



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.

FACULTAD DE ESTUDIOS AMBIENTALES Y RURALES.

MAESTRÍA EN GESTIÓN AMBIENTAL

**COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES: DEFINICIÓN,
CARACTERIZACIÓN Y APLICACIÓN.**

Requisito parcial para optar al Título de Magister en Gestión Ambiental.

AUTOR: JOSÉ MANUEL VECINO P.

Director: Alberto Guevara

ENERO DE 2012

Dedicado a todos aquellos que siguen creyendo y luchando por un futuro posible. También a María Elvia, compañera infatigable de este viaje compartido y a Manuel Felipe y Laura Sofía, animadores del sentido y la esperanza.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es la conclusión, o quizá el comienzo, de un interés que ronda las preocupaciones de quienes tenemos la responsabilidad en las empresas de asegurar que el talento humano sea un factor diferenciador en el éxito de la gestión, por eso mis agradecimientos a todos los ejecutivos que apoyaron y aportaron para lograr el resultado obtenido.

Gracias también a los docentes que me mostraron conocimientos que enriquecen la forma de ver el mundo, a los directivos de la facultad por su apoyo y guía, en especial al profesor Alberto Guevara que pacientemente apoyó el proceso de investigación hasta su resultado final.

Agradezco también a quienes me animaron a continuar en esta aventura académica y a todos los compañeros de viaje que compartieron la ruta del aprendizaje.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 5 |
| 1. OBJETIVOS..... | 10 |
| 2. MARCO TEÓRICO..... | 11 |
| 3. MARCO METODOLÓGICO..... | 26 |
| a. Ruta metodológica para la aproximación conceptual..... | 26 |
| b. Instrumentos utilizados (fuentes primarias y secundarias)..... | 31 |
| 1) Encuestas virtuales..... | 31 |
| 2) Reuniones de expertos..... | 34 |
| 3) Entrevistas..... | 34 |
| 4. TRABAJO DE CAMPO Y HALLAZGOS..... | 38 |
| a. Información sobre las empresas participantes..... | 38 |
| b. Informe General por herramienta..... | 41 |
| 5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS..... | 55 |
| a. Definición de las Competencias Ambientales Empresariales..... | 55 |
| b. Caracterización de la Competencia Ambiental..... | 56 |
| c. Aplicabilidad de las Competencias Ambientales Empresariales..... | 61 |
| 6. CONCLUSIONES..... | 67 |
| NOTAS..... | 71 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 88 |

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene la síntesis del proceso investigativo sobre el tema “COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES” que involucra tres grandes líneas de reflexión en el sentido que incorpora lo ambiental, lo empresarial y lo humano en una única definición que permite considerar la reconciliación requerida entre naturaleza y cultura, es una invitación a diseñar e implementar una nueva manera de comprender la acción humana en las empresas y su responsabilidad en la implementación de iniciativas orientadas a asegurar las condiciones necesarias para que el planeta conserve las condiciones de vida que requiere para las generaciones futuras.

La Gestión por Competencias es uno de los temas de mayor difusión al interior de las áreas de Gestión Humana en las empresas; el tema ambiental, por su parte, ha ido ganando terreno también en los sistemas de gestión de calidad y trasciende los espacios normativos de las exigencias legislativas, abordando la cultura empresarial como expresión del interés por la urgencia de hacer de lo ambiental un tema que vaya más allá de la moda. La huella, que dejan las empresas en su contexto ambiental, es una responsabilidad también de las personas que participan de ella.

Las Competencias Ambientales Empresariales serán, en poco tiempo, un modelo necesario orientado a identificar los comportamientos que necesitan las empresas para que sus colaboradores se conviertan en aliados en la gran cruzada por el “desarrollo sostenible” y por asegurar un espacio vital para las generaciones que aún no llegan.

Las áreas de Gestión Humana serán las que le permitirán a la empresa identificar las Competencias Ambientales Empresariales requeridas para que el desempeño, la productividad y

la competitividad estén alineados con la posibilidad de una nueva racionalidad que no está escindida ni ausente de la totalidad como alternativa.

Lo ambiental incluye la actitud de las personas y trasciende el nivel empresarial. La normatividad internacional, que se orienta a promover en las empresas una producción más limpia y menos contaminante, debe ser soportada ahora por el desarrollo de Competencias Ambientales Empresariales que promuevan comportamientos que vayan más allá de las conductas mínimas de respeto al medio ambiente, se trata de construir culturas empresariales que incluyan entre sus tradiciones la necesidad de favorecer el mantenimiento de condiciones ambientales saludables para los colaboradores actuales y futuros. Se identifica la competencia ambiental empresarial, entre otras, con la necesidad de ser sensible al uso que se da a los recursos hídricos, por ejemplo, en tomar conciencia de que la calidad del aire también es nuestro problema, el consumo de energía, el respeto por los recursos naturales presentes en la gestión, la implementación de estrategias que hagan efectiva la tarea de las R (Reciclar, Reutilizar y Reducir), entre otras alternativas de acción evaluable en las acciones de las personas en las empresas.

Se pretende entonces que lo ambiental se traduzca en un esfuerzo común y no en el cumplimiento de normas que se olvidan apenas dejamos nuestro rol empresarial. Las Competencias Ambientales Empresariales, como eje diferenciador de la gestión gerencial, apenas está comenzando su tránsito hacia modelos prácticos que permitan evaluar en cada colaborador el estado actual de estas competencias frente a procesos tales como la selección de personal, la capacitación y el desempeño.

La creciente preocupación por la crisis ambiental ⁽¹⁾ y los eventos que a diario certifican la destrucción de los recursos naturales ⁽²⁾, han llevado a que la sensibilidad por el tema ambiental

sea colectiva y que se haya generado, especialmente en los últimos 35 años, cientos de iniciativas orientadas a contribuir, desde la interpretación de cada grupo ambiental, social o gubernamental, en parar la destrucción del único planeta que tenemos para vivir ⁽³⁾.

Se trata de una propuesta, cuya pertinencia radica en su pretensión de aportar a la gestión ambiental empresarial un concepto que permita a las personas en la empresa, evidenciar comportamientos que lleven a una cultura capaz de proponer acciones de impacto que cumplan con el mandato que dice que: *“Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano” tal como reza en la constitución política Colombiana en su artículo 79*. Por otra parte, la relevancia de este trabajo se evidencia en el aporte que hace a las áreas de Gestión Humana para reconocer los comportamientos ambientalmente amigables que pueden ser promovidos desde una cultura empresarial que va más allá del cumplimiento de la norma o legislación ambiental.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un modelo de competencias ambientales que contribuya en la consolidación de una cultura empresarial de alto desempeño que permita definir y fundamentar la importancia que tiene incluir, en los procesos de gestión humana de las empresas, las Competencias Ambientales Empresariales, caracterizar los componentes de las mismas e identificar su aporte en los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño.

El Marco Teórico presenta una reflexión que incorpora la síntesis que el autor ha generado a partir de la bibliografía que se ha considerado pertinente para fundamentar y justificar la necesidad de ofrecer a las empresas un modelo conceptual que permita articular las dimensiones que surgen de la integración entre lo que las personas conocen, hacen y son en una cultura organizacional que promueve el respeto por lo ambiental.

En el capítulo correspondiente al Marco Metodológico se evidencia y documenta el proceso investigativo como tal que permite al lector reconocer que se trata de un trabajo que incluye opiniones y reflexiones de ejecutivos de diferentes empresas y sectores de la economía, de tal manera que su aporte se hizo desde la praxis cotidiana de empresa y específicamente desde el cargo que ocupan como directivos de las áreas de Gestión Humana, Calidad y Gestión Ambiental. Sus respuestas reflejan su preocupación por hacer del tema ambiental un componente sustantivo de la gestión, que vaya más allá del cumplimiento de la norma. Igualmente, en este capítulo, se presentan las diferentes herramientas utilizadas y los resultados obtenidos en los ejercicios, tanto virtuales como presenciales, que se realizaron durante todo el tiempo que duró el ejercicio investigativo.

En el capítulo quinto se presentan los resultados obtenidos en el proceso y se expresa el aporte propio del investigador al proponer la definición de las Competencias Ambientales Empresariales las cuales serán con el tiempo objeto de revisión, complemento y ajuste, sin embargo es la propuesta de la definición que permite reconocer el alcance de lo que es una **COMPETENCIA AMBIENTAL EMPRESARIAL** y que corresponde al cumplimiento del objetivo central de este proceso. En segundo lugar se encuentra la caracterización de dichas competencias vistas desde la perspectiva de sus componentes (Ser, Saber y Hacer) que corresponde a la descripción de conductas observables y evaluables a partir de las cuales se podrá, más adelante, estructurar una herramienta capaz de servir como soporte a los procesos en los cuales, por lo menos inicialmente, se sugiere que pueden ser utilizados. El tercer componente de este capítulo es precisamente la aplicabilidad de dichas competencias en las empresas y en especial al área de Gestión Humana en tres de sus procesos como son la selección de personal, la capacitación y la evaluación de desempeño.

La búsqueda del saber no termina nunca y la experiencia del conocimiento siempre se sabrá incompleta por cuanto quedarán muchas y nuevas experiencias por vivir y nuevas síntesis que formular. La gestión ambiental es una coyuntura para transformar la actitud de las personas frente al mundo y la cultura empresarial un espacio de construcción común, donde lo ambiental se convierte en un desafío para hacer que el futuro sea posible y tenga oportunidad de convertirse en realidad.

Esta investigación, que nació con grandes pretensiones teóricas y prácticas, con el firme propósito de contribuir de manera significativa a la gestión empresarial desde la perspectiva de una cultura de alto desempeño, termina delimitando su entregable al aspecto conceptual, es decir más al QUÉ, ya que ofrece una definición de lo que es una competencia ambiental empresarial, una caracterización de lo que debe ser, saber y hacer una persona ambientalmente competente y finalmente sugiere los ámbitos de aplicabilidad en tres subprocesos del área de gestión humana como son los de selección, capacitación y evaluación del desempeño. El alcance por tanto no llega al CÓMO que corresponde a la herramienta que operacionaliza el concepto, la que mide el nivel de presencia o ausencia de la competencia ambiental empresarial en una persona, en un equipo e incluso en una empresa, este será un emprendimiento para posteriores investigaciones propias o ajenas.

1. OBJETIVOS.

El presente trabajo aborda un modelo de investigación propositivo y encuentra que uno de los problemas ambientales urgentes de solucionar es la necesidad de que las empresas, cualquiera sea su propósito, involucren a todas las personas que trabajan en ella como actores y protagonistas de la solución a los problemas ambientales que afectan a la naturaleza como resultado de su actividad.

Por ello el OBJETIVO GENERAL de la presente investigación es la de:

“Diseñar un modelo de competencias ambientales que contribuya en la consolidación de una cultura empresarial de alto desempeño”.

Para tal fin se elaboró un plan de trabajo que permite, al final del proceso investigativo, cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- a) Definir las Competencias Ambientales Empresariales.
- b) Caracterizar las Competencias Ambientales Empresariales en las personas que conforman la cultura organizacional.
- c) Evidenciar la aplicabilidad de las Competencias Ambientales Empresariales en la gestión de talento humano de las empresas.

El desarrollo del documento permitirá mostrar al lector la ruta de investigación seguida para el cumplimiento tanto del objetivo general como de los objetivos específicos.

2. MARCO TEÓRICO.

Para el desarrollo de este proyecto se diseñó un plan de trabajo que inició en el primer semestre de la Maestría donde se estructuró un modelo metodológico guiado y acompañado por los diferentes docentes asignados y de esta manera se llegó a la formulación de un tema particular que llevó a la congruencia de los tres ejes temáticos que guían la reflexión, en este caso las competencias empresariales, la cultura organizacional y el tema ambiental como referente transversal de la acción humana en la empresa.

Con el fin de incorporar en el proyecto fuentes primarias y secundarias, se recurrió a diferentes herramientas metodológicas que son presentadas en detalle en el capítulo cuarto y evidencian las percepciones, opiniones y reflexiones de quienes viven el día a día de las empresas y que por tanto pueden expresar la realidad de lo que ocurre en las áreas de talento humano frente al tema ambiental y su relación con la cultura empresarial.

Una vez revisadas las fuentes secundarias que soportan los tres ejes conceptuales de la propuesta de investigación, es pertinente integrar en este capítulo la sustentación conceptual sobre el objetivo central del trabajo, de tal manera que pueda dimensionarse el alcance práctico de la propuesta de trabajo.

Antes de presentar la definición de lo que son las COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES ⁽⁴⁾, es importante aclarar la razón por la cual se habla de “empresarial” y no de “Organizacional” en esta propuesta investigativa.

La razón de esta distinción es de orden práctica, porque, como se expresa más adelante, las competencias ambientales funcionan igual en todos los ámbitos donde se referencian, pero todo el proceso de investigación y reflexión aplica a lo empresarial atendiendo la definición ofrecida

en su segunda acepción por el Diccionario de la lengua española en la cual dice que Empresa es la “ *Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos*”(DRAE), mientras que, en el mismo diccionario, dice que Organización es la “ *Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.*” ⁽⁵⁾ por ello, partiendo de las anteriores definiciones, es importante precisar que las competencias ambientales de las que se ocupa este trabajo se orientan a la identificación de los factores culturales ⁽⁶⁾ relacionados con las acciones de las personas en la búsqueda de comportamientos que hagan más sostenible la realidad ambiental en la empresa, independientemente del sector al que pertenezca.

Es pertinente, para comenzar, presentar una breve reflexión que oriente y contextualice la definición de lo que es una competencia ambiental empresarial, la cual posteriormente se mostrará y explicará con más detalle, de tal manera que pueda sugerir al lector una interpretación cercana a la intención del autor que recorre estos caminos aún no explorados suficientemente y que, sin duda, podrán aproximarnos a una realidad que va más allá de lo conceptual y permite sugerir alternativas de reconciliación a la complejidad que nace de una racionalidad fraccionada en su origen epistemológico ⁽⁷⁾.

También es preciso prevenir, desde el comienzo, que no se hallará en el documento un directorio de comportamientos y conductas de acción sobre el tema ambiental, ya que no se trata de recopilar las conductas o acciones orientadas a proteger los ecosistemas y la naturaleza, sino que la orientación de la reflexión apunta a evidenciar los sustentos conceptuales de las competencias que asegurarán una cultura empresarial propositiva y ambientalmente amigable, por tanto no se trata de un manual de actividades o de sugerencias de comportamientos que apoyen la reducción del consumo, la conservación de los recursos ni de la protección de la

naturaleza a los cuales sin duda habrá que llegar cuando se operacionalicen las competencias ambientales en la realidad del día a día de la gestión en la empresa⁽⁸⁾.

La reflexión también tiene que ver con la importancia de las COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES en los procesos propios de las áreas de Gestión Humana en las empresas en general y evidenciar el impacto y alcance que tienen en la búsqueda de talentos capaces de convertir la cultura empresarial en un espacio de transformación en favor de comportamientos ambientalmente amigables en los diferentes escenarios empresariales posibles⁽⁹⁾.

En los últimos años el tema ambiental, y en general todo lo que incluya en su discurso prefijos asociados a los términos eco y bio⁽¹⁰⁾, suele ser bien visto y recibe la aceptación inicial en los círculos en los cuales pretende moverse. El tema pasó, de ser una preocupación científica orientada a garantizar las condiciones de vida sobre el planeta, a recorrer un camino polisémico conquistado por distintos discursos que han pretendido capturar o por lo menos aprisionar los límites de su alcance e impacto⁽¹¹⁾.

Desde las aproximaciones políticas ideologizadas por distintas corrientes de pensamiento, hasta la instrumentalización total del término por parte de gobiernos y entidades privadas⁽¹²⁾ que la redujeron y condujeron a una norma de obligatorio cumplimiento y en el peor de los casos, a un sello⁽¹³⁾ que tranquiliza la conciencia de quienes continúan consumiendo y devorando el entorno en beneficio de un modelo economicista que apunta al desarrollo de una sociedad capaz de mantener el peligroso equilibrio entre el adelanto de la técnica y el consumo de los limitados recursos naturales por parte de las sociedades que parecen ausentes a las consecuencias de sus actos ambientales⁽¹⁴⁾.

La historia recuerda que fue desde finales de los años 60, junto con los grandes cambios sociales propuestos desde la ciencia, el arte y la política, pero especialmente en los años 70, cuando se formaliza e internacionaliza la preocupación por el tema ambiental, se han escrito múltiples textos con discursos, arengas, advertencias, investigaciones y solicitudes que van llegando a los angustiosos, pero a veces ignorados, llamados para intervenir en este proceso de degradación continua y permanente de un entorno que cada vez se parece menos a lo que esperamos heredar a las generaciones futuras ⁽¹⁵⁾. Las banderas del discurso ambiental han pasado por distintos exponentes que van desde los más radicales defensores de la tierra, que han enarbolado la banderas de la urgencia de una nueva manera de aproximarse a lo natural, hasta los negacionistas que aseguran que todo lo que pasa es producto del desarrollo natural en la breve historia de la humanidad en la tierra y que por tanto nada de lo que hagamos impedirá el destino final al cual se aproxima ⁽¹⁶⁾.

Ahora bien, la legítima preocupación por los intereses de la tierra, ha llevado a que de las diferentes cumbres sobre los temas ambientales, surjan documentos que lentamente han sido incorporados en las legislaciones de los diferentes países con el fin de contribuir a lo que se ha dado en llamar “desarrollo sostenible” y que apuntan a establecer rutas de acción y agendas que garanticen modelos de gestión que protejan los diferentes recursos que aún quedan.

De especial relevancia en esta presentación, la necesidad de reconocer el énfasis de algunos autores ambientalistas que hablan de “crisis ambiental como crisis de la racionalidad” ⁽¹⁷⁾, y que muestran de modo sintético las reflexiones éticas, epistemológicas y semánticas que dejan en evidencia que la relación ser humano-naturaleza está condicionada por un principio hermenéutico que lleva a considerar al ser humano como sujeto en un mundo de objetos, lo cual significa que todo aquello que no pueda incluirse en la llamada “comunidad del pensamiento”⁽¹⁸⁾,

no podrá tener otro destino más que el de subordinado frente a la acción humana. Este modelo de pensamiento es el que circula por todos los componentes de los sistemas sociales y culturales y que han sido abordado con suficiencia para mostrar que desde la “res cognitias” todo lo demás quedó convertido en “res extensa” y por tanto sometido al dominio de un ser cuya existencia está determinada por su capacidad de pensar, en el famoso “pienso luego existo”⁽¹⁹⁾.

