s): 251-272. Issue. Published: March 1, 1982. <https://doi.org/10.1177/053901882021002004>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista-Licio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGrawHill. <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWVpbm9xjb250YWR1cmlhcHVibGljYTk5MDUxMHxneDo0NmMxM-TY0NzcxNzliZmYw>
- Heimer, C. (2001). Solving the Problem of Trust. En K. Cook, *Trust in Society* (págs. 40-88). Rusell Sage Foundation.
- Kotter, J. (1982). *The general managers*. (kindle edition). The Free Press

- Laniado, D. (2002). Creación de Valor en las Empresas: El Papel de las Finanzas y la Gestión. *Comercio Exterior*, 1-14.
- Moreno Flores, O. (2007). Agricultura Urbana: Nuevas Estrategias de Integración Social y Recuperación Ambiental en la Ciudad. *Revista Electrónica DU&P. Diseño Urbano y Paisaje*, IV (11). <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/117766>
- Organización internacional del Trabajo [OIT] (2008). *Empleos verdes, Hechos y Cifras*. Organización internacional del trabajo. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_098486.pdf
- Otzen, T. & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 35(1), 227-232. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-95022017000100037&script=sci_abstract
- Paredes, C. P. (2013). Producción más limpia y el manejo de efluentes en plantas de harina y aceite de pescado. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 17(2), 72-80.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337-1358. <https://doi.org/10.1108/ijlma-10-2016-0085>
- Perez-Uribe, R., & Ramírez- Salazar, MDP. (2020). *Guía para el manejo del modelo de innovación y sostenibilidad empresarial (RISE=ruta de innovación y sostenibilidad empresarial)*. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/348559049_GUIA_PARA_EL_MANEJO_DEL_MODELO_DE_INNOVACION_Y_SOSTENIBILIDAD_EMPRESARIAL_RISERUTA_DE_INNOVACION_Y_SOSTENIBILIDAD_EMPRESARIAL_GUIDE_FOR_THE_MANAGEMENT_OF_THE_INNOVATION_AND_BUSINESS_SUSTAINABILITY_MODAL
- Pérez-Uribe, R., Nieto, M., Velásquez, A., Castellanos, G., Garzón, M., Vargas, H., Alfonso, N. (+), Calixto, N., Rodríguez, A., Palacio, M., López, L.G., Vidal, M., y López De Mesa, J. (2013). *Modelo de Mo-*

- ernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO)*. Universidad EAN. Libro: 624 p.
- Pérez-Uribe, R. (2018). *Gerencia Estratégica Corporativa*. (Primera edición). ECOE ediciones.
- Pérez-Uribe R. (2012). *El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio de las mejores empresas para trabajar en Colombia*. [Tesis doctoral] Universidad Nebrija. <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/tesis-doctorales/23-publicaciones/192-el-ambiente-laboral-y-su-incidencia-en-el-desempeno-de-las-organizaciones-estudio-en-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-colombia>
- Pérez-Uribe R. (2000) (2013). *Gerencia de las MIPYMES en Santafé de Bogotá: Estudio en Cuatro Sectores*. Escuela de Administración de Negocios (EAN). Centro de investigaciones. https://www.academia.edu/1106013/Gerencia_de_las_MIPyMES_en_Santafe_de_Bogot%C3%A1
- Pérez-Uribe, R. I., Ocampo-Guzman, D., Moscoso-Duran, F., & Ramirez-Salazar, M. P. (2021). Innovation and Sustainability Management as a Key Factor in Global Purpose-Driven Micro, Small, and Medium-Sized Bogotanas Companies: Its Impact on Financial Results in MSMEs. In R. Pérez-Uribe, C. Largacha-Martinez, & D. Ocampo-Guzman (Ed.), *Handbook of Research on International Business and Models for Global Purpose-Driven Companies* (pp. 354-379). IGI Global. <http://doi:10.4018/978-1-7998-4909-4.ch019>
- Petit Torres, E. E. & Gutiérrez González, L. B. (2007). Liderazgo con Empowerment: Promotor de la innovación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(38), 207-217. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000200004&lng=es&tlng=es.
- Pham Thi, T.D., Ngo, A.T., Duong, N.T., y Pham, V.K. (2021). The Influence of Organizational Culture on Employees' Satisfaction and Commitment in SMEs: A Case Study in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 1031-1038. Doi: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.1031.

- Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2019). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo. <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Programa de las Naciones Unidas por el Medio Ambiente [PNUMA] (2016). *Manual del Convenio de Viena para la protección de la capa de Ozono*. (Décima edición). Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. <https://observatoriop10.cepal.org/sites/default/files/documents/treaties/vc-handbook-2016-spanish.pdf>
- Porter, M. (1980). How Competitive Forces Shape Strategy. *McKinsey Quarterly, Spring* (2), 34-50. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10692>
- Ley 905 de 2004. *Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*. (2 de agosto de 2004). Diario Oficial No. 45.628. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/base-doc/ley_0905_2004.html
- Ramirez-Salazar, M. D., Salcedo-Perez, C., & Valenzuela, S. E. (2021). Open Collaborative Innovation at Colombia's National Spectrum Agency. In J. Gamez-Gutierrez, & J. Saiz-Alvarez (Ed.), *Entrepreneurial Innovation for Securing Long-Term Growth in a Short-Term Economy* (pp. 169-192). IGI Global. <http://doi:10.4018/978-1-7998-3568-4.ch009>
- Ramirez-Salazar, MP., Perez-Uribe, RI., Salcedo -Perez, C., and Huffington-Smith, J. (2019). *RISE Model: Its application on diving enterprises located in the San Andres Archipelago*. In Entrepreneurship and Family Business Vitality–Surviving and Flourishing in the Long Term. (Saiz-Álvarez JM y Joao Leitao y Jesús Manuel Palma). Ediciones Springer. <https://www.springer.com/gp/book/9783030155254>
- Ramírez- Salazar, MP. (2016). *Modelo de Innovación Abierta Colaborativa para la Banca de Fomento: Caso Bancóldex*. [Tesis de Doctorado en Gestión Universidad]. Tesis Doctoral. Universidad EAN. https://www.researchgate.net/publication/306395897_Modelo_de_Inno

vacacion_Abierta_Colaborativa_para_la_Banca_de_Fomento_Caso_Bancoldex

- Razzouk, R., & Shute, V. (2012). What Is Design Thinking and Why Is It Important? *Review of Educational Research*, 82(3), 330-348. DOI: 10.3102/0034654312457429 © 2012 AERA. <http://rer.aera.net> 330
- Rivas, L.M., & Londoño-Correa, D. (2015). Influencia de la alta gerencia: debates en el campo académico de la estrategia. *Multidisciplinary Business Review*, 8(1).
- Román-Calderón, J.P., Kikorian, A., Franco-Ruiz, C., y Betancur-Gaviria, A. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32(139). <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.03.002>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rumelt, R. (2011). *Good strategy bad strategy: The difference and why it matters*. (kindle edition). Random House.
- Salas Jiménez, J.C. y Quesada Carvajal, H. (2006). Impacto ambiental del manejo de desechos sólidos ordinarios en una comunidad rural. *Tecnología en Marcha*, 19(3).
- Sánchez Trujillo, M.G., y García Vargas, MDL. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166.
- Tamayo, L. A. (2012). *Importancia de los estados financieros en el entorno de las finanzas contemporáneas*. [Tesis de Especialización en Finanzas]. Universidad Tecnológica de Bolívar. <https://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/856>
- Zarta Ávila, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, (28)409-423.