

Sostenibilidad y emprendimiento. Un análisis profundo de la dimensión social para una gestión sostenible

Sustainability and Entrepreneurship. A Deeper Analysis of the Social Dimension for Sustainable Management

Elizabeth Caro Montero^{1*} <https://orcid.org/0000-0003-4516-2495>

Jessica Blanco Laguardia^{1**} <https://orcid.org/0000-0001-6142-8543>

¹ Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana, Cuba.

* Autor para la correspondencia: e.caro@ceted.uh.cu

** Autor para la correspondencia: jeyblq@gmail.com

RESUMEN

El desarrollo sostenible es uno de los retos más complejos a los que se pueden enfrentar los negocios en la actualidad. En Cuba no ha sido muy explorado en los trabajos por cuenta propia, los que con frecuencia no cuentan con herramientas apropiadas para su gestión. Este artículo presenta los resultados de un diagnóstico de sostenibilidad a un emprendimiento cubano del sector gastronómico, con énfasis en la dimensión social. Se busca responder a la pregunta: ¿es sostenible la gestión que se realiza en la unidad de análisis? Los resultados preliminares evidenciaron mayor dificultad en la dimensión social de la sostenibilidad, por lo que se desarrolló este aspecto mediante el sociograma como técnica principal. Se utilizó una metodología mixta con énfasis cualitativo y un enfoque de investigación/acción para el análisis en profundidad del caso de estudio.

Palabras clave: desarrollo, organización, sociograma.

ABSTRACT

Sustainable development is one of the most complex challenges that businesses can face today. In Cuba, it has not been much explored in self-employment, which often does not have

appropriate tools for its management. This article presents the results of a sustainability diagnosis of a Cuban enterprise in the gastronomic sector, with emphasis on the social dimension. It seeks to answer the question: Is the management carried out in the unit of analysis sustainable? Preliminary results showed greater difficulty in the social dimension of sustainability, so this aspect was developed using the sociogram as the main technique. A mixed methodology with a qualitative emphasis and a research/action approach was used for the in-depth analysis of the case study.

Keywords: *development, organization, sociogram.*

Recibido: 2/7/2020

Aceptado: 29/7/2020

INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad se ha asociado al tema del desarrollo. Oficialmente, el concepto de desarrollo sostenible fue empleado por primera vez en la Asamblea General de las Naciones Unidas, en 1979. Sin embargo, no es hasta 1987 que aparece la definición que ya se ha vuelto clásica, donde la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, formada por más de cien expertos y creada en el año 1983 por la ONU, elaboró el Informe Brundtland «Nuestro futuro común». En él se habla por primera vez del desarrollo sostenible como «aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades» (Comisión Brundtland, 1987). Carro *et al.* (2017) establecieron que la sostenibilidad se debe fundamentar en la interacción de cuatro dimensiones en el plano organizacional:

- Dimensión ambiental: se considera que los productos y procesos deben ser amigables con el ambiente a través de la prevención de la contaminación y de una buena gestión de los recursos naturales, reconociendo el diseño de productos verdes desde su materia prima hasta el final de su ciclo de vida.
- Dimensión social: se busca el beneficio del personal y de su entorno con una eficiente

administración de los recursos humanos, brindando salud, seguridad y crecimiento económico, tanto a la organización como al personal y al lugar donde se ha establecido la empresa. También apunta a relaciones armoniosas a lo interno del equipo de trabajo, enfatizando la coordinación, el liderazgo y otros fenómenos psicosociales.

- Dimensión económica: se plantea la propuesta de una rentabilidad tanto económica como social, en la búsqueda de generar resultados y/o beneficios con base en la inversión en tecnología para disminuir el consumo de energía y mejorar la calidad ambiental de los procesos. Se concibe, además, que su objetivo no solo es generar ganancias económicas, sino también devolver algo a la comunidad a nivel social, económico y ambiental, que le permita a la empresa un arraigo de forma permanente.
- Dimensión institucional: el modelo propone la creación de una cultura sostenible, con una misión y visión que impacte en todos sus integrantes, estableciendo normas, hábitos y valores para que se practiquen dentro y fuera de la organización, haciendo de ellos una nueva forma de comportamiento y de educación.