Los gobernantes de las naciones han asumido una interpretación de corte antropocéntrico que es el que logra explicar la manera como se organizan modelos transaccionales con los llamados reinos de la naturaleza, a tal punto que hoy día se habla de derecho ambiental y se regulan los derechos de los animales y se firman convenios de protección a los recursos naturales, entre otros⁽²⁰⁾.

Por su parte, entre los procesos legislativos y normativos están todos aquellos que se rigen por acuerdos internacionales y nacionales, entre ellos los contemplados en las normas de la familia ISO, especialmente la 14000 y todas aquellas que atienden la necesidad de que las empresas y los empresarios se hagan responsables del impacto que causa su acción en términos de contaminación, degradación, entre otros y por tanto que asuman las diferentes acciones preventivas o correctivas que les lleve a disminuir o eliminar los niveles de impacto negativo en su gestión empresarial⁽²¹⁾.

Las empresas, a lo largo de su historia, han sido cada vez más conscientes y consecuentes en la necesidad de la implementación de estos procesos y aunque todavía la autoridad ambiental sorprende a muchas industrias, principalmente pequeñas e incluso ilegales, que no han incorporado en su sistema de gestión estos protocolos se reconoce que están orientados a

garantizar que los recursos naturales sean considerados como insumo necesario para asegurar la “sostenibilidad” tanto de la naturaleza como de las empresas ⁽²²⁾.

Estos temas han sido presentados con idoneidad por diferentes autores y siguen siendo motivo de constante preocupación en razón de la responsabilidad que tienen los organismos de control, en cuanto se hace indispensable seguir documentando la huella que el ser humano ha dejado en los diferentes paisajes por donde ha transitado en su historia; encontramos entonces, que en cada uno de los horizontes por donde la humanidad se ha establecido, han sido muchos los pioneros que han gastado su vida generando conocimiento sobre los múltiples impactos y transformaciones que el ser humano ha producido en estos escenarios.

Por otra parte, es importante señalar que uno de los componentes por el que atraviesan los diferentes escenarios de la vida social es la Educación Ambiental la cual va, desde los esfuerzos de los maestros en las escuelas y demás centros de educación formal, hasta las iniciativas que se realizan en empresas y comunidades por alfabetizar en los temas requeridos para que las prácticas y comportamientos sociales sean amigables con el ambiente que les rodea. La educación ambiental es uno de los ejes alrededor del cual reposa la esperanza de alcanzar resultados positivos en la búsqueda de acciones que aseguren que es posible transformar la manera de pensar y actuar frente a la naturaleza; en este sentido, las entidades gubernamentales ha diseñado planes y programas orientados para niños, jóvenes y adultos que aseguran experiencias y conocimientos que les permiten comprender que la naturaleza hace parte de su desarrollo vital. Ahora bien, lo que las evidencias dicen, después de 40 años, es que esta ruta no parece estar llevando al destino esperado ⁽²³⁾.

La vida empresarial, por su parte, consolidada desde la revolución industrial como espacio de realización personal, entiende también que lo ambiental, lejos de ser una moda pasajera, es una urgencia que debe ser incluida en todos los procesos en los cuales intervienen las personas, de tal manera que la preocupación por estos temas debe trascender el cumplimiento satisfactorio de la normatividad expresada en la ley e ir más allá de las acciones propuestas por los auditores que salvaguardan la aplicación de las normas y certificaciones requeridas para conservar o incrementar la competitividad en los ámbitos nacionales e internacionales⁽²⁴⁾.

Las empresas se han convertido en espacios vitales para las personas y por tanto desarrollan en ella buena parte de lo que desean ser en tanto seres en relación. La empresa, por su parte, expresa en su ser, la condición por la cual existe y ésta tiene que ver con los tres pilares sobre los cuales se fundamenta toda su gestión: La rentabilidad, el crecimiento y la permanencia⁽²⁵⁾. Estos tres pilares son constitutivos de la razón y esencia de la empresa, en este sentido el pensamiento estratégico se dirige también a la formulación de los tres factores clave que permiten asegurar y consolidar el diseño de una empresa capaz de mantenerse en el tiempo, ellos son: La estrategia, que anticipa o por lo menos prevé las diferentes actividades que debe realizar la empresa⁽²⁶⁾ y en este sentido desarrolla la pregunta por el QUÉ, lo cual permite identificar los factores de éxito de la empresa en su visión. El segundo factor tiene que ver con la Estructura que tiene la empresa, es decir encontrar el CÓMO lograr estos objetivos propuestos y por último, pero no menos importante, la Cultura como factor de éxito empresarial, es decir el QUIÉN y es aquí donde las organizaciones marcan la diferencia al momento de obtener sus resultados⁽²⁷⁾.

La Cultura Empresarial, por su parte, es un factor determinante para el logro de los objetivos corporativos, las personas que hacen parte de la empresa desarrollan una forma de actuar, una manera de ser, un estilo propio que está determinado por las tradiciones y costumbres que se han

hecho parte de la identidad de la misma. La cultura hace referencia entonces a la configuración de hechos que expresa la manera cómo se relacionan las personas con los diferentes equipos de trabajo. La Cultura está determinada también por la historia de la empresa por los hechos relevantes que han construido los metalenguajes que a diario generan sintonía y conflicto, de tal manera que su identidad es capaz de ser reflejada e interpretada por todos aquellos que no pertenecen a la misma e incluso la pueden caracterizar ⁽²⁸⁾.

La Cultura Empresarial tiene un componente fundamental y es el “talento humano”, como expresión de la capacidad de la persona en la organización, nombre este que ha ido evolucionando o por lo menos cambiando a lo largo de la historia empresarial y hace referencia a las personas que forman parte de una empresa y son las responsables de dar vida a la estrategia planteada mediante la estructura disponible.

En este punto de la reflexión no es pertinente detenerse a comentar el papel de las personas en la empresa como fuerza laboral o como recurso necesario en el ejercicio de la transformación de la materia prima, y tampoco se profundizará sobre la condición de la relación vertical en el manejo del poder y sus consecuencias en la historia, especialmente del siglo XX, sino que se privilegiará el propósito de la reflexión, en la cual se da la discusión, sobre el ser humano como capital humano de la empresa y como sujeto de transformación por medio del conocimiento ⁽²⁹⁾.

En cuanto hace al papel del talento humano en la empresa, es preciso aclarar que cuando se habla de talento se requiere de una desagregación del término para encontrar cuáles son los componentes del mismo, ya que en muchas ocasiones se considera que todas las personas que trabajan en la empresa son talentosas, cuando en realidad su desempeño demuestra lo contrario. Una persona con talento ⁽³⁰⁾ es una persona que reconoce, en primer lugar, que sus resultados son

producto de la contribución que recibió de otras personas, es decir que acepta que los demás son necesarios y hacen parte de la gestión que realiza.

El talento humano, en los diferentes contextos en los cuales se relaciona con otras personas o situaciones se expresa a través del *compromiso, la acción y la capacidad*, de tal manera que, al evidenciar su desempeño en una tarea específica, por ejemplo, se puede calificar su contribución en la consolidación del talento como diferenciador requerido para los resultados en la empresa⁽³¹⁾.

Para el desarrollo de este trabajo, previa verificación de los diferentes contenidos y asumiendo una postura sobre el mismo, se considera que lo mejor es regresar a las fuentes y establecer una definición cercana a la propuesta por David McClelland que desarrolla el modelo a partir de tres grandes componentes desde donde la reflexión llevará a la formulación y caracterización de las competencias ambientales necesarias y requeridas para un desempeño superior que trasciende, en su actuar, el ámbito empresarial⁽³²⁾.

Señala S. Covey que el cambio verdadero y profundo ocurre “de adentro hacia afuera”⁽³³⁾ y que por tanto, lo que somos ya está en el interior de cada persona como una semilla capaz de desarrollarse y de mostrar todo su potencial. Ya en épocas remotas Platón, en su libro “la República”, señalaba también en su mito de la caverna, que la verdad era un resultado que se alcanzaba después de un esfuerzo que llevaba a superar las sombras de la opinión⁽³⁴⁾. De tal manera, que la posibilidad de ser, en este modelo de pensamiento, significa que todo lo que somos ya está contenido en nuestro interior, estamos en capacidad de desarrollar nuestro potencial y hacerlo manifiesto a través de nuestras acciones.

La competencia, entendida entonces, como la capacidad de entregar un desempeño superior tendrá, en este ejercicio, tres factores en los cuales se desagrega el término, ellos son: *Ser, saber y hacer*. Ahora bien, es preciso aclarar que la competencia de una persona se hace evidente en la acción únicamente, lo que lleva a consolidar la opinión de que una persona competente lo es solamente en cuanto lo expresa a través de un comportamiento observable y evaluable en un evento determinado susceptible de ser repetido en situaciones similares ⁽³⁵⁾.

A continuación, el lector encontrará una breve reflexión sobre cada uno de los términos, no pretendiendo agotar su alcance y significado sino, por el contrario, dejando abiertas todas las opciones que lleven a integrar en cada componente la posibilidad de asimilar la necesidad de un análisis que no desconoce la totalidad como horizonte de sentido en la acción experimentada por la persona en la cultura empresarial que se determina por los factores relacionales que configuran la acción diferenciadora de la gestión.

Después de una cuidadosa revisión bibliográfica se puede concluir que la totalidad de los autores privilegian estos tres elementos (ser, saber y hacer) como componentes necesarios y requeridos de toda competencia:

- a. **Ser:** La primera anotación tiene que ver con la urgencia de establecer que estas reflexiones no pretenden abordar el término desde la perspectiva ontológica y ni siquiera psicológica, se trata de una mención para señalar que lo central es el rescate de la individualidad del sujeto y de su capacidad interna de contener la posibilidad como potencia. Cuando, en la revisión de los términos, que participan de la construcción de la competencia, hablamos del ser, se refiere específicamente a la identidad de donde brota la actitud, es decir la interpretación que hace del mundo y la condición que establece para

relacionarse con él. En este sentido, el ser se acompaña no sólo de la actitud sino también de la intención entendida como el “propósito o voluntad de” ⁽³⁶⁾. Bástenos entonces, con establecer que, cuando hablamos del SER, estamos haciendo referencia a lo interno e interior del ser humano, a lo individual y propio que configura la identidad del sujeto y que por tanto lo diferencia del otro. Sin embargo, vale la pena mencionarlo, no se habla aquí de un ser atemporal y sin referentes culturales, todo lo contrario, lo que va a permitirle establecer el vínculo con el siguiente factor es precisamente su capacidad para vincularse con la expectativa social.

- b. **Saber:** Es una condición del entendimiento que lleva al conocimiento ⁽³⁷⁾, es la evidencia que lleva a consolidar en el sujeto una característica diferenciadora, ya que, si bien es cierto que en el proceso de aprendizaje se dan contenidos similares, es en el proceso del conocimiento como se va creando el saber que permite expresar lo que se entiende de lo visto, leído o aprendido. El saber, en el modelo de competencias, se acompaña del conocimiento y permite entonces que la persona en su actuar recurra a ellos para definir el tipo de acción que necesita. En este sentido es claro reconocer que existe una coherencia en la manera como el ser se expresa a través del saber. Cada noticia que llega al intelecto lo hace de forma mediada y, a medida que ampliamos nuestro horizonte de conceptos, teorías y modelos vamos configurando también un diseño hermenéutico que permite aproximarse a la realidad con el fin de acudir a ella con los paradigmas que se construyen a partir de los contextos en los cuales están inmersos ⁽³⁸⁾. Un tema, que no se aborda aquí, tiene que ver con la emoción y el sentimiento como compañero de viaje en este proceso de construcción de la competencia y que sin duda determina el juicio que se hace sobre cada uno de los saberes que incorporamos en nuestro conocer.

- c. **Hacer:** Es la expresión externa del ser y el saber en una acción concreta, es la manera como aborda en una situación específica el sujeto la realidad compartida. El hacer puede verse de diferentes maneras y una de ellas tiene que ver con la de “trasformar”, “convertir” y “ejecutar” ⁽³⁹⁾ en un contexto determinado y con unos resultados esperados la realidad. El hacer, es la manifestación práctica de la capacidad del sujeto y por tanto debe incorporarse en este contexto aspectos tales como la comunicación y el lenguaje como impulsores de la acción. Es importante, al hablar de este componente que la llamada habilidad del sujeto se integra a la destreza para ejecutar una acción *cuyo resultado sea comparativamente superior al promedio tal como lo afirma McClelland*, de tal manera que el desempeño individual marca la diferencia en el contexto del equipo de trabajo, aún cuando necesite del mismo, precisamente para obtener una acción comparativamente válida y diferenciada.

En este contexto, es preciso afirmar que la competencia no corresponde al ejercicio (observado en algunos modelos teóricos y en experiencias reales) de ver los tres componentes mencionados de modo lineal y separado, o en acuñar frente a cada uno de ellos una serie de comportamientos deseables. La competencia se podrá nombrar como tal, si en un comportamiento observable y evaluable se puede predicar que de modo simultáneo se evidencia lo que la persona es, sabe y hace, o bien su habilidad, conocimiento y actitud ⁽⁴⁰⁾.

Estos tres componentes, que pueden nombrarse de diferentes maneras, dependiendo de la aproximación conceptual que se tenga de cada una de ellas, llevarán a reconocer un comportamiento observable y evaluable que invita a emitir el juicio que sobre él se puede hacer, en términos de contrastar lo esperado contra lo evidenciado en el mismo.

Otro elemento, requerido en esta aproximación, tiene que ver con el componente ético de la competencia, más aún en razón a que todo lo ambiental ha caído bajo la sospecha de la instrumentalización y acusada de ser una herramienta ideológica e ideologizada que perpetúa el sistema económico en el cual se van a mover lo que se ha dado en llamar competencias ambientales ⁽⁴¹⁾. Se evidencia, en la literatura disponible, que es posible mostrar las diferentes corrientes éticas que cuestionan o apoyan el tema ambiental como una urgencia que debe ser agregada en los comportamientos cotidianos de todas las personas, las comunidades y las sociedades ⁽⁴²⁾.

Las competencias, en general, y en particular la ambiental, hacen referencia a un comportamiento observable y medible que se hace presente en la persona y que impacta en la cultura empresarial. Es preciso reconocer también el impacto que tienen dichas competencias al momento de ser identificadas, desarrolladas y promovidas al interior de la empresa. La competencia ambiental reconoce que necesita, sin duda, de los procesos educativos que le permiten obtener y ofrecer información sobre el tema y de esta manera, reconocer las diferentes acciones capaces de mantener la armonía requerida entre el sujeto y la naturaleza.

Las competencias ambientales en la empresa serán, en un futuro no muy lejano, un requisito previo y necesario a la hora de medir los desempeños laborales de las personas y representarán un componente clave de la cultura empresarial en cualquier empresa, independientemente del sector económico al que pertenezca, de tal manera que, seguramente, la empresa tendrá que disponer de un programa que le permita identificar, evaluar, desarrollar y entrenar este grupo de comportamientos, aprovechando para ello la educación ambiental como un componente de entrenamiento del saber, desarrollando programas de mejoramiento ambiental que permitan

cualificar las habilidades de las personas y en este sentido fortalecer el Ser como una potencialidad que se expresa en una cultura en permanente transformación ⁽⁴³⁾.

Aunque al final del documento se amplía el alcance, en términos de utilidad y aplicación que tienen las Competencias Ambientales Empresariales, vale la pena puntualizar sobre los siguientes aspectos:

En primer lugar, pensando desde lo estratégico y asumiendo que el modelo presentado derivará en otro estudio, quizá en una herramienta que será vista como un instrumento práctico capaz de ser incluido en las herramientas de gestión gerencial de la empresa, es necesario que este modelo integre un banco de comportamientos observables que llevarán más adelante también a construir un diccionario de Competencias Ambientales Empresariales, algunas específicas, otras generales pero siempre transversales y es por ello que todas las áreas y departamentos de las empresas deberán incorporar estas competencias como parte de su gestión diferenciadora lo cual será un valor agregado que se exigirá a las personas que pretendan ingresar o ya trabajen en la empresa ⁽⁴⁴⁾.

En segundo lugar, contar con un modelo práctico en el área de gestión humana de la empresa ayudará a validar las competencias ambientales de las personas que trabajan o van a trabajar en ella y esto mismo permitirá encontrar, que no se trata solamente de ser sensibles frente al tema ambiental sino que es posible desarrollar programas orientados a fortalecer estos comportamientos que van más allá de la exigencia que hace la norma, es decir, que la selección de personal podrá incluir un capítulo que rescate este componente y así aseguramos también que el desempeño laboral será sobresaliente en este aspecto.

El alcance, de la propuesta de trabajo en el tema ambiental, se fundamenta en la premisa de que las “competencias ambientales” ya existen en cada persona como actividad potencial, que se configura como un “desempeño sobresaliente” en la medida que la cultura empresarial propone y anima la comprensión de un mundo capaz de ser transformado y mejorado por pequeñas acciones que impactan más allá del contexto en el cual se producen ⁽⁴⁵⁾.

Es importante también considerar que las personas en las empresas tienen un propósito, y no es otro que el de agregar valor a la gestión, es decir que su desempeño será calificado de acuerdo a los resultados que, en términos de productividad, entrega la empresa al mercado y de esta manera se convierte en competitiva y por tanto las contribuciones individuales serán reconocidas y valoradas ⁽⁴⁶⁾. De esta manera, la lectura que se hace de las personas que trabajan en la empresa y que son constructores de una cultura amigable con el ambiente, se da en razón del valor que agreguen en términos de desempeño, y en este sentido se pretende contar con los mejores y más competentes de los talentos disponibles en el mercado ⁽⁴⁷⁾.

3. MARCO METODOLÓGICO.

a. Ruta metodológica para la aproximación conceptual.

Para el desarrollo del presente trabajo se tomó como base la conjunción conceptual de tres términos que corresponden a tres dimensiones complementarias como son: la acción humana (referente a las competencias entendidas como capacidad de una persona de ser, saber y hacer), la empresa como contexto de dicha acción (Incorporando la cultura empresarial como resultado de la interacción de las personas en un contexto laboral determinado) y lo ambiental como marco de referencia (Reconociendo los aspectos de una naturaleza que es transformada por la acción humana y evidenciado la importancia de generar condiciones de sostenibilidad), de tal manera que hablar de **COMPETENCIA AMBIENTAL EMPRESARIAL** es una aproximación complementaria a los modelos existentes que pretenden ofrecer alternativas en beneficio de un ambiente, no solamente sano y sostenible, sino también que incorpore a la acción humana como parte de la gestión ambiental necesaria en la gestión cotidiana de las empresas.

Con el fin de obtener un proceso comprensivo del alcance esperado en el proceso de investigación, se elaboró un cuadro guía que expresa las relaciones conceptuales y la ruta de trabajo planteada para este ejercicio investigativo y que contiene 6 ejes, no necesariamente secuenciales, pero que orientan y clarifican los aspectos claves que fueron abordados en la investigación propuesta. El Modelo comprensivo de Competencias Ambientales se encuentra expuesto en la Figura 1, página 29.

En primer término, es importante mencionar que el proceso comienza tratando de imaginar el final del camino, de considerar los resultados que se van a obtener y también es válido expresar que en este camino recorrido se ajustaron los mismos ya que las pretensiones iniciales superaban en mucho los alcances reales a los cuales se pudo llegar en el proceso que fue alcanzando su

principio de realidad en los tiempos dedicados a la investigación y a la incorporación de los ejercicios inicialmente planteados. Los resultados planteados se orientan al cumplimiento de los objetivos específicos que son:

- i. Formulación de la definición de lo que son las Competencias Ambientales Empresariales y que pretende proponer una conceptualización, en razón a que no se trata de la sumatoria de los tres significados sino un nuevo significado unitario cuyo alcance se expresa en el capítulo anterior.
- ii. Caracterización de la competencia ambiental a partir del ejercicio analítico que permite verbalizar las conductas aplicables a lo que puede ser, saber o hacer una persona ambientalmente competente en una empresa.
- iii. Aplicación en los procesos básicos de gestión humana de una empresa, desde la vinculación de candidatos capaces y competentes que se entrenan en las capacidades básicas de los talentos ambientalmente requeridos por la empresa y que se evalúan en relación con el desempeño laboral que incluye la tarea realizada y el resultado obtenido en ella.

En segundo lugar, por tratarse de un ejercicio propositivo, se revisan las perspectivas epistemológica, ética y antropológica que permiten identificar el alcance de la propuesta conceptual y en cada una de ellas se pretende fundamentar el concepto de las Competencias Ambientales Empresariales como un recurso necesario a la hora de promover comportamientos ambientalmente amigables en la cultura empresarial.

El tercer componente hace referencia a los elementos organizacionales que alinean la acción de los colaboradores con la de la empresa y la de la industria, se trata de reconocer que las consecuencias ambientales no tienen su origen “al final del tubo” sino que nacen desde el mismo

comportamiento humano en un contexto empresarial determinado, se pretende ofrecer unos conceptos básicos que nos lleven del desempeño individual de las personas a la productividad como resultado del esfuerzo conjunto y finalmente a la competitividad como requisito de supervivencia en el mundo económico.

En cuarto lugar se presentan, después de una extensa lista de definiciones, los componentes comunes de toda competencia que son a. Conocimiento, b. habilidad y c. actitud. La definición de competencia, ha tenido históricamente diferentes definiciones pero finalmente se coincide en que el juicio de la acción evidencia la competencia en las tres dimensiones mencionadas.

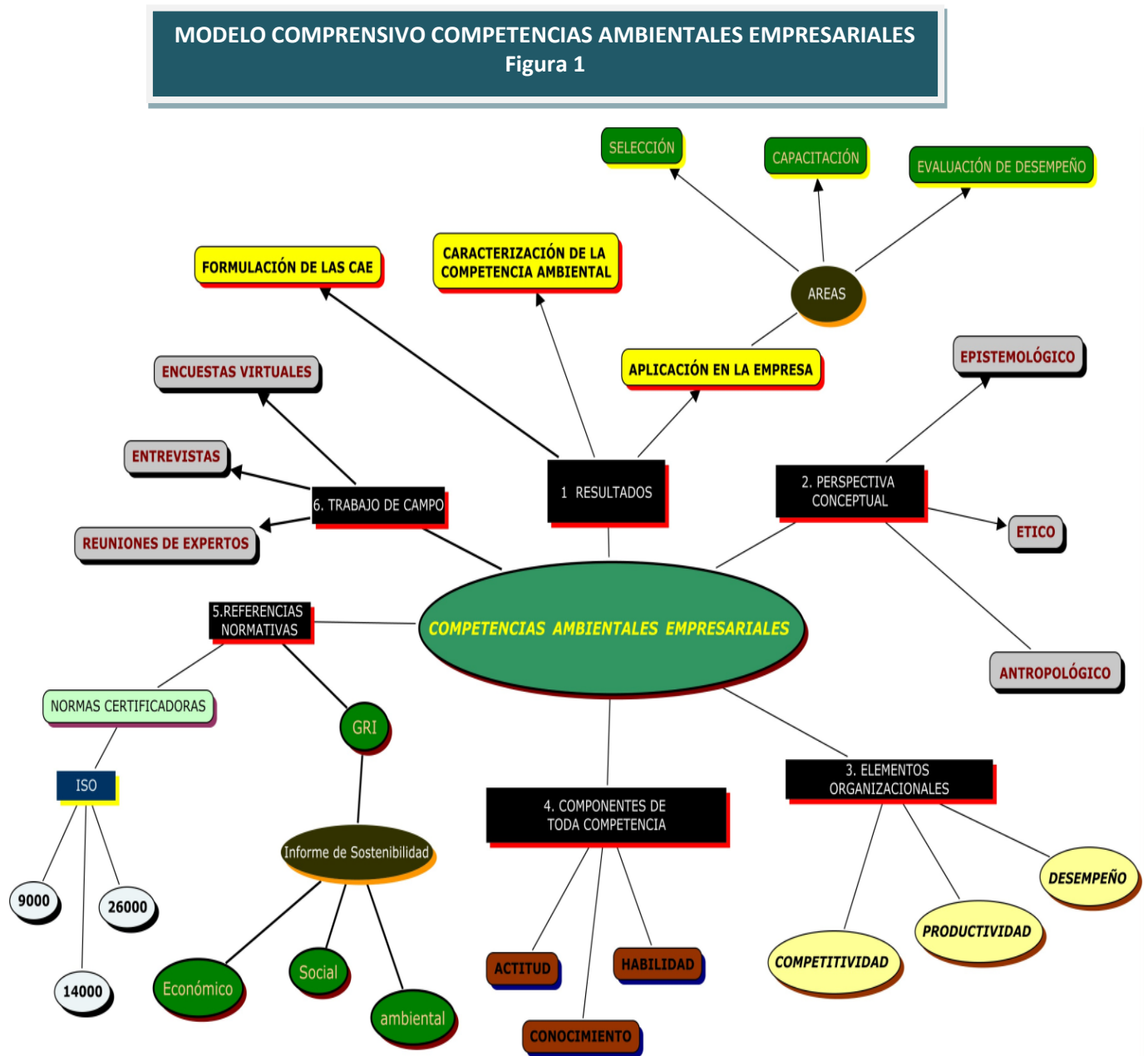
En quinto término, la ruta de investigación incorpora las referencias normativas desde tres perspectivas: a) Lo legal, que hace referencia a lo que dice la ley sobre la importancia que tiene para las empresas implementar acciones orientadas a eliminar, reducir o disminuir el impacto de la contaminación ambiental que producen e igualmente a implementar procesos de educación ambiental y otros relacionados que le permitan atender y responder a la preocupación social del tema ambiental; b) Las normas certificadoras especialmente las de la familia ISO, haciendo especial mención de la 9.000 como marco general de un sistema de gestión de Calidad, la 14.000 en lo referente a los temas ambientales y la 26000 como norma integradora de la responsabilidad de la empresa en el contexto en la cual desarrolla su actividad e igualmente la , ISO 50001 de gestión energética; c) Los informes de sostenibilidad tomando como ejemplo el informe GRI y en especial el G3 que ya es certificable cuyos ejes de referencia son lo económico, lo ambiental y lo social.

Finalmente, en el sexto lugar, aparecen las tareas realizadas con fuentes primarias que incluyó un ejercicio cuyos resultados se muestran en el capítulo sexto y que se realizó mediante la utilización de tres herramientas así:

- I. **Reuniones con expertos.** Que incluyó tres sesiones de trabajo con invitados de diferentes empresas y cuyos cargos eran principalmente de las áreas de Gestión Humana, Calidad y ambiental. En dichas reuniones se desarrolló una metodología participativa que permitió crear condiciones de diálogo y reflexión que llevaron a conclusiones donde se recupera la importancia de la cultura empresarial como eje dinamizador de la gestión empresarial.
- II. **Encuestas virtuales:** Este proceso comenzó al finalizar el primer semestre cuando el tema estaba definido, se hizo una selección de ejecutivos de las empresas participantes y se les envió en el transcurso de 10 meses tres encuestas (ver anexo) donde se pidió a cada uno de ellos sus opiniones y percepciones sobre el tema. La base de datos de estos contactos empresariales fue suministrada por JOB MANAGEMENT VISION empresa dedicada a proveer servicios de consultoría gerencial, capacitación empresarial y selección de personal desde hace más de 8 años y donde el gerente de dicha compañía es el mismo autor de esta investigación y por tanto tiene la autonomía para hacer uso de esta lista de contactos que le permitió contar con apoyo y colaboración para el proyecto en razón de los vínculos comerciales pero también profesionales existentes entre los ejecutivos de las empresas participantes y el autor de este trabajo.
- III. **Entrevistas:** Con el fin de tener una visión más amplia del tema y su alcance se realizaron entrevistas desestructuradas con ejecutivos de algunas de las empresas participantes de tal manera que pudieran validarse o dar mayor

consistencia a las respuestas entregadas por los participantes a través de los otros instrumentos.

A continuación se presenta el cuadro síntesis que guía la reflexión:



*Fuente: Creación de José Manuel Vecino P., como parte de la investigación en Competencias ambientales empresariales.

La estructura metodológica del proceso investigativo presentado en el mapa conceptual, anuncia los componentes centrales del camino investigativo recorrido, y expresa la contribución que realiza cada uno de ellos para llegar a la formulación de un concepto capaz de orientar la acción empresarial en la búsqueda de talentos capaces de construir una cultura orientada al respeto por lo ambiental como condición y no sólo como situación.

b. Instrumentos utilizados (fuentes primarias y secundarias)

Tal como se mencionó en el apartado anterior, este proceso incluyó tres instrumentos cuya elaboración tuvo en cuenta el contexto de los participantes, es decir su condición de ejecutivos responsables de áreas asociadas a los intereses de la propuesta investigativa, de tal manera que para la recolección de información se plantearon las siguientes:

1) Encuestas virtuales

En el entendido que los participantes son personas que cuentan entre sus herramientas con la facilidad de los recursos tecnológicos tales como el internet, se les envió un correo electrónico solicitando su opinión y respuesta a cada una de las preguntas que se referencian a continuación:

- I. ¿Es posible hablar de competencias ambientales?
- II. ¿Cuáles son a su juicio los comportamientos observables que caracterizan una competencia ambiental,(Lo ambiental es una competencia...o un grupo de competencias?)
- III. ¿Con procesos de educación ambiental será suficiente para desarrollar la competencia ambiental?
- IV. ¿En su organización han desarrollado algún programa sobre este tema (más allá de lo exigido por la norma y la ley?)

V. ¿Qué otra reflexión u opinión puede ofrecer?

Es de anotar que este grupo de preguntas corresponde a la primera aproximación que se tuvo sobre el tema con los ejecutivos de las empresas. Inicialmente se enviaron 60 correos electrónicos con certificación de recibido y leído, con un nivel de efectividad del 25% que más en términos numéricos que porcentuales indica que hubo un genuino interés por participar y el perfil de los participantes se inclinó por quienes ocupan cargos de dirección en las áreas de Gestión Humana y Calidad.

A modo de anécdota en el proceso, vale la pena recordar las respuestas iniciales cuando a los ejecutivos se les planteaba el tema, de inmediato referían que ese tema debía ser “atendido por el responsable de gestión ambiental de la empresa”, pero una vez quedaba claro el propósito y alcance hubo interés en colaborar en el desarrollo del tema que intentaba atender una preocupación legítima sobre lo ambiental, las personas y la cultura empresarial.

Estas mismas preguntas fueron utilizadas en la última aproximación que se tuvo con la base de ejecutivos de diferentes empresas y cuyos resultados se incorporan como insumo para la formulación y caracterización de las Competencias Ambientales Empresariales.

A medida que avanzó el proceso, las herramientas utilizadas fueron aprovechadas de modo conjunto, es decir, al principio se enviaron de modo separado y a diferentes ejecutivos de las empresas, en el último correo se diseñó un modelo que integró todos los componentes y esto hizo también que los participantes tuvieran la oportunidad de llenar todas las preguntas requeridas.

La segunda herramienta que se utilizó de modo virtual corresponde a una herramienta que permitió indagar por la importancia que cada uno de los componentes de las Competencias

Ambientales Empresariales representa, es así que para cada una de ellas se le pide una calificación hasta completar 100 puntos para cada uno de los temas propuestos.

El esquema de la herramienta aborda, como mencionamos, los tres ejes temáticos del trabajo, es decir lo ambiental, lo cultural y la Gestión por Competencias. Su diseño es como sigue:

HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN NÚMERO 2
Figura 2

| HERRAMIENTA # 2 | | COMPETENCIAS AMBIENTALES Y CULTURA ORGANIZACIONAL | |
|---|--|--|--|
| 1. Por qué considera importante la Gestión Ambiental en su organización? | | | |
| | PREGUNTAS/PARTICIPANTES | | |
| a | Por qué la ley así lo exige. | | |
| b | Para apoyar el mejoramiento financiero de la empresa. | | |
| c | Porque es parte de la Responsabilidad social empresarial. | | |
| d | Para ser más competitivo en el mercado. | | |
| e | Otra (Cuál?) | | |
| 2. La Cultura organizacional debe promover las competencias ambientales por qué? | | | |
| a | Es una manera de educar y conocer sobre el tema | | |
| b | Es preciso asegurar un mundo para las generaciones futuras | | |
| c | La empresa debe promover el respeto por los recursos naturales | | |
| d | Se requiere que los hechos sean consecuentes con las palabras | | |
| e | Otra (Cuál?) | | |
| 3. La gestión por competencias le permite a su organización: | | | |
| a | Ser más productiva y competitiva en el mercado | | |
| b | Mejorar el desempeño y la empleabilidad de sus colaboradores | | |
| c | Promover comportamientos más alineados con la estrategia | | |
| d | Contar con una herramienta confiable para medir a los colaboradores. | | |
| e | Otra (Cuál?) | | |
| 4. PREGUNTA ABIERTA. A su juicio, cuál será la contribución de un modelo de COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES en referencia a cada uno de los temas propuestos? (Gestión Ambiental, | | | |

*Fuente: Creación de José Manuel Vecino P., como parte de la investigación en Competencias ambientales empresariales.

2) Reuniones de expertos.

La conversación directa con los ejecutivos de las empresas participantes representa un gran aporte ya que a partir de un ejercicio conjunto pudieron aportar de modo significativo en la caracterización de las Competencias Ambientales Empresariales, se convocó por espacio de 4 horas a un grupo de 18 gerentes de 14 empresas y especialistas en áreas de talento humano, calidad y temas ambientales quienes después de un ejercicio explicativo y de contexto resolvieron y debatieron las siguientes preguntas:

| | | |
|---|--|--|
| 1. Cómo debe ser una persona para poder afirmar que es competente desde lo ambiental? | 2. Que debe hacer una persona para poder afirmar que es competente desde lo ambiental? | 3. Qué debe saber para poder afirmar que es competente desde lo ambiental? |
|---|--|--|

Si bien es cierto que cada una de las preguntas se dirige a un aspecto específico de lo que es una competencia, es precisamente este resultado el que permite hallar las características propias del comportamiento ambientalmente amigable de una persona en la organización.

3) Entrevistas.

Esta actividad permitió que el ejercicio de investigación trascendiera la formalidad de las preguntas y los límites de respuestas ajustadas a las preguntas, se trató entonces de abordar el tema desde la experiencia y la cotidianidad de cada uno de los ejecutivos, de reflexionar y comentar la importancia que tiene lo ambiental en las empresas, de argumentar la manera como las iniciativas de educación ambiental siguen siendo una oportunidad y lo difícil que es convertir la norma en una disciplina personal.

Las entrevistas favorecieron el tránsito entre las fuentes primarias y las secundarias en razón a que la formación de cada uno de los ejecutivos participantes es diversa y su “punto de vista” (Kant) está condicionado por el contexto empresarial en el cual desarrolla su tarea cotidiana.

El proceso de investigación presentado se fundamenta en fuentes secundarias y también experienciales que se complementan con el aprendizaje obtenido en el transcurso de la maestría y la integración de conceptos y metodologías que llevaron a identificar en este modelo de las “competencias ambientales empresariales” una oportunidad para la formulación de una nueva manera de abordar lo ambiental más allá de lo estructural y lo normativo. La formación filosófica y humanista del autor por una parte y su experiencia laboral en las áreas de gestión del talento humano por otra, fundamentan la combinación entre la reflexión académica y la gestión empresarial a la cual se integra el aspecto ambiental como elemento integrador que lleva a la generación de un concepto que no ha tenido mucho desarrollo, por lo menos desde lo revisado por el autor.