En Cuba el tema de la sostenibilidad es consustancial a la gestión y al desempeño empresarial (Díaz y Godoy, 2013). Sin embargo, las entidades productivas generalmente priorizan la dimensión económica, dejando menos favorecidas al resto (Caro *et al.*, 2019). Según Wiklund, Davidsson y Audretsh (citados por Rodríguez, 2016), «el emprendimiento es un campo dinámico en la economía, gestión y otras ciencias sociales» (p. 4) y es considerado, desde la economía clásica, como elemento crítico en el sistema económico (Cassis y Minoglou citados por Rodríguez, 2016). Schumpeter (1942), para quien el espíritu empresarial es el motor principal del desarrollo económico con la innovación como elemento central, contribuyó significativamente a la teoría del emprendimiento. La escuela austriaca lo define como la búsqueda de oportunidades y es considerado como una fuerza que equilibra el mercado.

Gestionar un emprendimiento sostenible implica mayor complejidad, pues es necesario integrar o adicionar a la gestión convencional las dimensiones ecológica y social, pero proporciona un enfoque integral con importantes implicaciones para el desarrollo estratégico de la empresa (Agarwal citado por Rodríguez, 2016).

MATERIALES Y MÉTODOS

Los resultados que se presentan en este artículo se circunscriben a una investigación de mayor alcance y doble propósito: primero, modificar los aspectos que puedan ser mejorados en aras de integrar la sostenibilidad a la gestión del restaurante Tierra que aquí se atiende y, además, emplear la investigación como vía para generar conocimiento y comprensión de lo que sucede en la realidad de la acción. Por ello, se eligió la investigación-acción como enfoque general, con el objetivo de resolver el problema planteado a través de un esfuerzo conjunto entre el investigador y los agentes locales durante todo el proceso de la pesquisa. Como señala Martínez (citado por Camarillo López y Minor Franco, 2017), la investigación-acción muestra cómo desde la indagación al interior de las organizaciones se pueden abordar problemas prácticos del mismo accionar diario, el manejo de los conceptos que rigen la política del restaurante, las ideas, las teorías, los procedimientos, etc. Esto posibilitó que el investigador cumpliera un doble papel: el de investigador y el de participante.

El análisis se desarrolló en tres grandes etapas: revisión de la literatura –con enfoque en los conceptos básicos a tener en cuenta–, diagnóstico del restaurante y propuesta del plan de acción. Para los fines de este artículo, se hace un corte transversal del estudio y se muestran sus resultados hasta la etapa del diagnóstico.

El restaurante Tierra, fundado en febrero de 2017 dentro del espacio multicultural Fábrica de Arte Cubano (FAC), debido a la necesidad de insertar el arte culinario a la amplia gama de corrientes artísticas ya incluidas en esta instalación. A pesar de ser un negocio privado aparentemente exitoso, no tiene definido en sus objetivos, ni se ha evaluado en momentos anteriores, su sostenibilidad. El restaurante cuenta con una capacidad máxima de 80 comensales y su horario está estructurado en dos turnos de servicio: de 8:00 pm a 10:00 pm y de 10:00 pm a 12:00 am. Suma 18 trabajadores que se encuentran distribuidos en tres áreas: administrativa (3 trabajadores: 2 para área económica y 1 administrador), de cocina (7 trabajadores) y de servicio (8 trabajadores).