Por otra parte, es pertinente mencionar que las invitaciones para la reunión de expertos se realizaron con suficiente anticipación y se estructuró un encuentro con todas las condiciones necesarias para favorecer el resultado esperado. El modelo de la carta de invitación para la reunión de expertos es la siguiente:

Dr XXX, ante todo un atento saludo y mi agradecimiento por aceptar la invitación para participar en este evento académico pero también empresarial que tendrá como objetivos:

- 1. Reflexionar sobre la posibilidad de consolidar un modelo de competencias ambientales empresariales.*
- 2. Reconocer y formular algunos aspectos claves de las competencias ambientalmente amigables y su diferencia con otro tipo de competencias empresariales.*
- 3. Iniciar un proceso participativo en el diseño de un modelo de competencias ambientales que impacten la cultura empresarial.*

A este evento están convocados ejecutivos y profesionales de las áreas de talento humano y de áreas relacionadas con los temas de calidad y ambientales de organizaciones de diferentes sectores de la economía, lo cual permitirá sin duda generar sinergias importantes para reconocer nuevos apoyos a nuestra gestión gerencial. Igualmente contaremos con la presencia de docentes de la Pontificia Universidad Javeriana que acompañan este proceso académico.

La información del evento es la siguiente:

1. *Fecha:* Jueves 17 de Marzo de 2011
2. *Lugar:* Sede Nacional de CONACED
3. *Dirección:* Carrera 24 No 34 – 37
4. *Teléfonos de Contacto:*
 - a. *CONACED:* (1) 287 10 36
 - b. *JOB MANAGEMENT VISION:* (1) 2 21 67 81
5. *Horario:* 8 a.m. a 12 m.

Con el fin de poder ajustar los aspectos logísticos necesarios para el buen desarrollo de este evento le agradezco me envíe un correo señalando el nombre y cargo de las personas que asistirán por su empresa.

Espero que este ejercicio sirva también como base al fortalecimiento de los programas de formación y desarrollo ambiental que llevan en su compañía, sin otro particular

Cordialmente,

Por tratarse de personas y empresas que ya habían respondido la primera encuesta virtual su aceptación y participación contribuyó eficazmente en lo referente a la caracterización de las competencias ambientales empresariales.

Con referencia a la herramienta número dos me parece oportuno transcribir el modelo de email enviado a los participantes del proceso el cual dice:

*“En la reunión del pasado mes de marzo, avanzamos en la recopilación de opiniones y conceptos acerca de las **COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES** y me permito enviarle el documento resumen del mismo el cual anexo en documento PDF.*

Con el fin de avanzar aún más en este proceso quiero pedirle que se fije en el documento EXCEL y me obsequie unos minutos de su tiempo de DOS maneras:

1. En el archivo encontrará TRES herramientas de los cuáles por lo menos conoce y ha llenado una de ellas, así que le agradezco me ayude diligenciando las otras dos y me los envíe nuevamente a mi correo.

2. Enviando este archivo a otras personas de su empresa para que lo diligencien y posteriormente me lo hagan llegar a través suyo si no es mucha molestia (todo puede hacerse vía email), de tal manera que pueda tener la percepción y opinión de varias personas de su empresa (no hay un número límite).

Es de anotar que no hay necesidad de identificarse con nombre y apellido ya que para el trabajo es más relevante el cargo y la empresa.

Agradezco su colaboración y espero que en unos dos meses pueda estar enviando para su validación y retroalimentación dos resultados así:

a. La definición de “COMPETENCIA AMBIENTAL EMPRESARIAL”

b. La caracterización o primera aproximación a los comportamientos observables de la misma.

Quedo atento y agradezco que estas respuestas me las puedas hacer llegar a más tardar el 24 de junio de tal manera que pueda incluir estos aportes en la matriz de resultados que debo entregar al comenzar el mes de Julio.”

De esta manera se explicita la metodología utilizada en el proceso y que nos lleva a los hallazgos de la investigación.

4. TRABAJO DE CAMPO Y HALLAZGOS.

El proceso de recolección de información primaria, incluyó el contacto con los ejecutivos de las empresas participantes, los cuales contribuyeron en la resolución de las diferentes herramientas planteadas y utilizadas, además ofrecieron también una perspectiva, desde su opinión, que permitió formular al autor una interpretación sobre los resultados de cada una de ellas y a partir de las cuales se infiere la aproximación a las prácticas empresariales sea en razón a la pregunta formulada o bien al alcance esperado para cada una de ellas.

El proceso investigativo, con las fuentes primarias, utilizó una combinación de técnicas tanto virtuales como presenciales, y en todo caso incluyentes y participativas, de tal manera que las respuestas están soportadas en documentos escritos cuya documentación se allegó por medios electrónicos en el caso de las respuestas a los correos electrónicos y presencial en el caso de las entrevistas y de los trabajos de grupo.

a. Información sobre las empresas participantes.

Una de las preguntas subyacentes al proceso investigativo tuvo que ver, precisamente con el tipo de empresa que debería invitarse a participar en este ejercicio, en razón a que al hablar de temas ambientales inmediatamente, los paradigmas clásicos nos refieren a la industria, que por su actividad suele tener un mayor impacto sobre el ambiente, sea porque produce, transporta y procesa contaminantes o bien porque su operación le implica generar residuos que afectan el equilibrio de la naturaleza. Sin embargo, después de atender las consideraciones anteriores, se evidenció la pertinencia de hacer una convocatoria aleatoria de empresas de diversos sectores de la economía y la sociedad, es así como participaron, en los diversos ejercicios planteados, empresas de diferentes áreas de producción y servicios, de distintos tamaños y con diferentes impactos en los temas ambientales; de esta manera se involucraron diferentes aproximaciones

empresariales y culturas a la propuesta de reconocer un nuevo tipo de competencia empresarial como lo es la ambiental que atiende a las inquietudes expresadas por algunos de los participantes en los intercambios previos e informales.

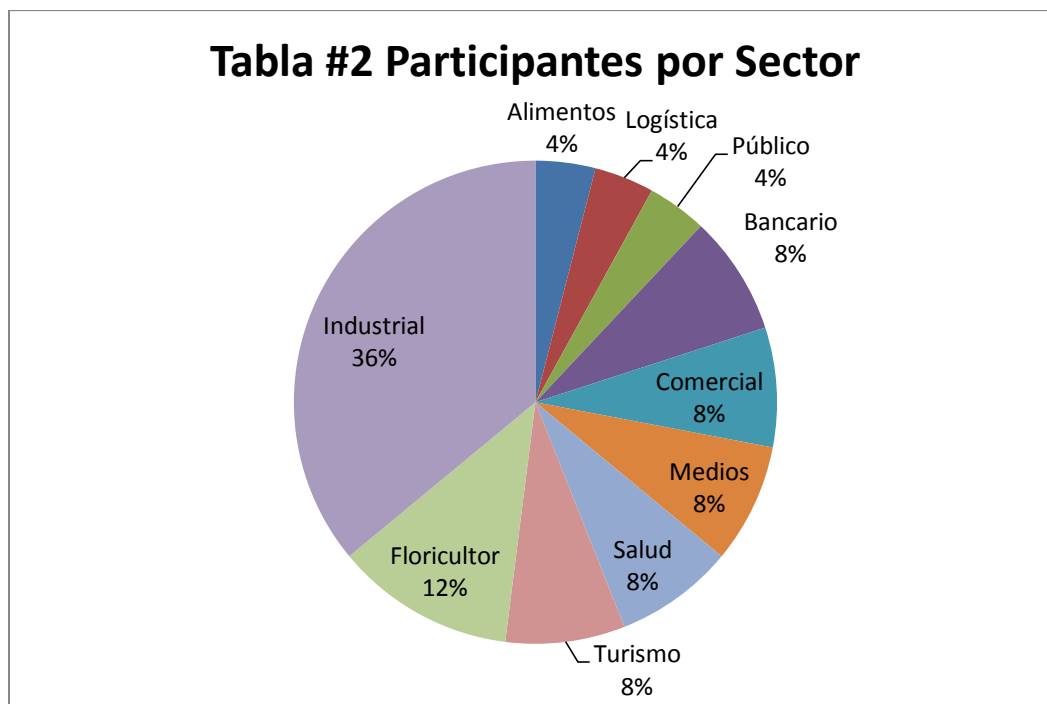
Cada una de las empresas, que se relacionan a continuación, tuvieron su aporte a través de los ejecutivos que expresaron su respectiva opinión, algunos de ellos dieron su consentimiento informado de manera oficial y algunos otros prefieren que sus opiniones sean tomadas a título personal sin comprometer de manera directa la empresa para la cual trabajan.

Tabla #1. Empresas participantes*

| TOTAL EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN | | Sector | Participantes |
|--|-------------------------------------|--------------|---------------|
| 1 | AVIATUR | Turismo | 3 |
| 2 | BANCO COLPATRIA | Bancario | 2 |
| 3 | BUNDY REGRIGERATION | Industrial | 1 |
| 4 | COLTRADING C.I. | Floricultor | 3 |
| 5 | CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA | Público | 2 |
| 6 | DAVIVIENDA | Bancario | 2 |
| 7 | ECOPETROL | Industrial | 3 |
| 8 | ESSA | Industrial | 1 |
| 9 | FLORES DE AMÉRICA | Floricultor | 2 |
| 10 | GASAN | Industrial | 1 |
| 11 | HARINERA DEL VALLE | Alimentos | 2 |
| 12 | HELBERTH | Industrial | 2 |
| 13 | HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER | Salud | 1 |
| 14 | LUMINEX LEGRAND | Industrial | 1 |
| 15 | MY OFFER C.I. | Comercial | 1 |
| 16 | OLIMPICA | Comercial | 2 |
| 17 | ORGANIZACIÓN DANN | Hospitalidad | 3 |
| 18 | PLANETA VERDE | Industrial | 1 |
| 19 | PROTABACO | Industrial | 1 |
| 20 | RCN | Radio | 1 |
| 21 | RED DE SALUD DEL SUR ORIENTE | Salud | 1 |
| 22 | SERVIENTREGA | Logística | 1 |
| 23 | TERPEL | Industrial | 2 |
| 24 | UNIQUE | Floricultor | 1 |
| 25 | VANGUARDIA LIBERAL | Prensa | 1 |

*Fuente tabla #1: Creación de José Manuel Vecino P., como parte de la investigación en Competencias ambientales empresariales

Estas empresas representan diferentes sectores de la economía y por tanto tiene valor visualizarlos por sector ya que su impacto ambiental es diferente también:



*Fuente tabla #2: Creación de José Manuel Vecino P., como parte de la investigación en Competencias ambientales empresariales

Respecto a la validez de la muestra seleccionada es preciso mencionar que por tratarse de una propuesta que anuncia su validez para cualquier tipo de empresa incluye representantes de 10 sectores de la economía encontrándose una mayor representación en dos de los sectores que más contaminación generan pero permitiendo una mayor participación porcentual a los otros 8 sectores. Al final del proceso se registran entonces 8 sectores de la economía, 25 empresas y 41 ejecutivos de las áreas de talento humano, gestión de la calidad y gestión ambiental. Dado que el objeto de este trabajo no tiene el alcance de hacer la demostración estadística con relación a la totalidad de la población empresarial colombiana se valida entonces el impacto que tiene el tema en el universo participante en el ejercicio y cuyos resultados son los que se documentan.

b. Informe General por herramienta.

La compilación de la información obtenida en cada una de las herramientas, permite reconocer las respuestas ofrecidas por cada uno de los participantes; a continuación se presentan algunas consideraciones que son parte de las reflexiones e interpretaciones que da el autor a los resultados obtenidos en los ejercicios planteados.

- i. La primera herramienta utilizada, se llama “Competencias Ambientales y Cultura Organizacional” la cual permite recopilar la percepción y opinión de los participantes en el proceso a partir de tres preguntas que contienen selección múltiple y en cada una de ellas se propone que se asigne un peso relativo hasta completar 100 puntos en cada una de las preguntas. Una vez obtenidos los resultados se integran las respuestas de los participantes de tal manera que nos permita visualizar, mediante la técnica de los colores, la percepción que tienen en las diferentes empresas sobre cada una de las opciones de respuesta ofrecida para cada pregunta. En la técnica de los colores se definió que el rojo corresponde a los puntajes que van de 0 a 29, el amarillo de 30 a 49 y de 50 en adelante se referencia con el color verde.

La primera pregunta parte de la premisa de que la gestión ambiental es importante para la empresa y en la tabla de opciones encontramos las tendencias que se analizan a continuación:

El análisis permite evidenciar que las respuestas se orientan a privilegiar el interés por la responsabilidad social como elemento clave del interés ambiental de la empresa, mientras que el interés financiero aparece con las más bajas puntuaciones. La respuesta permite inferir que de alguna manera el tema ambiental está más asociado a los intereses resultantes de la contribución

que hace la empresa al contexto en el cual desarrolla su actividad y no necesariamente al impacto que en términos financieros pudiera tener en beneficios tributarios y otros.

Tabla #3 Importancia de la Gestión ambiental en la empresa

| | | 1. Por qué considera importante la Gestión Ambiental en su organización? | | | | | | | | | | | | |
|----------|---|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | PREGUNTAS/PARTICIPANTES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| a | Por qué la ley así lo exige. | 40 | 5 | 20 | 13 | 20 | 40 | 5 | 5 | 10 | 10 | 0 | 50 | 20 |
| b | Para apoyar el mejoramiento financiero de la empresa. | 5 | 5 | 2 | 10 | 10 | 10 | 5 | 15 | 10 | 10 | 0 | 10 | 20 |
| c | Porque es parte de la Responsabilidad social empresarial. | 50 | 45 | 40 | 34 | 50 | 30 | 50 | 60 | 60 | 80 | 100 | 30 | 30 |
| d | Para ser más competitivo en el mercado. | 5 | 45 | 38 | 10 | 10 | 20 | 20 | 20 | 20 | 0 | 0 | 10 | 30 |
| e | Otra (Cuál?) | 0 | 0 | 0 | 33 | 10 | 0 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | TOTAL | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

*Fuente tabla #3: Creación de José Manuel Vecino P., como parte de la investigación en Competencias ambientales empresariales

Ahora bien, para no caer en la ingenuidad de considerar que la respuesta refleja el interés de la empresa, es preciso evidenciar también que la interpretación de las respuestas asumen los perfiles académicos y experienciales de los ejecutivos que ofrecieron su respuesta, en este sentido es relevante manifestar que la mayoría de ellos tienen formación humanista lo cual puede marcar la tendencia de las respuestas.

En las respuestas puede inferirse también, que existe un interés en hacer de lo ambiental un tema que impacte en la competitividad organizacional, es una preocupación que lleva a proponer productos, procesos y tecnologías más amigables en lo ambiental.

La segunda pregunta hace referencia al tema de la cultura empresarial y su responsabilidad frente al tema ambiental en la organización, las opciones de respuesta confrontan la necesidad de pensar en lo sostenible de la acción empresarial frente a los temas ambientales.

| |
|--|
| Tabla #4 Importancia de la cultura empresarial |
|--|

| 2. La Cultura organizacional debe promover las competencias ambientales por qué? | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| a | Es una manera de educar y conocer sobre el tema | 30 | 20 | 10 | 23 | 20 | 50 | 15 | 15 | 50 | 20 | 20 | 25 | 40 |
| b | Es preciso asegurar un mundo para las generaciones futuras | 60 | 20 | 70 | 30 | 40 | 30 | 40 | 35 | 10 | 40 | 50 | 25 | 20 |
| c | La empresa debe promover el respeto por los recursos naturales | 5 | 20 | 20 | 23 | 20 | 20 | 25 | 20 | 30 | 20 | 30 | 25 | 20 |
| d | Se requiere que los hechos sean consecuentes con las palabras | 5 | 40 | 0 | 23 | 20 | 0 | 20 | 30 | 10 | 20 | 0 | 25 | 20 |
| e | Otra (Cuál?) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | TOTAL | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

*Fuente tabla #4: Creación de José Manuel Vecino P., como parte de la investigación en Competencias ambientales empresariales

Las respuestas permiten inferir que no existe unanimidad y tampoco una tendencia clara y definida frente a una respuesta en particular, por el contrario, la dispersión en los resultados lleva a reconocer que el papel de la cultura empresarial es clave para el reconocimiento, desarrollo y entrenamiento de las competencias ambientales. Cada una de las opciones plantea alternativas que orientan la respuesta a la concepción de mundo y la interpretación que se tiene de la función humana en el contexto empresarial.

La educación ambiental, que se menciona en el primer apartado como alternativa, es vista como posibilidad válida en la forma como la empresa puede promover dichas competencias a partir de una cultura capaz de comprender que los comportamientos de las personas hacia lo ambiental, puede ser orientada de manera tal que sea el comienzo de un esquema que toca lo actitudinal en los colaboradores de la organización. En el caso de la alternativa que pregunta por la posibilidad de un mundo para las generaciones futuras, es una opción con tintes éticos que

indaga por la preocupación de los participantes por asegurar condiciones de vida para las nuevas generaciones, la respuesta evidencia que sí hay preocupación por este tema y sus puntajes se aproximan mucho a la escala superior, de tal manera que si bien es cierto que no le dan la máxima prioridad si se intuye la urgencia de asegurar condiciones de gestión en la empresa que permita construir una cultura empresarial socialmente responsable, ambientalmente amigable y económicamente sostenible, siendo los tres elementos los ejes alrededor de los cuales se expresan las competencias ambientales como desafío de permanencia, crecimiento y rentabilidad de la empresa al como lo expresa J.Paul Sallenave en su texto Gerencia Integral.

Las dos alternativas siguientes evidencian, especialmente en la última, que no hubo suficiente comprensión del alcance de la pregunta, sin embargo se demuestra el interés por reconocer que la cultura empresarial es un componente fundamental en la acción conjunta de las personas que trabajan en la empresa.

La tercera pregunta, aborda un tema que ha sido objeto de estudios e intervenciones en las empresas en los últimos 30 años, desde que el tema de “Gestión por Competencias” comenzó a ganar protagonismo en la búsqueda de desempeños superiores en los colaboradores que lleve a procesos que mejoren e incrementen la productividad de la empresa y que por tanto lleve a una competitividad que asegure su permanencia en un mercado globalizado y que cada vez más instala nuevas y más fuertes “barreras de entrada” (Porter).

La dispersión de las respuestas, muestra que las razones que subyacen a la implementación de un sistema de Gestión por Competencias puede no ser plenamente comprendida por quienes participan en el ejercicio (ya que seguramente no fueron decisores del modelo) pero muestran su interés de encontrar la vocación oculta de la empresa en términos de contribución, es así como

uno de ellos asigna el máximo puntaje a una de las alternativas y orienta su respuesta al modelo que interpreta a la empresa como generadora de progreso y desarrollo social.

Tabla #5 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| 3. La gestión por competencias le permite a su organización: | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| a | Ser más productiva y competitiva en el mercado | 25 | 40 | 100 | 25 | 20 | 20 | 25 | 35 | 30 | 30 | 25 | 30 | 20 |
| b | Mejorar el desempeño y la empleabilidad de sus colaboradores | 25 | 20 | 0 | 25 | 20 | 20 | 25 | 15 | 15 | 20 | 25 | 30 | 30 |
| c | Promover comportamientos más alineados con la estrategia | 25 | 30 | 0 | 25 | 20 | 30 | 25 | 35 | 55 | 50 | 25 | 20 | 30 |
| d | Contar con una herramienta confiable para medir a los colaboradores. | 25 | 10 | 0 | 25 | 20 | 30 | 25 | 15 | 0 | 0 | 25 | 20 | 20 |
| e | Otra (Cuál?) | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | TOTAL | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

*Fuente tabla #5: Creación de José Manuel Vecino P., como parte de la investigación en Competencias ambientales empresariales

Otros, por el contrario, son más equitativos en la distribución del puntaje y por tanto distribuyen el puntaje de tal manera que reconocen que se trata de mantener un equilibrio entre los diferentes factores que intervienen en la implementación de un modelo de Gestión por Competencias.

De las tres preguntas, resulta ser ésta (Gestión por Competencias) la que mayor consistencia presenta en términos de valoración por parte de los participantes ya que reconocen que la productividad, la competitividad, la empleabilidad, el desempeño y la estrategia hacen parte de un solo cuerpo y que por tanto cada uno de ellos tiene su impacto e importancia en la gestión empresarial.

Una consideración importante tiene que ver con la tendencia de la alternativa cuatro en el sentido que para los participantes la Gestión por Competencias no representa un gran valor la

herramienta de medición, es posible que esto signifique que asumen el sistema como una instancia básica que permite y facilita el desempeño o bien que por tratarse de un esquema de medición su resultado será la evidencia de la acción formativa que haya podido realizarse con anterioridad, llama la atención de todas maneras que para la mayoría no sea relevante contar con la herramienta como tal de medición de los comportamientos y resultados de los colaboradores.

La cuarta pregunta de esta herramienta, corresponde a una pregunta abierta cuyas respuestas se transcriben a continuación.

Pregunta: ¿A su juicio, cuál será la contribución de un modelo de **COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES** en referencia a cada uno de los temas propuestos? (Gestión Ambiental, Cultura Empresarial y Gestión por Competencias).

Respuestas: (No tienen ningún orden establecido y es aleatoria la manera como se incluyen en el documento.)

- 1) “Aumento en el nivel de sensibilización y capacitación de funcionarios que, a su vez, pueden constituirse en multiplicadores de conocimientos y actitudes en la sociedad”.
- 2) “En términos generales, fortalecer la cultura empresarial en torno a un tema vital para el ser humano”.
- 3) “Se lograrían mejores resultados, en un menor tiempo y sostenible a largo plazo”.
- 4) “Considero que desde la cultura empresarial se puede contribuir a diversos procesos y por su puesto al tema ambiental”.
- 5) “Alineamiento de los miembros de la Empresa hacia el cumplimiento de los objetivos ambientales que persiga la empresa”.

- 6) “Para mi concepto el aporte es integral, integra los 3 elementos. Crear una mayor conciencia de la conservación de los recursos naturales, generar ahorro dentro de la institución y fortalecer la cultura organizacional de la Institución”.
- 7) “Aprender a convivir con un medio ambiente sano, tanto en el trabajo como en su casa”.
- 8) “La contribución más importante que generará este modelo es la estandarización y unificación de las competencias ambientales para que las empresas seleccionen el personal de acuerdo a ciertos criterios”.
- 9) “Valor agregado a las empresas que incluyan y apliquen el modelo de competencias ambientales”.
- 10) “Cambio en el consumo desmesurado de los recursos ambientales”.
- 11) “Mejora continua en el desarrollo de las actividades de la empresa que permitan disminuir el impacto ambiental”.

Estas respuestas hacen parte del insumo básico y primario de lo que los ejecutivos de las empresas participantes consideran como el aporte que hace la cultura empresarial para el desarrollo y promoción de comportamientos orientados al respeto y conservación de las condiciones ambientales requeridas para una gestión menos correctiva y más preventiva en la empresa.

- ii. La segunda herramienta utilizada corresponde al correo electrónico donde se presenta a los ejecutivos participantes el tema de competencias ambientales y su posibilidad de existencia en las organizaciones y en concreto en las empresas, por tanto es de suma importancia incluir en este documento los resultados de la encuesta de aproximación y exploratoria que se realizó a

gerentes de talento humano de diferentes empresas y cuyos resultados permiten evidenciar el interés, conocimiento y opinión sobre cada una de las preguntas realizadas.

Estas preguntas fueron diseñadas y propuestas con el fin de reconocer los datos inmediatos de conciencia que sobre el tema de competencias ambientales podían dar los participantes. Las respuestas reflejan un alto interés por el tema y permiten descubrir el gran valor que le dan a la posibilidad de contar con un instrumento que les permita operacionalizar un tema de impacto estratégico para la organización.

Las preguntas se enviaron a un grupo de 60 personas que ocupan cargos en el área de Gestión Humana por cuanto son los responsables de velar por todos los asuntos referentes a la selección, retención y desarrollo del talento humano en la organización, por una parte y por otra la de contribuir con la implantación de nuevos modelos orientados a contribuir con el mejoramiento del desempeño laboral y la productividad.

Las empresas que respondieron (el 25% de la muestra), significa que el tema, a pesar de ser importante, todavía no es un eje de gestión lo suficientemente robusto o por lo menos en estas áreas no están ciertos de tener que asumir alguna responsabilidad frente al tema.

Las preguntas fueron:

- I. ¿Es posible hablar de competencias ambientales?
- II. ¿Cuáles son a su juicio los comportamientos observables que caracterizan una competencia ambiental. (¿Lo ambiental es una competencia...o un grupo de competencias?)

- III. ¿Con procesos de educación ambiental será suficiente para desarrollar la competencia ambiental?
- IV. ¿En su organización han desarrollado algún programa sobre este tema (más allá de lo exigido por la norma y la ley?)
- V. ¿Qué otra reflexión u opinión puede ofrecer?

Y las respuestas son las siguientes:

| | 1. Es posible hablar de competencias ambientales? | 2. Cuáles son a su juicio los comportamientos observables que caracterizan una competencia ambiental... (Lo ambiental es una competencia...o un grupo de competencias?? |
|-----------|--|---|
| PROTABACO | Claro que es posible, las competencias en la actualidad laboral han cruzado todas las barreras referentes al cargo; ya que las condiciones propias del medio ambiente nos atañen a todos independiente del cargo o del nivel jerárquico en la compañía. | Los comportamientos que evidencian las competencias ambientales a mi juicio son: Austeridad en el uso de los recursos físicos y ambientales; es decir; reciclaje y reutilización de papel, uso eficiente del agua, uso de la luz acorde a las condiciones del ambiente (no siempre se requiere de luz en las oficinas). Conciencia ambiental : en realidad es difícil traducir a conductas puesto que serían muchas y esta más relacionado con los valores y con la ética personal o la madurez en valores de las personas. Pero, se puede ver reflejado en cerrar un grifo abierto, recoger un papel del piso, etc. Respeto y cumplimiento de las normas: utilizar las canecas de acuerdo a su disposición (colores), no hurtar recursos, hacer uso razonable del agua, seguir recomendaciones, etc. |
| OLIMPICA | <p>Por supuesto, las competencias permiten movilizar conocimientos y técnicas hacia la acción, también es la capacidad de construir modelos de actuación que faciliten la resolución de problemas previstos o no en el desempeño de un cargo. En este caso sería de todos aquellos cargos asociados a la gestión medio ambiental de una compañía.</p> <p>Además son indispensables para construir los perfiles ocupacionales en el proceso de selección, para poder determinar específicamente de los saberes en los temas ambientales los que se requieren en cada ocupación.</p> | Para mí son un grupo de competencias y cada una de ellas tendría comportamientos observables, ya que serían competencias de tipo laboral que permiten al individuo desenvolverse mejor, profundizarse y especificarse en acciones concretas para un desempeño efectivo en su cargo. Por ejemplo: Conciencia Ecológica, se define en el diccionario de competencias, se identifican los comportamientos observables a través de preguntas asociadas a las funciones del cargo que requiere de esta competencia. |
| RCN | Si, el tema ambiental se ha profesionalizado, y lo que se pretende es que las personas adquieran, conocimientos y desarrollen principios, comportamientos, habilidades, hábitos, valores y experiencia con el fin de contribuir a la conservación y uso sustentable de los recursos naturales y energéticos, así como a la prevención, mitigación y solución de los problemas ambientales. | <p>Se debe diferenciar las competencias ambientales que desarrollan actividades sostenibles y las actitudes ambientalistas, que son de importancia fundamental y se basan en valores, los ambientalistas son un poco más radicales donde impiden el progreso por la sobreprotección de la fauna y flora. Los comportamientos y/o actividades ambientales más comunes, que cualquier persona o institución puede desarrollar a nivel personal o laboral son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto por la integridad del medio ambiente y las personas. • Producción más limpia • Desarrollo Sostenible • Regla de las 4 R's (Reducir, Reusar, Reciclar, Recuperar) • Uso racional de recursos <p>Todo bajo la normatividad legal vigente o normas técnicas comprobadas.</p> |
| HELBERTH | Si. Y creo que deberían ser un factor de definición en una contratación. Es decir, parte del proceso de contratación debería definirse por qué tan responsable o no ambientalmente es una persona, si sus prácticas ambientales son sanas o si por el contrario no tiene ninguna, si para su entorno familiar esto tiene algún grado de validez o no. Y definitivamente poderlo corroborar tanto en la entrevista de ingreso, en la visita familiar y con preguntas abiertas al respecto. | Desde mi punto de vista, considero que la responsabilidad ambiental está dada por varias conductas y no por solo una. Los comportamientos van desde lo que sucede en la vida familiar (reciclaje, entendimiento sobre el medio ambiente, impacto de sus actividades en el medio ambiente etc.) y lo que la persona haya tenido como experiencia en esa materia, en otras empresas o en su vida cotidiana. |

| ESSA | si es posible | Un grupo de competencias |
|-----------------|---|---|
| LEGRAND COLOMBE | <p>Considero que si es posible hablar de competencias ambientales, cada vez más con una creciente relevancia, no solamente en el contexto organizacional, sino también en todas las esferas de la sociedad, que ha predado el planeta principalmente en los últimos 50 años. De tal manera que si es nuestro interés permanecer aquí y entregar un legado a nuestros descendientes, es inaplazable emprender acciones contundentes para construir un modelo de desarrollo que contemple, como piedra angular el desarrollo de competencias ambientales, más aún, una conciencia ambiental que nos permita tener una mayor sensibilidad alrededor del impacto que diariamente generan nuestros hábitos y comportamientos sobre el lugar en el que vivimos.</p> | <p>Lo ambiental debe clasificarse en un conjunto de competencias generales, que son la base de unas competencias específicas y propias de contextos determinados, las cuales pueden abarcar un amplio espectro y requieren un tratamiento mucho más técnico y profundo. En cualquier caso, todas son cuantificables y medibles, en virtud de evidencias que acreditan o no el nivel de desarrollo de las mismas.</p> |
| TERPEL | <p>A la luz de los tres componentes de la competencia (ser, saber, hacer) evidentemente lo es, donde no estoy muy segura es de la condición de pluralidad para hablar de competencias ambientales.</p> | <p>Desde la perspectiva conductual, en los niveles de la competencia se puede contemplar la especificidad en lo estratégico, táctico y operativo, en cuyo caso sería una competencia. Si en este concepto involucramos las competencias técnicas y/o laborales el diccionario es más amplio. Algunos comportamientos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Manifiesta permanentemente el compromiso con el impacto ambiental, y las decisiones están orientadas a preservar las condiciones del ambiente que lo rodean. Las actividades cotidianas cumplen con los requisitos ambientales establecidos para su área de gestión. Propone ideas o alternativas que promueven la responsabilidad con el medio ambiente. |

Estas primeras respuestas anticipan que existe un interés manifiesto de la empresa de no pasar desapercibida frente al tema, se reconoce que más allá de lo mediático que resulta todo lo referente al cuidado de la naturaleza y de todo el impacto que ha tenido el papel de los medios de comunicación en el proceso de información y sensibilización, todavía falta abordar este tema desde una mirada diferente capaz de generar espacios de reflexión reales al interior de la empresa y que trasciendan los instrumentos de ley que se ofrecen como referentes al tema ambiental en las empresas.

El hecho de contar con empresas de diversos sectores de la economía y que sus respuestas sean un valioso aporte a la posibilidad de diseñar y elaborar un modelo de competencias, es el preámbulo a una nueva exigencia investigativa que nace de una necesidad que en este momento todavía no es valorada en toda su dimensión y que sin embargo aparece como una oportunidad de marcar diferencia en la gestión que realiza la empresa desde el área de talento humano.

| | <i>Con procesos de educación ambiental será suficiente para desarrollar la competencia ambiental?</i> | <i>En su organización han desarrollado algún programa sobre este tema (más allá de lo exigido por la norma y la ley?)</i> |
|-----------|---|--|
| PROTABACO | <p>Considero que debe ser la articulación de varias instancias: 1. la educación ambiental debe hacer parte de un programa de formación formal, 2. se deben tener políticas claras en la organización en relación al ambiente, 3. se debe hacer seguimiento y control de dichas políticas, 4. se debe articular el programa de comunicación interna de la organización, 5. la inducción de la compañía debe tener como eje fundamental el tema ambiental y finalmente se debe hacer participe a toda la comunidad de la compañía en los programas y actividades evidenciando resultados de impacto a nivel ambiental (indicadores de gestión).</p> | <p>si, tenemos un programa de cultura ambiental llamado "Protabaco es tu hogar" Es un programa que diseñamos entre salud ocupacional, Sistema de gestión ambiental y Bienestar social. Este programa esta orientado para todo el personal de la compañía independiente al tipo de contrato (temporales, outsourcing y directos). Busca concienzar a la población del cuidado de los recursos, del medio ambiente y la convivencia.</p> |
| OLIMPICA | <p>Si pero hay que trabajar en conocimientos, desarrollo de habilidades del saber - hacer y en la actitud frente al conocimiento y la habilidad</p> | <p>No</p> |
| RCN | <p>No, También se necesitan Modelos de formación desde el hogar, políticas de estado que contribuyan a generen estructuras que faciliten la educación ambiental. Las competencias también se desarrollan en la práctica, la experticia conlleva a mejores resultados, pero la adquisición de competencias y posible cambio de conductas ambientales, no se logra con el simple desarrollo de una o dos sesiones de aula, sólo podrán llevarse a cabo si el personal docente cuenta con una preparación competente, tanto en los contenidos, métodos, habilidades y valores respecto al cuidado del medio ambiente. El mejor proceso de educación es el ejemplo, lo cual se puede comprobar plenamente en edades pueriles.</p> | <p>Si, hasta el momento se han hecho campaña a nivel nacional para ahorro de los recursos como la luz y el agua, se ha capacitado al personal en manejo de los residuos sólidos y reciclaje de papel.</p> |

| | | |
|------------------|---|---|
| HELBERTH | No. La educación ambiental no es mas que el inicio de todo este proceso de generar una Competencia. La competencia se produce cuando se hace una acción repetida que se vuelve un hábito o un estilo de vida en la persona y que esté orientada a cualquier logro no solo de carácter ambiental. Yo creo que una persona adquiere una consciencia ambiental cuando entiende el para qué sirve ser competente ambientalmente y entienda que esto genera beneficios que son tangibles, incluso económicos. Creo que ese es el gran reto de una entidad que pretenda crear conciencia ambiental en una organización, hacer de este proceso algo tangible, material y físico y no como de alguna manera se percibe este tema, un poco etéreo. | Si. Aparte de haber sido incluidos aleatoriamente en un programa de Zonas piloto de recuperación ambiental de puente Aranda, cuando toda la empresa estaba en el sector de las Américas, también contratamos una consultoría en Responsabilidad Social empresarial, que de alguna manera tiene bastante que ver con el tema ambiental. Hoy en día estamos obligados por la Ley con dos entidades: Secretaría de Medio Ambiente en Bogotá, y CAR en Cota y desarrollamos muchas actividades conjuntas con nuestro comité de Gestión ambiental (Outsourcing) para darle cumplimiento a la Ley en todo lo que tiene que ver con el tema ambiental. Al interior de la empresa hemos tenido que invertir un valor importante para desarrollar actividades como la de control de residuos sólidos, clasificación de los desechos mediante la utilización de canecas, disposición final de los residuos a través de empresas certificadas, capacitación para el personal, análisis de aguas residuales, instalación de trampas de grasas en la cocina de Cota, en fin muchas cosas que diariamente se deben realizar para mantener el tema en marcha. Adicionalmente invertimos tiempo en capacitaciones y tenemos una presentación sobre nuestra preocupación ambiental que la transmitimos a todos nuestros empleados como parte de su capacitación en Helbert y Cía. En realidad puedo decir que estamos muy comprometidos con este tema, y creemos que es el paso anterior a poder hablar de Responsabilidad Social Empresarial. |
| ESSA | No, es necesario generar unas pautas de comportamiento desde el ser. | No, aun el departamento de medio ambiente se ubica en el marco de lo legal solamente |
| LEGRAND COLOMBIA | Los procesos de educación ambiental deben iniciar en la familia, continuar en las aulas y seguir en la vida laboral, de una forma transversal, consistente, coherente y sólida, con un hilo conductor que hace parte integral de nuestras vidas. | Nuestra organización se encuentra certificada bajo la norma ISO 14000, ésto ha representado para nosotros un gran desafío, no solamente en la construcción de un sistema de gestión, sino en su mantenimiento, vigencia, mejoramiento continuo y, sobretodo, en su desempeño medido a través de unos indicadores de gestión. En este sentido, más allá de los datos, considero que lo fundamental se concentra en las personas, sus actitudes y su capacidad para entender las consecuencias de sus acciones cotidianas, con un alcance superior al entorno puramente laboral. |
| TERPEL | No, pero hay que empezar por la educación. | Si, se trabaja en procesos de cultura que pueden ser trasladados incluso al hogar. |

Estas respuestas, por su parte, demuestran que es preciso dar un alcance mayor a los esfuerzos iniciales que se tienen en las empresas, se reconoce que lo realizado hasta el momento no deja de ser una buena intención pero no trasciende en la acción hacia los resultados esperados, entre otras cosas por el desconocimiento conceptual y práctico de lo que significa implementar procesos de mejoramiento ambiental.