Para el levantamiento de la información primaria se usaron los siguientes métodos fundamentales:

- Observación: consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables (Sampieri, Fernández y Baptista, 2006). Se usó una guía de observación con el objetivo de medir las dimensiones medioambientales y sociales principalmente. Se hicieron seis observaciones: tres observaciones para el primer turno de servicio (8:00 a 10:00 pm), donde se estudió también la reunión de apertura, y tres observaciones para el segundo turno de servicio (10:00 a 12:00 pm), donde se estudió también el cierre del turno.
- Entrevista: esta técnica facilita medir la veracidad de las respuestas que se dan y permite una mayor espontaneidad en estas (Díaz y Godoy, 2013). Se usó la entrevista semiestructurada para evaluar las cuatro dimensiones de la sostenibilidad. Hubo preguntas por dimensión y el entrevistado pudo hablar sobre temas relacionados, dándole respuestas a preguntas no previstas que pudieron surgir. Se diseñaron dos entrevistas diferentes, la primera dirigida al administrador del lugar y la segunda dirigida a los trabajadores contratados.
- Encuesta: se aplicó el Cuestionario sobre Sostenibilidad en Emprendimientos Privados (SEP-SEIM) –elaborado por el Grupo de Investigación sobre Emprendimiento del Centro de Estudios de Técnicas y Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana–, donde se abarcan las cuatro dimensiones de sostenibilidad (Caro *et al.*, 2019). También se aplicó otra encuesta dirigida al cliente, mucho más corta y dinámica, donde se evaluó su nivel de satisfacción con respecto a tres aspectos fundamentales: servicio, comida y relación calidad-precio.
- Sociograma: el test sociométrico se aplicó a todos los trabajadores con el fin de profundizar en el análisis de la dimensión social. Para cada pregunta se realizó una planilla de respuesta que expresa una matriz de selecciones, lo que facilita su sumatoria antes de la representación gráfica del sociograma. Esta técnica puso de manifiesto fenómenos de carácter individual y grupal que ampliaron la información relevante para evaluar la dimensión social.

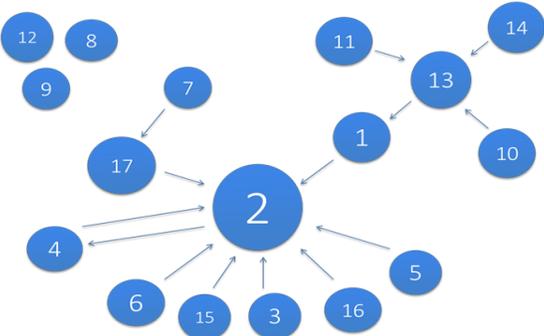
RESULTADOS

Al analizar los resultados preliminares del diagnóstico fue evidente que, en general, la gestión en la unidad de análisis tenía en cuenta muchos de los aspectos involucrados en las cuatro dimensiones de la sostenibilidad. Sin embargo, la dimensión social se encontraba menos desarrollada en relación con el resto. En el caso de la encuesta aplicada al administrador, se obtuvo la media de respuesta por cada dimensión: dimensión social (4), dimensión económica (4,5), dimensión institucional (4,17) y dimensión medioambiental (4,17). Según estos resultados, la dimensión más afectada es la social y la más desarrollada es la económica. No obstante, a pesar de las diferencias, las cuatro dimensiones se encuentran dentro del rango establecido por el instrumento para concluir que la entidad es sostenible, para un total de 4,21. Durante las entrevistas al personal y las observaciones en ambos turnos de trabajo se identificaron fortalezas en la mayoría de las dimensiones. Sin embargo, se obtuvo poca información relevante para caracterizar las relaciones de trabajo jefe-subordinado o subordinado-subordinado. Desde el punto de vista formal o declarativo, parecían trabajar de forma coordinada, pero, al preguntarles directamente sobre este aspecto, las respuestas eran ambiguas o inespecíficas.