5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

Este capítulo contiene la presentación de lo que, a juicio del investigador, es el componente sustantivo de todo el ejercicio realizado durante un año y medio aproximadamente, ya que es la expresión de la síntesis académica de los aprendizajes obtenidos e integrados en la perspectiva propuesta.

a. Definición de las Competencias Ambientales Empresariales.

Como resultado de las aproximaciones conceptuales en las fuentes primarias y del trabajo de campo realizado a las fuentes secundarias donde participaron representantes de más de 25 compañías de diferentes tamaños y de varios sectores de la economía nacional se propone como definición que la COMPETENCIA AMBIENTAL EMPRESARIAL es:

"El conjunto de comportamientos observables, individuales y/o colectivos que promueven, favorecen y aseguran una cultura empresarial sostenible de respeto por lo ambiental con independencia de la empresa a la cual pertenece "

El sustento y explicación de esta definición incluye tres perspectivas de reflexión, cada una de las cuales expresa los diferentes alcances que tiene la definición, ellas son:

- I. La perspectiva epistemológica justifica que se trata de un “saber construido metodológicamente en oposición a las opiniones individuales” (DRAE), en este sentido, las evidencias muestran que el conocimiento propuesto en la definición nace de la conjunción de los resultados obtenidos en los ejercicios participativos realizados, de las opiniones expresadas por los participantes y por el reconocimiento conceptual producto de la síntesis realizada por el autor al combinar lo expresado en el trabajo de campo y los diferentes autores consultados en el proceso⁽⁴⁸⁾.

- II. En segundo lugar la perspectiva antropológica, que lleva a considerar el modelo de ser humano que subyace a la definición propuesta y que para el efecto de la presente definición tendrá que circunscribirse, inicialmente, a la interpretación del autor que considera que se trata de una propuesta revisionista con relación al modelo Kantiano y que quizá, sin llegar a integrar todos los componentes de lo que hoy propone la antropología ambiental, en el sentido de romper las barreras que separan la fronteras entre sujeto y objeto, considero que esta definición lo que pretende es convertir a las personas de la empresa, en actores definidos de la responsabilidad que tienen de ser protagonistas en los procesos de cambio en la relación y actuación con el ambiente que le rodea ⁽⁴⁹⁾.
- III. La tercera perspectiva tiene que ver con la reflexión ética que permite comprender la responsabilidad tácita y explícita que conlleva adoptar este modelo de competencias en la gestión empresarial. La definición propuesta pretende expresar la reconciliación entre ser humano y naturaleza, de tal manera que pueda pensarse en una ética que contenga, aunque no lo exprese directamente, los cimientos de una acción capaz de generar la posibilidad del desarrollo sostenible ⁽⁵⁰⁾.

b. Caracterización de la Competencia Ambiental.

Para el ejercicio de validación de las COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES, se asumen los componentes clásicos, aceptados por la mayoría de los autores y cuya fundamentación se presentó con suficiencia en la primera parte de este documento, que identifica que toda competencia está compuesta por el ser, el hacer y el conocer, de tal manera que la competencia es la expresión, en el comportamiento de una persona, de la

combinación entre el saber, la habilidad y la actitud y que por tanto la competencia evidencia dicho resultado en la acción observable y evaluable de una persona ⁽⁵¹⁾.

Ahora bien, para poder caracterizar a una persona competente desde lo ambiental en una empresa, es preciso responder a tres preguntas, cuyos resultados surgen de la interpretación que el autor ha hecho de las respuestas entregadas por los participantes en los diferentes ejercicios realizados con ejecutivos de diversas compañías y sectores e igualmente de las apropiaciones intelectuales resultado de lecturas en fuentes bibliográficas especializadas en el tema.

Las preguntas guías de esta caracterización incluyen, para cada una de ellas, diez características que integrarán la competencia ambiental empresarial a partir de la definición propuesta:

1. ¿Cómo DEBE SER una persona ⁽⁵²⁾ para poder afirmar que es competente desde lo ambiental?
 - ✓ Conceptualmente estructurada y con criterio para evaluar las situaciones ambientales que le rodean.
 - ✓ Abierta al debate para la construcción de conocimiento sobre el tema ambiental.
 - ✓ Consciente de sus actos relacionados con el ambiente y su cuidado.
 - ✓ Se reconoce como miembro de una sociedad interdependiente, sistémica y con un contexto histórico vital.
 - ✓ Consciente de la situación actual en la que se encuentra el ambiente que integra lo natural, lo social y lo empresarial.
 - ✓ Proactiva y que propone acciones efectivas para proteger o para minimizar los impactos causados por la gestión empresarial en el ambiente.

- ✓ Responsable de sus acciones y consciente del impacto que sus acciones tienen en el contexto ambiental en que vive.
 - ✓ Se autoregula y se autogestiona en el uso y manejo de los recursos que llegan a sus manos.
 - ✓ Trabaja a largo plazo y desarrolla un plan de acción real y evaluable para la promoción de un ambiente sano y sostenible.
 - ✓ Comprometida con la vida, con amplio sentido ambiental, de perseverancia y cuidado de los recursos que le rodean.
2. ¿Qué DEBE SABER para poder afirmar que es competente desde lo ambiental?
- ✓ Conocer los principales aspectos relacionados en la normatividad ambiental nacional.
 - ✓ Que es un ser frágil, que requiere de un entorno sano y que el óptimo estado de este entorno depende de él.
 - ✓ Informarse sobre las novedades y avances de las políticas y normas nacionales e internacionales de los temas ambientales.
 - ✓ Sabe qué es ambiente y reconoce la importancia que tiene para la empresa donde trabaja.
 - ✓ Cómo transmitir información, persuadir y movilizar personas a favor del ambiente.
 - ✓ Utilizar redes de apoyo en beneficio de la naturaleza y su contexto ambiental
 - ✓ Conocimiento real de lo ambiental y de la cultura empresarial
 - ✓ Debe estar actualizado en noticias relacionadas con el medio ambiente con el propósito de desarrollar un pensamiento crítico ante el uso indiscriminado del ecosistema y lógicamente modificar el comportamiento y hábitos de consumo.

- ✓ Tener conocimiento de las leyes y normas legales vigentes que buscan proteger el uso de los recursos naturales para acatarlas y cumplirlas.
 - ✓ Reconocer el impacto que sus acciones tienen sobre la conservación de las condiciones ambientales en que vive.
3. ¿Qué DEBE HACER una persona para poder afirmar que es competente desde lo ambiental?
- ✓ Compartir buenas prácticas ambientales en su lugar de trabajo y en su cotidianidad. Cuidar su entorno inmediato, el más cercano.
 - ✓ Capacitarse en cultura del cuidado ambiental
 - ✓ Desarrollar actividades orientadas al cuidado del ambiente que le rodea.
 - ✓ Dar ejemplo a los compañeros de trabajo a través de sus acciones ambientalmente amigables.
 - ✓ Tener conciencia del impacto ambiental que genera su empresa y proponer soluciones para eliminar, reducir o minimizar su impacto.
 - ✓ Saber la forma de identificar, evaluar y prevenir o mitigar los riesgos ambientales
 - ✓ Difundir dentro de la empresa las buenas prácticas ambientales requeridas para contribuir con la sostenibilidad de la empresa.
 - ✓ Dar ejemplo a través de sus acciones y ser coherente entre lo que piensa y lo que hace.
 - ✓ Estar involucrado y ser miembro activo en actividades y programas de educación que ayuden a mitigar el daño ecológico identificado en su entorno.
 - ✓ Investigar, proponer y promover nuevos procedimientos y procesos de tal forma que disminuya el consumo de los recursos energéticos.

Para consolidar esta caracterización de lo que debe *ser, saber y hacer* una persona ambientalmente competente, es preciso considerar también en este apartado la importancia que tiene el contexto histórico y empresarial en el cual se desarrolla la competencia, ya que son los escenarios de gestión los que van a determinar si se privilegian unos u otros comportamientos, de tal manera que es importante comprender que la CULTURA EMPRESARIAL ⁽⁵³⁾ incluye lo ambiental como parte de la identidad corporativa. Es significativo reconocer la relación que existe entre la persona, como generadora de cultura al establecer vínculos interpersonales, el equipo de trabajo como resultado del reconocimiento de la contribución de los otros a la gestión empresarial y la empresa como una entidad que asume una posición responsable o no frente a las exigencias de la legislación estatal y gubernamental, entre ellas el cumplimiento de la normatividad ambiental.

La preocupación por construir organizaciones sostenibles en lo económico, lo social y lo ambiental ha llevado a que, en el ámbito internacional, se consoliden iniciativas que permiten convocar a las empresas alrededor de criterios y acuerdos aprobados y que se convierten en referentes de mercado tanto para las organizaciones como para las naciones, es así como encontramos, por ejemplo, la serie ISO (es International Organization for Standardization) que ha logrado posicionar y fortalecer algunas normas que apoyan y promueven, no sólo la certificación en calidad, sino que ha logrado tener la credibilidad suficiente para proponer muchas otras normas que apuntan a la competitividad empresarial, tales como: ISO 14001 de gestión ambiental, ISO 26000 de responsabilidad social, ISO 50001 de gestión energética, entre otras ⁽⁵⁴⁾.

Otra entidad que va ganando cada vez más posicionamiento como referente y a la cual cada día nuevas empresas se suscriben es el llamado informe GRI (Global Reporting Initiative) que

promueve el informe de sostenibilidad empresarial en las dimensiones económica, ambiental y social. En Colombia ya desde el año 2009 algunas empresas han presentado su primer informe. Recientemente salió el G3 que contiene los aspectos metodológicos para presentar dicho informe y que a partir de su presentación se convierte en certificable ⁽⁵⁵⁾.

Finalmente, en este apartado, es importante reconocer que la implementación de las Competencias Ambientales Empresariales tiene varios propósitos identificables en términos de resultados para las organizaciones, me refiero específicamente a que una empresa, con personas ambientalmente competentes, reconoce que el desempeño en la ejecución de las diversas tareas y en los diferentes cargos contribuye en la generación de procesos productivos y que establece indicadores de un resultado superior y diferenciador que consolida a la empresa como un modelo a seguir, de tal manera que su valor de mercado no sólo se incrementa en términos económicos sino también en relación con las prácticas que realiza y que le convierten en referente competitivo.

c. Aplicabilidad de las Competencias Ambientales Empresariales.

El ejercicio investigativo realizado, la validación de la información mediante la recopilación de información virtual y presencial con ejecutivos de diferentes empresas desemboca evidentemente en una pregunta que toca el centro de todo este esfuerzo y es *¿para qué sirven, de modo práctico, concreto y real las Competencias Ambientales Empresariales?*

Se ha presentado en el documento el alcance y la importancia que tienen este tipo de competencias en el proceso de consolidar los esfuerzos empresariales por ofrecer a la sociedad esfuerzos significativos de sostenibilidad en lo social, económico y ambiental desde la cultura que nace de la relación entre personas ambientalmente competentes, pero surge la pregunta:

¿cómo aportan las COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES a este proceso de consolidar una cultura orientada a la protección del ambiente en el cual se desarrolla la actividad empresarial?

La reflexión apunta a ofrecer al área de gestión del talento humano de la empresa un modelo práctico que apoye inicialmente los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación del desempeño, tres sub procesos claves que permiten identificar el nivel de apropiación de la competencia en los colaboradores de la empresa ⁽⁵⁶⁾.

La responsabilidad del área de talento humano en la empresa es precisamente la de atraer, retener y desarrollar personas capaces de ofrecer una gestión transformadora que genere valor agregado a las actividades que realiza la empresa, es decir que vaya más allá de los factores de desempeño para los cuales fue contratado. Desde la perspectiva ambiental las personas que ingresen a cualquiera de los cargos de la empresa deben evidenciar comportamientos que incluye una genuina preocupación por los temas ambientales.

Una breve reflexión del impacto y aporte de las COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES a cada uno de estos subprocesos tiene que ver con:

1. La ***selección de personal*** y la importancia del SER en la vinculación: se trata de un proceso estratégico en una empresa y se orienta a captar mediante un proceso que incluye entrevistas, pruebas, simulaciones y otras herramientas al mejor talento para la ejecución de una tarea específica en la empresa. Se trata de elegir, entre todos los candidatos, aquel que cumpla con el perfil establecido y que posea las competencias requeridas para desarrollar con éxito el cargo. En este sentido las COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES serán un componente fundamental en el proceso

de selección de personal por cuanto permitirá integrar en cada una de las fases posibles instrumentos que midan el nivel de compromiso que tiene la persona en términos de cuidado de los recursos naturales, acciones de prevención de la contaminación, promoción de acciones tales como la reutilización de los elementos que usa, reducción del consumo de los recursos a su alcance, reciclaje y demás conductas que puedan identificar a una persona preocupada por ser proactiva en términos ambientales. Las **COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES** serán un apoyo fundamental en el reconocimiento de los líderes ambientales con los que podrá contar la empresa para hacer del tema una oportunidad de mejoramiento en términos de desempeño y productividad. Inicialmente se trata entonces de invitar a todos los responsables de la selección en las empresas para que incluyan en su proceso el tema ambiental como un requisito que facilite la gestión ambiental que por ley deben cumplir las empresas ⁽⁵⁷⁾. Vincular personas ambientalmente competentes o por los menos con orientación hacia estos temas, contribuirá en la elaboración de procedimientos capaces de medir cuantitativamente el alcance ambiental de los colaboradores de la empresa, esto será sin duda en un futuro próximo cuando se operacionalice la competencia en conductas y acciones medibles y evaluables de acuerdo a la brecha que se identifique entre el perfil ambiental requerido y el perfil del aspirante al cargo ⁽⁵⁸⁾.

2. La gestión de la **capacitación y el fortalecimiento del SABER** en la empresa: Este componente tiene como horizonte de sentido, el reconocimiento de que los colaboradores necesitan ser entrenados en las diferentes áreas específicas en las cuales desarrollan su trabajo. La experiencia que les antecede y sobre la cual fundan mucho de su autoconfianza, es valiosa y no debe desconocerse, pero lo es mucho más la

contundencia de las evidencias que señalan que cada día aparecen nuevas tecnologías y aprendizajes que deben ser incorporados a los procesos productivos en la empresa, de tal manera que los resultados se asocian más a la capacidad de diseñar nuevos y mejores modelos de trabajo que a la habilidad de repetir rutinas por variadas que sean en su ejecución. La empresa que capacita a sus colaboradores en las competencias ambientales apunta necesariamente a la obtención y cumplimiento de los objetivos propuestos en su plan estratégico, pero al mismo tiempo está facilitando que sus colaboradores sean capaces de sensibilizarse frente a la realidad ambiental que trasciende a la empresa. Los programas de formación, entrenamiento y desarrollo que proponga la empresa tendrá entonces un hilo conductor que permitirá dar mayor efectividad a los programas de educación ambiental que lideran las áreas de calidad o las áreas dedicadas a ello. La capacitación en competencias ambientales debe considerar el nivel taxonómico ⁽⁵⁹⁾ requerido para asegurar la efectividad del proceso propuesto a cada uno de los grupos seleccionados para participar en las diferentes actividades orientadas a fomentar las Competencias Ambientales Empresariales.

3. ***Evaluación del desempeño y el reconocimiento del Hacer:*** La inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo hace necesario comprender el impacto de implementar y desarrollar una adecuada evaluación del desempeño en la empresa. La evaluación del desempeño abarca, entonces, un sinnúmero de elementos que permiten valorar la contribución de los funcionarios y verificar su impacto en los resultados corporativos esperados e igualmente es una herramienta que fortalece la necesidad de conocer los elementos que favorecen o dificultan la tarea que diariamente se desarrolla

en la ejecución de las funciones propias del cargo. La historia empresarial ha demostrado que no todos los procesos de evaluación tienen las mismas características y los modelos que se utilizan varían y van desde los formatos prediseñados hasta las hojas en blanco donde cada uno de los evaluados interpreta los nuevos desafíos que debe afrontar para incrementar de modo significativo su desempeño ⁽⁶⁰⁾. Es preciso encontrar un modelo propio para la empresa que conserve los factores de calidad, confidencialidad y veracidad, de tal manera que se aborden los aspectos ambientales seleccionados por la empresa y que serán los que permitan reconocer los niveles de incorporación que han tenido en la gestión. Lo ambiental será también un nuevo y retador componente en el proceso que alimenta el diagnóstico requerido para establecer planes de mejoramiento en la gestión que realizan las personas en la empresa. La gerencia tendrá en sus manos una herramienta que le permitirá evaluar ⁽⁶¹⁾ si el modelo utilizado es el adecuado a la realidad de la empresa, el informe dirá que estos resultados no son el final del proceso sino el inicio de un plan de intervención tanto hacia la empresa como hacia los equipos de trabajo y las personas que construyen la cultura amigable con el ambiente.

La aplicabilidad de las competencias ambientales empresariales, para cada uno de los subprocesos en los cuales puede impactar el modelo, se sustenta en los aportes dados por los participantes en el ejercicio de investigación, en las evidencias documentales del impacto que ha causado la gestión empresarial en el ambiente en razón quizá al desconocimiento que tienen tanto los dueños o accionistas de las compañías como los ejecutores de los procesos contaminantes de las empresas y en el fundamento conceptual de las investigaciones ambientales

que demuestran el papel y responsabilidad que tiene el ser humano en la generación de condiciones que atentan contra la permanencia de la vida en la tierra. ⁽⁶²⁾.

Algunas sugerencias y recomendaciones que apuntan al establecimiento e implementación del modelo de las competencias ambientales empresariales desde las áreas de gestión humana en las empresas se orientan a:

1. Valorar la importancia e impacto de lo ambiental en el comportamiento cotidiano de los colaboradores y en la cultura empresarial en particular.
2. Descubrir los patrones comportamentales de quienes ingresan a la empresa, cualquiera sea el cargo mediante la elaboración de una herramienta que permita medir las competencias ambientales empresariales.
3. Establecer guías de acción ambiental al interior de la empresa que permita crear una cultura orientada al respeto por la naturaleza.
4. Promover programas y campañas entre los colaboradores orientadas a mitigar el impacto ambiental de la empresa (creación de comités de análisis y propuestas ambientales)
5. Implementar un modelo de educación ambiental que vaya más allá de la seguridad industrial y que involucre la familia de los colaboradores
6. Establecer esquemas de motivación apoyados en planes de ahorro, reutilización, reciclaje y otras acciones que favorezcan el mantenimiento o mejoramiento de las condiciones ambientales requeridas en la empresa.
7. Diseñar políticas orientadas a convertir lo ambiental en una estrategia que va más allá de la cultura ambientalmente responsable.

6. CONCLUSIONES.

Al finalizar el proceso de investigación es preciso resaltar que el interés primario del proceso se enfocó al cumplimiento de los objetivos propuestos para el mismo, de tal manera que el documento presentado evidencia y asegura que el camino investigativo recorrido cumple con las expectativas planteadas tanto en el objetivo general como en los específicos y a partir de los cuales se generó cada una de las actividades realizadas.

La investigación realizada se alinea con los propósitos propuestos y podemos resaltar como principales conclusiones las siguientes:

1. El modelo de competencias ambientales empresariales articula un conocimiento novedoso para las empresas, por cuanto integra los aspectos humanos, empresariales y ambientales como un desafío estratégico que involucra la cultura empresarial como un argumento que orienta la actuación de las personas y de la empresa en la búsqueda de un desempeño superior que armonice lo económico, lo social y lo ambiental como la mejor respuesta a la necesidad de construir una gestión empresarial sostenible y responsable en un contexto histórico, geográfico y social específico.
2. La definición presentada como referente conceptual, pero abierta a la discusión, expresa que la competencia ambiental empresarial se trata de “el conjunto de comportamientos observables...” y por lo tanto evaluables ya que se refiere a conductas relacionadas con la acción de las personas en un contexto determinado, “...individuales y/o colectivos...” es por esta razón que la competencia emerge como consecuencia de la inter relación de los individuos en espacios comunes donde la acción conjunta no invalida la personal. “...que promueven, favorecen y aseguran una cultura empresarial sostenible...” se refiere a las evidencias que representan la responsabilidad que acompaña a toda cultura que pretende

asegurar las condiciones de permanencia. “..de respeto por lo ambiental con independencia de la empresa a la cual pertenece” seguramente este aspecto deberá ser sometido a un debate minucioso que permita fundamentar aún más la episteme sobre la cual se apoya el concepto; por ahora el horizonte de intencionalidad se enmarca en la posibilidad de que lo ambiental se convertirá en una preocupación transversal de la empresa, que impacte en todas las áreas y en toda organización que se auto comprenda como empresa. Esta competencia tiene aún mucho camino por recorrer, pero desde ya se reconoce que contiene la potencialidad que le permitirá ser referente en la actuación de las personas que son o pueden llegar a ser parte de una cultura empresarial ambientalmente amigable.

3. Al establecer la caracterización de las competencias ambientales empresariales se demarcan las fronteras en las cuales se mueve el concepto, se orienta la interpretación y alcance del modelo, se diferencian los componentes del ser, el saber y el hacer y se delimita el alcance de lo que puede lograrse con procesos de desarrollo, formativos y de capacitación. La caracterización de las competencias ambientales empresariales ofrece los insumos que permiten construir una narrativa consistente sobre los alcances que tienen los comportamientos ambientalmente amigables en una cultura dispuesta a incorporar los factores claves de una gestión empresarial sobresaliente.
4. Evidenciar la aplicabilidad de las competencias ambientales empresariales es darles un marco de acción, es sacar el concepto de la teoría y situarlo en la realidad de la empresa, es asignarle una responsabilidad y un responsable, se pretende materializar el concepto en acciones incluyentes desde un área que tradicionalmente se enfoca al individuo y a la cultura. Se trata de ofrecer nuevas alternativas de acción y una responsabilidad que hasta

ahora había quedado en manos de expertos ambientalistas. Es el comienzo de una nueva manera de interpretar la empresa y de construir un nuevo equipo de trabajo que lleve lo ambiental a una nueva hermenéutica capaz de transformar los modelos culturales de las empresas y encaminarlos a paradigmas que integren y no separen.

5. Las “Competencias Ambientales Empresariales”, se entienden y se fundamentan como un término unitario y no como la suma del significado de las palabras que la conforman, son sin duda un novedoso y valioso aporte para todas las personas que trabajan en las áreas de Gestión Humana ya que les permite contar con una alternativa práctica para incrementar la efectividad en sus procesos de “atraer, mantener y desarrollar” el talento en la empresa desde una perspectiva ambiental, de tal manera que las acciones de las personas, la cultura empresarial y los productos que ofrece a sus clientes actuales y potenciales son el resultado de decisiones cuya responsabilidad no queda tercerizada sino que es asumida responsablemente por todos los que participan de la acción empresarial.
6. La definición, establecida en este documento, de lo que es una COMPETENCIA AMBIENTAL EMPRESARIAL, incorpora la urgencia de construir culturas capaces de valorar lo ambiental como un propósito y no como una moda, como una necesidad que asegura la permanencia ⁽⁶³⁾ de la empresa y no como un ejercicio económico que se limita al cumplimiento de los límites mínimos de cumplimiento de la normatividad establecidos por la legislación vigente.
7. Anticipo desde este proceso de investigación que las COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES serán, en un futuro próximo, un referente para las empresas de todos los tamaños y sectores por cuanto es urgente, no sólo encontrar personas sensibles y orientadas hacia el tema ambiental, sino que es preciso comenzar un

programa de formación, entrenamiento y desarrollo de las mismas en todas aquellas que hoy sienten que la responsabilidad con el futuro lo tienen también los estados y las empresas.

Queda aún camino por recorrer y es la intención de este ejercicio animar en la búsqueda de nuevas reflexiones que profundicen en el concepto para que lo conviertan en una herramienta potente y práctica que contribuya de modo significativo en la gestión ambiental que realizan las empresas independientemente del sector al cual pertenezcan.

NOTAS

- (1) La crisis ambiental comenzó a tener relevancia internacional a partir del llamado Club de Roma y de las reuniones que terminaron con la declaración de Estocolmo en 1972, ya antes algunos autores habían sembrado las alertas como p.e. Carlson en “La Primavera Silenciosa”.
- (2) Las consecuencias han llevado también al llamado “cambio climático” como consecuencia de la excesiva contaminación de los recursos como el agua, el aire y la tierra. Las convenciones han sido irrespetadas y no existen mecanismos de control y sanción internacional que permitan regular el manejo que hacen las industrias con los desechos tóxicos.
- (3) James Lovelock propone en su teoría GAIA la posibilidad de que la tierra logre ser su propio ente autoregulado, sin embargo la evidencia nos dice que la capacidad de resiliencia de la tierra es menor a la capacidad de destrucción del ingenio humano. Vale la pena mencionar aquí el vídeo titulado la historia de las cosas que se encuentra en el link <http://www.youtube.com/watch?v=cQSbAD9M1QQ> y que sin duda es una buena manera de sensibilizar el tema ambiental y el impacto que tiene en nuestros comportamientos.
- (4) Se trata de una propuesta que pretende mostrar el término con un significado único y no como la suma de los tres términos de manera independiente. Esta definición pretende atender la necesidad de reconocer que el problema ambiental no nace como resultado de acciones anónimas de las empresas sino que hay personas detrás de cada evento que impacta en el ambiente.
- (5) Tomado de la versión online en su Vigésima edición.

- (6) La cultura, como término que expresa el resultado de las inter acciones sociales entre las personas tiene variados significados dependiendo del contexto en el cual sea utilizado. En este caso nos guiaremos por las pistas ofrecidas desde lo social por H. Marcuse en “Cultura y Sociedad”, en Berger, Brigitte, La Cultura Empresarial, Daniel Goleman en la inteligencia emocional en la empresa y en Thompson y Strickland.
- (7) En la mayoría de sus textos Enrique Leff aborda el tema de la “complejidad ambiental” en la búsqueda de totalidades reconciliatorias de la razón, pero el abordaje epistemológico de esta propuesta puede resumirse en la frase que trae en el texto del mismo nombre y que dice “la complejidad ambiental no emana de la evolución de la materia ni se descubre en el mundo objetivo. La complejidad emerge como una nueva racionalidad y un nuevo pensamiento sobre la producción del mundo a partir del conocimiento, la ciencia y la tecnología; es el espacio donde se articulan la naturaleza, la técnica y la cultura”
- (8) En febrero del 2000 la comisión Europea presentó el libro Blanco que articula directrices orientadas a la responsabilidad ambiental y recoge iniciativas orientadas a fortalecer la filosofía de “el que contamina paga”, esta aproximación pretende entonces hacer de los comportamientos ambientales una opción que lleve a disminuir la contaminación y que si ocurre haya reparación, sin embargo no aborda el tema desde lo cultural sino desde lo institucional como manifiesta preocupación por lo ambiental.
- (9) Las áreas de Gestión Humana comienzan a reconocer que el tema ambiental no le es ajeno y que no se trata de esfuerzos aislados de los departamentos de calidad o ambientales sino que también ellos tienen una responsabilidad en el proceso estratégico y operativo. Lo ambiental no es un problema de las fábricas que contaminan sino que hace

referencia también a los comportamientos que tienen los colaboradores en su actividad cotidiana al interior de la empresa.

- (10) La mercadotecnia ha descubierto en el tema ambiental una gran oportunidad para que las empresas aumenten sus ingresos aprovechando la sensibilidad que tiene el gran público sobre estos temas ambientales, de tal manera que todo lo que diga “verde” “ecológico” “sostenible” etc., encuentra, por lo general, buena disposición para ser parte del portafolio de compra.
- (11) El discurso de lo ambiental ha pasado por diferentes intérpretes y tendencias que van desde los conservacionistas que son la tendencia purista del tema pasando por los ecologistas, los preservacionistas hasta llegar a los negacionistas que muchos dicen es promovida y pagada por las grandes corporaciones. Se incluyen también aquí las tendencias verdes que han politizado el tema. Es claro que dependiendo de la interpretación que tenga el legislativo respectivo así serán las decisiones que se tomen respecto al uso y manejo de los recursos naturales por ejemplo
- (12) Durante los últimos 40 años ha aparecido un sin número de entidades gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales que promueven la protección del planeta, desde el PNUMA, el World Wide Fund for Nature, Greenpeace, Earth Action, entre muchas otras.
- (13) Como una manera de certificar que las iniciativas empresariales o gubernamentales se orientan a la protección del medio ambiente fueron apareciendo desde 1970 algunas instituciones que, acompañadas del “sello verde” promueven normas que permitan promover la eliminación o disminución de la contaminación entre otras, uno de los primeros fue el Environmental Choice de Canadá y en cada país e industria han ido

apareciendo diferentes sellos que certifican que se trata de procesos o productos “verdes”, “ecológicos” o “ambientales”.

- (14) En su libro, “En paz con el planeta” El autor (Barry Commoner) plantea inicialmente la diferencia entre la ecosfera y tecnosfera, elaborando una muy interesante reflexión sobre la importancia de conservar el equilibrio entre estos dos componentes y estableciendo una crítica fundamentada a quienes han pretendido ofrecer soluciones simplistas a los grandes problemas mundiales, privilegia de todas maneras la creación de alternativas que sean coherentes con la real necesidad de terminar la guerra que sostenemos, a veces de modo inconsciente, con el planeta. El autor retoma el modelo propuesto en "el círculo que se cierra" sobre las cuatro leyes de la ecología. a. Todo está conectado. b. Todo debe ir a alguna parte c. La naturaleza es más sabia y d. Nada es gratis.
- (15) Conviene aquí mencionar el concepto de “Desarrollo sostenible” mencionado por la comisión Brundtland (1987) y cuya definición al español es “Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades” la cual ha sido motivo de múltiples reflexiones e interpretaciones pero aquí se menciona por la importancia ética que tiene reconocer que el futuro es una responsabilidad de quienes habitamos el presente.
- (16) Aunque son muchos los autores que hablan de un “apocalipsis ambiental” ha sido precisamente Al Gore, ex vicepresidente de Estados Unidos con “An Inconvenient Truth” que ha logrado evidenciar una realidad que muchas instituciones ha querido mantener oculta o por lo menos minimizando su impacto en la realidad. Las visiones escatológicas de la humanidad pasan también por aquellos que afirman el fin de la presencia del ser humano en la tierra y que nada podrá hacerse para evitarlo.

- (17) Autores como Enrique Leff, Francisco González, Augusto Angel Maya, entre otros, han evidenciado la urgencia de reflexionar sobre el componente ético de la relación ser humano – naturaleza que lleva a la crisis ambiental entendida como una “crisis de la racionalidad” en el entendido que es elaborar una propuesta capaz de reconciliar la escisión que separa corporalidad de racionalidad.
- (18) En la elaboración conceptual sobre el conocimiento algunos autores como Morin, Derrida y Kant mencionan la importancia de comprender el proceso cognitivo como una experiencia colectiva que nace de la comprensión de los fenómenos actuantes de la naturaleza. Kant es el precursor al establecer en la “crítica de la razón pura” al tiempo y el espacio como intuiciones puras y fundamentos del conocimiento.
- (19) El “pienso luego existo” de Descartes es el origen de una nueva manera de aproximarse al conocimiento en oposición a la corporalidad y donde queda manifiesto que sólo lo cognitivo hace parte de la realidad y lo demás es una expresión material que se determina por el contexto. La interpretación cartesiana es la que evidencia la separación entre lo humano y la naturaleza, además desconoce los contextos sociales en los cuales se genera el pensamiento. Todo esto será revaluado en la corriente pos modernista.
- (20) Al respecto el debate filosófico es amplio y las legislaciones que protegen los recursos naturales van llegando incluso a la llamada ética ambiental con Aldo Leopold y su ética de la tierra, Garret Hardin con la tragedia de los comunes, entre otros. La inclusión de los temas ambientales en las legislaciones de los países ha sido también consecuencia de la invitación realizada desde las convenciones ambientales y de los protocolos que cada vez se interesan más por la protección de la naturaleza entendida como un todo.

- (21) La ISO (Organización para los Estándares Internacionales) ha desarrollado más de 18.500 normas técnicas para diferentes ámbitos y una de ellas tiene que ver con el tema ambiental que es la serie 14.000 que promueve el Sistema de Gestión Ambiental al interior de las organizaciones.
- (22) Aunque en los últimos años se ha incrementado el interés por la Pymes por parte de Estado, especialmente en lo que tiene que ver con la regulación ambiental, todavía veos que muchas de ellas aún trabajan en la ilegalidad y los intentos por desarrollar alternativas de mejoramiento en sus procesos productivos dejan aún mucho camino por recorrer a pesar de las experiencias exitosas que han logrado disminuir la contaminación. Casos como la minería ilegal, la pesca artesanal, las curtiembres, las fábricas de ladrillo etc.. son muestra de ello.
- (23) Por su parte María Luisa Eschenhagen Durán se pregunta en “Los límites de la retórica verde o ¿por qué después de más de 30 años de esfuerzos no se observan mejoras ambientales sustanciales?” Si bien es cierto que los procesos educativos han comenzado a incorporar elementos transversales al PEI aún la responsabilidad no es asumida desde una perspectiva estratégica sino, en muchas ocasiones, como una requisito temático que debe ser “dictado” a sus estudiantes y todo el proceso está en manos de docentes que tienen buena voluntad pero poca formación para el desarrollo de programas de alto impacto institucional.
- (24) La globalización, los tratados de libre comercio y la presencia en internet de las empresas a nivel mundial hace que el mercado sea cada vez más amplio y por tanto las exigencias para cada una de ellas se multiplica, en este sentido los informes de competitividad, la calificación de riesgos y la innovación como estrategia resulta de vital importancia en los

mercados que cada día están más atentos a los comportamientos ambientales de las empresas.

- (25) Jean Paul Sallenave en su texto “La Gerencia Integral” identifica la importancia que tiene reconocer la esencia empresarial desde la perspectiva de la vocación que le une a la generación de riqueza económica y más allá de esta al encuentro con la necesidad de asegurar la supervivencia de la misma frente a la realidad del contexto en la cual se mueve.
- (26) La definición de estrategia ha pasado del ámbito militar al ámbito empresarial y ha tenido múltiples autores que le usan en la Teoría del Management como recurso académico para orientar las organizaciones en sus procesos de planeación, vale la pena mencionar a Henry Mintzberg como uno de los grandes compiladores de las diferentes tendencias que sobre la misma se ha dado en la administración, más recientemente se han posicionado los esfuerzos teóricos y prácticos de autores como Peter Drucker y Porter quienes sugieren modelos que generan nuevos diseños empresariales orientados a la competitividad.
- (27) La estrategia, la estructura y la cultura recuperado en el texto de Thompson y Strickland, son el marco en el cual se desarrollarán las Competencias Ambientales Empresariales, por cuanto hacen parte de la condición misma de la empresa en su gestión cotidiana, en ese sentido este componente va a determinar que el juicio que se haga de los comportamientos de la empresa sean también la guía de las acciones de las personas que hacen parte de la empresa.
- (28) La definición de “Cultura Empresarial” ha pasado por diferentes etapas de formulación y consolidación, sin embargo para el presente trabajo me fundamento especialmente en las

definiciones de Schwartz and Davis (1981) que en su definición dicen que se trata de un "un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que modelan poderosamente la conducta de individuos y grupos." y la de Schein (1999) que indica que la cultura es "un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y por lo tanto, se le ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas"

- (29) El papel de las personas en las organizaciones ha ido evolucionando y su impacto ha sido tenido en cuenta especialmente desde que la revolución industrial en desarrollo del proceso de industrialización generó dinámicas tales como la cadena de producción donde la persona perdió su identidad como ser individual y se convirtió en una "recurso" que cumple funciones hasta que su capacidad física se lo permitía. Autores como Taylor y Fayol comenzaron a abordar temas relacionados con la relación entre la industria y la persona, más adelante se hace una recuperación de la identidad de las personas y la preocupación es que los obreros vayan pasando, en el proceso productivo, a ser un componente importante en el resultado de la empresa.
- (30) Pilar Jericó en su texto "La nueva Gestión del talento: construyendo compromiso" nos ofrece una reflexión que invita a las empresas a reconocer el talento que ya está presente y potenciar sus capacidades, multiplicar el compromiso y diseñar estrategias que permitan a las personas reconocer que lo potencial se puede volver actual en un contexto empresarial cambiante y dinámico donde cada persona se hace responsable de su propio

desarrollo. El otro enfoque de la autora, tiene que ver con la necesidad de entender el equipo de trabajo como sustantivo en el ejercicio de la gestión en la empresa.