La dimensión social, como se refirió, implica aspectos que explican las relaciones sociales internas y externas de la organización, donde se tienen en cuenta tanto a los trabajadores y las interacciones entre ellos como a la comunidad donde se desenvuelve el negocio. El trabajo en equipo es sumamente importante en cualquier organización, y de este aspecto a menudo depende el bienestar de los trabajadores (Caro, 2019). En este caso, se dio evaluación de regular. Se obtuvieron muestras que sugieren que no se desarrolla una competitividad sana entre los empleados y que hay algún sector que no se integra o no deja avanzar al grupo de forma tal que los ayude a convertirse en un todo más compacto. Por esta razón, y asumiendo la flexibilidad que caracteriza al enfoque de investigación-acción, se decidió profundizar más en la dimensión social, mediante la técnica del sociograma. Esta permitió ampliar el análisis en este sentido, ofreciendo información sobre dificultades con la integración de algunos miembros del equipo y sobre el reconocimiento de un líder informal.

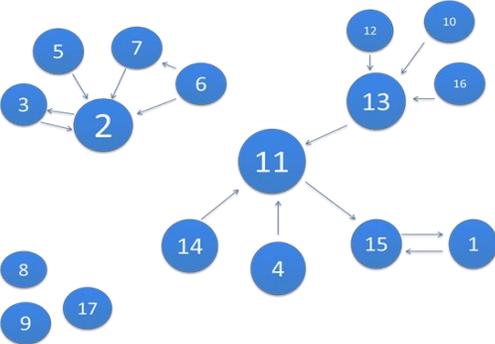
Lo primero fue apreciar el registro de las preferencias y rechazos de los participantes en el test sociométrico. Estas representaciones ya permiten observar algunas lecturas interesantes sobre el grupo. A continuación, las Figuras 1, 2 y 3 muestran las representaciones gráficas

de los sociogramas resultantes para cada una de las tres preguntas que respondió el 100 % de los empleados.



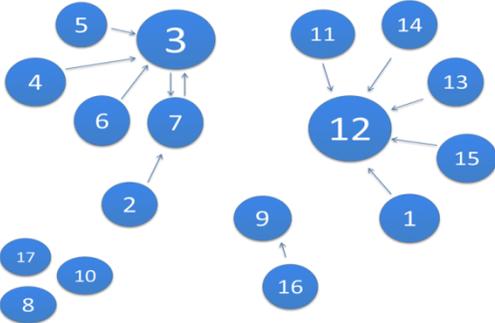
Fuente: Blanco (2019, p. 56).

Figura 1. Representación gráfica del sociograma resultante de la pregunta: ¿Quién te gustaría que fuera el líder del equipo durante la ejecución de una tarea importante?



Fuente: Blanco (2019, p. 56).

Figura 2. Representación gráfica del sociograma resultante de la pregunta: ¿Con qué miembro de la organización te gusta trabajar en tu equipo?



Fuente: Blanco (2019, p. 57).

Figura 3. Representación gráfica del sociograma resultante de la pregunta: ¿Con qué miembro de la organización no te gusta trabajar en equipo?

DISCUSIÓN

A continuación, se sintetizará la información resultante de las representaciones gráficas de los sociogramas y se ofrece un análisis de los fenómenos individuales y grupales que emergen.

Fenómenos individuales

En el caso de la Figura 1, el objetivo principal es identificar al líder o «estrella sociométrica», que no es más que aquella persona o personas que son elegidas por gran cantidad de compañeros del grupo (Rodríguez y Morera, 2001). Por otra parte, interesa identificar también el sistema de relaciones que se mueve alrededor de este sujeto. Como se puede apreciar, el trabajador que más votos tuvo fue el número 2. Eso significa que los empleados lo siguen, oyen lo que tiene que decir, su opinión cuenta y tiene influencia dentro del grupo, por lo que es una de las figuras fundamentales en las que se debe apoyar la administración del restaurante para implementar políticas, hacer cambios, etc.