- (31) El desempeño de las personas en las organizaciones corresponde entonces al resultado esperado en los términos acordados al iniciar la labor contractual en la empresa. Los desempeños tienen escalas de medición y en la ejecución de la tarea los responsables diseñan y aplican distintos instrumentos que permiten reconocer estos tres elementos en la gestión que realiza.
- (32) El tema de competencias, en su definición, ha sido abordado por diferentes autores y cada uno de ellos le ha dado un significado diferente, en la búsqueda de los orígenes históricos encontré que una de sus acepciones es “autorizado para” es decir que sí tiene competencia para representar a alguien en una situación determinada. La otra es “comparación” que se aproxima al que en términos de mercado se utiliza al medir los resultados de una empresa con otras. En cuanto a lo que estamos reflexionando el término es desarrollado conceptualmente por David McClelland y Daniel Goleman quien más adelante desarrollará su reflexión sobre la “inteligencia emocional”. En las referencias Bibliográficas aparecen referidos los más sobresalientes autores del tema.
- (33) En su libro “Los Siete Hábitos de la gente altamente efectiva” S. Covey establece que los comportamientos de las personas nacen de los motivos y estos hacen parte de la ética del carácter, es decir, de las convicciones profundas que movilizan la acción humana. En este sentido, la propuesta ambiental de las competencias no están suscritas a una ley o norma establecida en el mundo positivo sino a una tendencia natural de la acción humana.
- (34) Platón en el Mito de la Caverna. La República libro VII.

- (35) Martha Alles ha sido una de las grandes promotoras y artífices de la consolidación de la Gestión por Competencias en las organizaciones, partiendo por supuesto de los grandes autores como McClelland y Spencer y Spencer logra generar un Diccionario de c
- (36) Comportamientos que llevan a establecer la complejidad para identificar, calificar y desarrollar una competencia, de tal manera que lo central de la competencia es que es observable y se determina por su alcance en la gestión, por ello se habla de transversales y funcionales.
- (37) El DRAE señala entonces que la intención es algo que subyace a la acción y en este sentido el SER contiene en sí mismo la esencia de la expresión comportamental la cual se determina entonces por el contexto social en el cual se manifiesta.
- (38) La discusión entre el saber, el conocimiento y el entendimiento tiene diferentes protagonistas en la historia de la filosofía, desde Aristóteles en la antigüedad, pasando por Descartes, Kant y otros en la modernidad y de especial relevancia Jean-François Lyotard desde el enfoque de la posmodernidad y como inspirador de un pensamiento crítico sobre la legitimidad del conocimiento como tal.
- (39) Algunos autores nos ayudan a entender que el tema del saber pasa también por el manejo que hagamos del idioma, de la lingüística y la semiótica, a modo de ejemplo tenemos a Ferdinand de Saussure quien sienta las bases de la lingüística estructural. El saber, como componente de la competencia refleja también el nivel de profundidad del conocimiento que nos lleva a descubrir en los niveles taxonómicos de Bloom, una herramienta potente para estructurar un discurso adecuado a los diferentes escenarios donde el saber es evidenciado como parte de un comportamiento.

- (40) En este caso el DRAE también nos aporta unas palabras claves que nos ayudan a entender que hacer tiene una implicación dinámica de transformación, de acción y que debe incorporar los dos componentes del ser y el saber ya que precisamente el juicio que se hace para determinar una competencia es en la evidencia de un comportamiento que se da en tiempo presente.
- (41) El Centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional “CINTERFOR” adscrita a la OIT, menciona en sus documentos sobre las competencias que efectivamente el factor diferenciador en el desempeño ocurre cuando logramos identificar los componentes del mismo que son tarea y resultado, en cuanto que el segundo se obtiene gracias a la ejecución de la primera y en ellas confluyen los tres componentes como un momento unitario y no separado.
- (42) El comportamiento de las personas en la sociedad y más aún en la empresa, está condicionada por la cultura que determina un componente ético que en la reflexión de Augusto A. Maya en “el Retorno de Icaro” evidencia con la necesidad de un logos que logre dar orden al caos que crea el conflicto, de esta manera “Si la ética consiste en vivir de acuerdo con la naturaleza, es porque la naturaleza ha absorbido dentro de sí el principio divino que regula el orden” y por tanto las acciones humanas deben trascender el contexto histórico en las cuales se generan.
- (43) Daniel Goleman, Psicólogo especialista en el tema de la Inteligencia Emocional e investigador sobre el tema comportamental nos trae, en su libro “La Inteligencia Emocional” un desafío para las empresas y para quienes tienen la responsabilidad de generar un plan de valores que reinventen la manera de producir y que den un paso más en la estructura comportamental y ética de las organizaciones. La realidad que

evidenciamos en las noticias sobre compañías que han tenido que recoger la producción por que uno de sus componentes puede ser potencialmente dañino para la salud evidencia que aún existe una manera inadecuada de hacer las cosas, por una parte, pero que al final es posible pensar en una escala de valores que pone por encima de lo económico la vida humana (aunque también es preciso darle crédito a las empresas que vigilan, auditan y controlan).

(44) En la Declaración de Estocolmo de 1972 se expresa en su Principio 19 que “Es indispensable una labor de educación en cuestiones ambientales, dirigida tanto a las generaciones jóvenes como a los adultos y que preste la debida atención al sector de población menos privilegiado, para ensanchar las bases de una opinión pública bien informada, y de una conducta de los individuos, de las empresas y de las colectividades inspirada en el sentido de su responsabilidad en cuanto a la protección y mejoramiento del medio ambiente en toda su dimensión humana” y de allí en adelante en las demás declaraciones el tema de la educación ambiental se convierte en protagonista de primer orden en este proceso de transformar la conducta de las personas en los contextos en que se mueve.

(45) La propuesta de las CAES pretende ofrecer a las áreas de talento humano una alternativa que les permita articular la gestión que realizan desde los procesos propios del área, con los requerimientos de las áreas en términos de generar una cultura preocupada por desarrollar procesos que les lleven a comportamiento “ambientalmente amigables”

(46) El contexto epistemológico en el cual pretende moverse la competencia ambiental empresarial integra una aproximación antropológica que configura comportamientos que nacen de la persona y no de la empresa. Es la axiología de la cotidianidad la que asignará

algún grado de responsabilidad a lo que ocurre al interior de la empresa con relación a las personas.

- (47) En su libro “Re imagina” Tom Peters adopta una postura que desafía el papel que cumplen las personas en las organizaciones y reta a que su contribución sea diferenciada a lo que pueden hacer ya las máquinas y los software. Establece un nuevo paradigma con relación a lo que es un talento en la empresa y propone que cada persona se convierta en su propia compañía. Para los efectos del presente trabajo la invitación es a entender que la competencia ambiental empresarial es una respuesta a la urgencia de generar un nuevo sistema de gestión en la cotidianidad de la empresa.
- (48) El talento aparece como una evidencia comportamental que se juzga a partir de los resultados que obtienen las personas de las tareas o actividades que se les ha encomendado, en este sentido Marcus Buckingham en su libro “Lo único que usted debe saber...” refuerza la importancia de construir la cultura en la organización a partir de una experiencia colectiva que gire alrededor de un liderazgo capaz de mantener la credibilidad en la meta propuesta.
- (49) La epistemología como sustento del contenido del lenguaje fue desarrollado ampliamente por Ludwig Josef Johann Wittgenstein quien en su tractatus nos presenta la identidad entre el lenguaje significativo y el pensamiento que nos lleva a considerar que la propuesta de una definición tiene una lógica interna que nace del mismo pensamiento ya que “el pensamiento es una representación de la realidad”. En este sentido el componente epistemológico solo podrá tener su desarrollo en la medida en que se profundice sobre el mismo en posteriores reflexiones que le un alcance mayor a la propuesta de definición.

- (50) Existen diferentes modelos, teorías y autores que han trabajado el tema antropológico en la búsqueda de respuestas a las preguntas que surgen alrededor del comportamiento humano. En este punto tendremos que encontrar puntos de coincidencia entre la antropología ambiental y la empresarial para acceder a una interpretación inicial sobre el sentido que tiene el ser humano en la gestión empresarial.
- (51) Si alguna pretensión tiene el presente trabajo es precisamente el poder ofrecer a las empresas, los empresarios y todos los que trabajan en ellas una alternativa de acción que les permita ser más proactivos con las urgencias ambientales que deben trascender los documentos que están llenos de buenas intenciones y de pocas acciones. En este sentido he querido integrar en este proceso la reflexión de E. Leff en su texto “Ética por la vida” y en especial en el giro que propone de una triada compuesta por la racionalidad instrumental el individualismo y el interés práctico por una racionalidad sustantiva fundada en valores, un interés común y la solidaridad.
- (52) El punto de coincidencia de la mayoría de los autores es precisamente el reconocimiento de la tríada compuesta por el conocimiento, la habilidad y la actitud como ejes centrales de lo que es una acción competente en un contexto determinado. De tal manera que los autores buscando diferenciarse de la corriente de McClelland han incluido otros componentes pero el espíritu de lo que es una competencia no se aleja de esta definición inicial.
- (53) El Enfoque del trabajo se orienta a reconocer que los trabajadores de una organización son, ante todo, personas en el sentido que nos lo presente el DRAE en su primera acepción: “individuo de la especie humana”, por tanto esta definición genera el vínculo

para que, posteriormente, pueda desarrollarse la propuesta de que las competencias ambientales trascienden el marco empresarial.

- (54) La Cultura Empresarial cuenta con una pléyade de definiciones y aproximaciones conceptuales, sin embargo los principales componentes en los cuales están las creencias, los símbolos, los ritos, el lenguaje común, etc, que conllevan a la adaptación y el reconocimiento de los códigos propios de la empresa. Entre los principales autores que trabajan el tema están Barba Antonio, Pedro Solís, Cultura en las Organizaciones, Denison, Daniel. Cultura Corporativa y por supuesto autores como Peter Drucker y Peter Senge en su texto “La Danza del Cambio” donde invita precisamente a reconocer que la cultura es gestora del cambio.
- (55) La organización ISO ha ganado credibilidad y “es la entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo. Con sede en Ginebra, es una federación de organismos nacionales, éstos, a su vez, son oficinas de normalización que actúan de delegadas en cada país, como por ejemplo: AENOR en España, AFNOR en Francia, DIN en Alemania, etc. con comités técnicos que llevan a término las normas. Se creó para dar más eficacia a las normas nacionales.”
- (56) Los reportes de sostenibilidad se han convertido en una herramienta valiosa para las grandes organizaciones por cuanto les permite expresar públicamente que su gestión se orienta a la SOSTENIBILIDAD en las tres grandes dimensiones que reclama la opinión pública como son: Lo social, lo económico y lo ambiental. En Colombia en el año 2010 inició Ecopetrol y Bavaria la presentación de su primer informe GRI, el cual poco a poco comienza a ganar terreno en las empresas que quieren articular su Gestión Empresarial

con la reputación que resulta de la presentación de estos informes, tanto en el contexto nacional como en el internacional.

- (57) Estos tres subprocesos corresponden a gestiones que involucran la vinculación del talento y que expresa las condiciones iniciales con las cuales la persona ingresa a la empresa, la capacitación son los procesos de cualificación laboral donde es posible entrenar las competencias ambientales, por ejemplo y la evaluación de desempeño que corresponde a la expresión de los resultados de la gestión.
- (58) Cada vez más la legislación se aproxima a las empresas para que incorporen en su gestión el tema ambiental, dependiendo si su orientación a la contaminación es más a la tierra, al agua o al aire y según esto se ajustará a la normatividad legal vigente, incluso algunas acciones empresariales están regidas por protocolos o convenios internacionales. Sólo para mencionar algunas de ellas podemos comenzar por la declaración de Rio 1992 y la Agenda 21, la Constitución Política del 91 (Artículos 8, 40, 79, 80, 88, entre otros), la Ley 99 del 93, Ley 09 del 79, entre muchas otras normatividades.
- (59) A partir del modelo DISC que originalmente se utilizó con fines terapéuticos y clínicos a partir de la teoría planteada en "Emotions of Normal People" (1929) y luego a partir de 1950 se lleva a las empresas como una manera de predecir el comportamiento de las personas. Actualmente es una herramienta muy utilizada en los procesos de selección de personal por cuanto se cuenta con el perfil comportamental del cargo y el del candidato cuyo resultado se obtiene en la aplicación de una prueba de 24 preguntas.
- (60) La profundidad del conocimiento que toma como fundamento la propuesta de B. Bloom permite reconocer que los procesos de capacitación tienen diferentes alcances. Los seis

niveles de profundidad propuestos son: Información, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación.

- (61) Las evaluaciones de desempeño, en muchas organizaciones han ido mal manejadas y para muchas personas es la antesala de la salida de la compañía, sin embargo la propuesta de Coens y Jenkins nos lleva a plantear la posibilidad de que, incluso lo ambiental, puede ser evaluado mediante una técnica de reconocimiento objetivo de los comportamientos observables.
- (62) Una de las grandes preocupaciones de la humanidad las refleja Platón cuando afirma que el alma del ser humano es capaz de las más grandes virtudes pero también de las más bajas perversiones, en este sentido la experiencia muestra que la contaminación del mundo no es responsabilidad de un ser anónimo sino que toca la identidad de quien actúa a favor o en contra de las condiciones de vida que desde la empresa afectan la humanidad.
- (63) Tal como se referenció en la cita 25, Jean Paul Sallenave, en su texto Gerencia Integral, presenta las tres claves de toda organización, de hecho expresa que más allá del marco estratégico lo fundamental en una empresa es que a. Sea Rentable, b. Crezca y c. Permanezca, es una manera entonces de intuir la necesidad de que la organización sea sostenible en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

AGULLO, T., et al, (2001). *Trabajo, Individuo y Sociedad*. México, Ed. Pirámide.

ALLES, M. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Volúmen II: Casos*. Buenos Aires, Editorial Granica.

ALLES, M. (2002). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires, Editorial Granica.

ALLES, M. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Editorial Granica.

ALLES, M. (2004). *Gestión por Competencias, El Diccionario*. Buenos Aires, Editorial Granica.

ANGEL M., A. (2002). *El retorno de ICARO*. Bogotá, Editorial Panamericana.

BALLESTEROS, J. (1997). *Sociedad y Medio Ambiente*. Barcelona, Editorial Trotta.

BARBA A., P. (1999). *Cultura en las Organizaciones*. México, Editorial Vertiente. BARRIOS, E. (2000). *Gestión de las competencias*. Organización Internacional del Trabajo/ CINTEFOR.

BERGER B. (1993). *La Cultura Empresarial*. México, Ediciones Gernika S. A.

BOYATZIS, R. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York, John Wiley & Sons, Inc.

BUCKINGHAM, M. (2006). *Lo único que usted debe saber*. Bogotá, Editorial Norma.

BUCKINGHAM, M.; DONALDO, O. (2007). *Ahora Descubra sus Fortalezas*. Bogotá, Grupo Editorial Norma.

CARPIO, J.; SERRANO, R. (2001). *Competencias Laborales. Un nuevo peldaño en la transformación de recursos humanos*. México, Editorial Prentice Hall.

COENS, T.; JENKINS, M. (2006). *Evaluaciones de desempeño*. Bogotá, Editorial Norma.

COMMONER, B. (1992). *En paz con el planeta*. España, Editorial Barcelona.

COVEY, S. (1997). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. México, Editorial Paidós.

DENISON, D. (1991). *Cultura Corporativa*. Bogotá, Legis Editores.

DOLAN J. (1999). *La gestión de los Recursos Humanos*, tercera edición. México, Editorial Mc Graw Hill

DRUCKER, P. (1999). *Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI*. Bogotá, Editorial Norma.

GOLEMAN, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Javier Vergara Editor.

GOLEMAN, D. (2009). *Inteligencia ecológica*. Barcelona, Editorial Kairós.

JERICÓ, P. (2008). *La nueva Gestión del talento: construyendo compromiso*. México, FT Prentice Hall.

KAPLAN, R.; NORTON, D. (2006). *Cómo Alinear la organización a la estrategia*. Bogotá, Editorial Gestión 2000.

LEFF, E. (2003). *La complejidad ambiental*. Buenos Aires, Siglo XXI Editores.

LEFF, E. (2006). *Aventuras de la epistemología ambiental*. Buenos Aires, Siglo XXI Editores.

LEVI-LEBOYER, C. (1997). *La gestión de las competencias*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

MINTZBERG, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Barcelona, Editorial Ariel.

PETERS, T. (2006). *Reimagina*. Inglaterra, Editorial Dorling Kindersley.

PLATÓN. *El mito de la caverna*. La República libro VII.

PORTER, M. (2009). *Ser Competitivo*. Ediciones Deusto Harvard Business.

SALLENAVE, J. (2004). *La Gerencia Integral*. Bogotá, Editorial Norma.

SCHEIN, E. (1991). *Psicología de la Organización*. México, Editorial Prentice-Hall. SCHEIN,

E. (1991). *Psicología de la Organización*. México, Editorial Prentice-Hall.

SENGE, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona, Ediciones Granica.

VARIOS (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá, Legis Editores.