Otro aspecto importante que permitió identificar esta representación fue el llamado «eminencia gris», que se refiere a la persona elegida por el popular o la estrella sociométrica. Esta persona, por su cercanía con el líder, puede generar influencia en el grupo. También se le conoce como polarizador de segundo grado y suele asociarse con un poder en la sombra, por su relación mutua con el líder. En este caso, sería el número 4. Usualmente a estas personas también es importante incluirlas en los procesos de cambio, pues, aun cuando el líder no esté totalmente de acuerdo, puede ser persuadido por «la eminencia gris». Y aunque esta persona no tenga impacto en el grupo en general, sus ideas pueden ser compartidas por el líder y, de esta forma, interiorizadas y acatadas por la mayoría.

Existe otro fenómeno individual llamado «aislados», que son personas que no son elegidas por nadie, pero tampoco eligen a nadie. Usualmente estos individuos no se sienten comprometidos con el concepto del restaurante ni con las personas dentro de él. No les interesa formar lazos con el resto de sus compañeros, ni trabajar juntos en la consecución de

objetivos. En este caso, los trabajadores más aislados fueron 8, 9, 10, 12 y 17. Es importante saber el grado de aislamiento de cada uno, pues, de esta forma, se personalizan un poco las medidas que se tomen para integrar a estas personas al grupo.

Otro fenómeno de similar índole que el anterior es el de los llamados «rechazados», que son aquellos que obtuvieron mayor cantidad de rechazos por parte de sus compañeros. En este caso, los números 12 y 3, en ese orden, fueron los más rechazados, con cinco y cuatro rechazos respectivamente. Estas son personas con las que usualmente es difícil trabajar, en muchas ocasiones por cuestiones de incompatibilidad de caracteres.

Fenómenos grupales

En el ámbito grupal pueden reconocerse «reciprocidades» o elecciones recíprocas, es decir, la mutua elección de personas dentro del grupo. Para muchos resulta relevante esta elección, pues consideran que es la base de la cohesión y unidad grupal. En el test aplicado se obtuvieron tres reciprocidades entre los números 2 y 4, 2 y 3 y 1 y 15. Esta información es muy útil porque permite identificar a las personas que están realmente unidas, probablemente por lazos que incluso van más allá de las relaciones de trabajo, y es importante para los gestores del lugar saber quiénes trabajan bien juntos.

También se identifican los «rechazos recíprocos», que establecen las relaciones de tensión y antipatía entre los trabajadores. Esto resulta útil en el momento de tener claro quiénes trabajan mal juntos y para trazar estrategias que permitan un acercamiento entre ellos. Los rechazos mutuos se dieron entre los números 3 y 7.

Otro fenómeno grupal son las llamadas «cadenas»; se refiere a la conformación de una serie de miembros que se eligen de manera sucesiva. Por ejemplo, la persona A a la B, este a un C, etc. Estas representaciones reflejan los flujos de comunicación e información que se dan en los grupos y resultan útiles para crear estrategias de organización y mecanismos de coordinación.

CONCLUSIONES

La sostenibilidad es un concepto complejo que va más allá de aspectos medioambientales. Es un fenómeno que procura satisfacer las necesidades económicas, sociales, de diversidad

cultural y de un medioambiente sano. A pesar de ser la sostenibilidad un fenómeno relativamente nuevo, se ha convertido en foco de atención en los últimos años al comprobarse que el desarrollo de emprendimientos sostenibles no solo es la vía más factible para el cuidado y la preservación del planeta, sino que también es una nueva forma de crecer económicamente y agregar valor a los negocios.

En Cuba el concepto de emprendimiento sostenible no se encuentra totalmente divulgado, pero se pueden divisar destellos de este fenómeno en algunos negocios que, consciente o inconscientemente, aplican medidas y toman acciones que los llevan a satisfacer necesidades sociales y medioambientales de la comunidad donde se desarrollan, a la par que potencian su dimensión económica.

El restaurante Tierra presenta rasgos que indican que dentro de su administración se manejan acciones sostenibles, como ayuda social a jóvenes de la comunidad a través de la integración con el arte, actividades extralaborales para contribuir a la no contaminación del medioambiente, etc. Los resultados obtenidos de las diferentes técnicas arrojaron que el restaurante puede ser considerado sostenible.

La dimensión social es señalada por la encuesta como la menos desarrollada. Por esa razón se profundizó en su estudio, lo cual permitió detectar puntos claves que deben ser abordados por el gestor para mejorar la dinámica grupal, entre ellos: se detectaron miembros aislados que no se encuentran comprometidos con la organización, lo que representa una ruptura en el funcionamiento óptimo del restaurante y, por ende, es importante tomar acciones que permitan motivarlos a sentirse más involucrados en su trabajo; permitió conocer la figura líder que desempeña un papel importante ante la implementación de cambios organizacionales; y permitió establecer canales de comunicación por donde fluye la información, lo que resulta útil para ver dónde hay nudos en el flujo de información y trabajar con base en eso en futuras estrategias de la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blanco, J. (2019). *Gestión de la sostenibilidad en emprendimientos privados* (Tesis de licenciatura). Universidad de La Habana.

- Camarillo López, L. J., y Minor Franco, J. M. (2018). *La investigación-acción como una propuesta metodológica desde lo curricular para realizar indagaciones de la propia práctica docente*. Recuperado el 8 de julio de 2020 de <https://posgradoeducacionuatx.org/pdf2017/E025.pdf>
- Caro, E. (2019). Desarrollo de valores organizacionales para la innovación social. Una mirada desde el emprendimiento en el contexto cubano actual. *Economía y Desarrollo*, 161 (1). Recuperado el 8 de julio de 2020 de <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/625>
- Caro, E., Barrera, K., Rosabal, A., y González, G. (2019). ¿Cuentapropismo o emprendimiento? Una aproximación desde el contexto cubano. *COFIN Habana*, 13 (2). Recuperado el 8 de julio de 2020 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612019000200003
- Carro, J., Reyes, B., Rosano, G., Garnica, J., y Pérez, B. (2017). Modelo de desarrollo sustentable para la industria de recubrimientos cerámicos en México. *Revista Internacional de Contaminación Ambiental*, 33 (1). Recuperado el 10 de marzo de 2019 de <https://www.revistascca.unam.mx/rica/index.php/rica/article/view/RICA.2017.33.01.12>
- Comisión Brundtland. (1987). *Informe Brundtland*. Oxford University Press.
- Díaz, J. A., y Godoy, L. (2013). *El enfoque de la sostenibilidad en el sector empresarial cubano* (Inédito). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría y Centro de Investigación de Desarrollo de Comercio Interior.
- Rodríguez, A., y Morera, M. D. (2001). *El sociograma: estudio de las relaciones informales en las organizaciones*. Ediciones Pirámides.
- Rodríguez, D. (2016). Emprendimiento sostenible, significado y dimensiones. *Katharsis*, (21), 419-448.
- Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Routledge.

Conflictos de intereses

Las autoras declaran que no existen conflictos de intereses.

Contribución de las autoras

Jessica Blanco: desarrolló la idea inicial y la investigación bibliográfica. Llevó a cabo la recolección, interpretación y análisis de los datos encontrados en la investigación de campo, a través de las herramientas del cuestionario, sociograma, encuestas y entrevistas. Caracterizó a la organización analizada y redactó y tradujo el resumen. Adecuó el artículo a las normas de la revista y ejecutó el envío.

Elizabeth Caro: realizó el diseño metodológico de la investigación, la conducción del proceso investigativo, el diseño de la batería de herramientas para el levantamiento de la información y el análisis sobre la relevancia del tema de investigación en su contexto. Corrigió y aprobó el documento en su versión final. Llevó a cabo la búsqueda bibliográfica y la construcción de los fundamentos teóricos que constituyen referentes de la investigación.