



Ciencias Administrativas

Artículo Científico

## Sistema de gestión integrado para empresas híbridas: Caso de las B-corps

*Integrated management system for hybrid business: B-corps case*

*Sistema integrado de gestão das empresas híbridos: Caso do B-corps*

Oswaldo X. Baque-Jiménez<sup>I</sup>  
[oswaldo.baquej@ug.edu.ec](mailto:oswaldo.baquej@ug.edu.ec)

Luis M. Pilacuan-Bonete<sup>II</sup>  
[luis.pilacuanb@ug.edu.ec](mailto:luis.pilacuanb@ug.edu.ec)

Jimmy F. Hurtado-Paspuel<sup>III</sup>  
[jimmy.hurtadop@ug.edu.ec](mailto:jimmy.hurtadop@ug.edu.ec)

**Recibido:** 30 de enero de 2017 \* **Corregido:** 9 de febrero de 2017 \* **Aceptado:** 14 marzo de 2017

- I. Magister en Sistemas Integrados de Gestión, Diploma Superior en Seguridad Higiene y Salud Ocupacional, Diploma Superior en Pedagogía, Ingeniero Industrial, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- II. Magister en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- III. Diploma Superior en Pedagogía Universitaria, Ingeniero Industrial, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

## **Resumen.**

En el presente trabajo, se propone un sistema de gestión integrado para organizaciones híbridas, modelos de empresas que a diferencia de las tradicionales que maximizan el beneficio económico, estas maximizan múltiples formas de valor, es decir no sólo lo económico, sino lo social y ambiental. Todo esto a través de las necesidades detectadas según los instrumentos aplicados. El análisis inicial de la gestión y de la organización de la investigación en este sentido, se ha completado con un estudio exploratorio en distintos casos de éxito de empresas híbridas, el estudio de modelos de gestión que se han venido desarrollando para casos particulares de modelos de empresas híbridas y la relación comparativa con los sistemas de gestión de la Organización Internacional de Estandarización. Este proyecto se desarrolla con la participación de empresarios y emprendedores de la ciudad de Santiago de Chile, vinculados a empresas que se pueden caracterizar como híbridas. El sistema de gestión integrado propuesto, permitirá abordar la complejidad organizacional en este modelo de empresas emergentes en el contexto interno y externo en el que se encuentran insertas. El tipo de investigación que se realiza es mixta, con una etapa cualitativa y una cuantitativa. Los principales beneficiarios de los resultados de la propuesta realizada en esta investigación serán las organizaciones empresariales, de tipo micro, pequeñas y medianas de características híbridas, incluyendo a emprendedores sociales.

**Palabras Clave:** Organizaciones; híbridas; sistemas; gestión; cibernética.

**Abstract.**

This paper proposes an integrated management system for hybrid organizations, business models that unlike traditional seek maximizing profit, these maximize multiple forms of value that is not only economic, but social and environmental aims. All this through the needs identified by an instrument applied. The initial analysis of the management and organization of research in this sense, has completed an exploratory study in different case studies of hybrid companies, the study of management models that have been developed for particular cases models in hybrid companies and comparative relation to the management systems of the International Standardization Organization. This project is developed with the participation of businessmen and entrepreneurs of the city of Santiago de Chile, linked to companies that can be characterized as hybrid. The integrated management system proposed will address organizational complexity in this model of emerging companies in the internal and external context in which they are embedded. The type of research being done is mixed, with qualitative and quantitative stage. The main beneficiaries of the results of the proposal made in this research will be business organization such micro, small and medium hybrid features, including social entrepreneurs.

**Keywords:** Organizations; hybrids; systems; management; cybernetics.

## **Resumo.**

Este artigo propõe um sistema integrado de gestão para organizações híbridas, modelos de negócio que, ao contrário da busca tradicional de maximizar o lucro, maximizam múltiplas formas de valor que não são apenas objetivos econômicos, mas sociais e ambientais. Tudo isto através das necessidades identificadas por um instrumento aplicado. A análise inicial da gestão e organização da pesquisa neste sentido, completou um estudo exploratório em diferentes estudos de caso de empresas híbridas, o estudo de modelos de gestão que foram desenvolvidos para modelos de casos particulares em empresas híbridas e relação comparativa com os sistemas de gestão Organização Internacional de Normalização. Este projeto é desenvolvido com a participação de empresários e empreendedores da cidade de Santiago do Chile, ligados a empresas que podem ser caracterizadas como híbridas. O sistema de gestão integrado proposto abordará a complexidade organizacional neste modelo de empresas emergentes no contexto interno e externo em que estão inseridas. O tipo de pesquisa que está sendo feito é misto, com estágio qualitativo e quantitativo. Os principais beneficiários dos resultados da proposta feita nesta pesquisa será a organização empresarial micro, pequenas e médias características híbridas, incluindo empreendedores sociais.

**Palavras chave:** Organizações; híbridos; sistemas; gestão; cibernética.

## **Introducción.**

En esta investigación se pretende sustentar un sistema de gestión integrado para las “Empresas Híbridas” que están orientadas por un propósito de bien común. Para esta finalidad se tomará en consideración la práctica de las empresas en Chile con certificación del Sistema B (Sistema b, s.f.), las que de acuerdo a sus características se enmarcan dentro del paradigma empresarial híbrido.

Se pondrá en perspectiva y se justificará la novedad de las posibles aportaciones en la línea de las organizaciones sostenibles para el Ecuador. La presente investigación es una propuesta que se desarrolla para aplicarse en empresas de características híbridas, es decir que maximizan muchas formas de valor (económico, social, ambiental, entre otros), la misma está orientada a dar directrices a las empresas ecuatorianas, a partir de las necesidades detectadas en el contexto de las empresas B chilenas.

De acuerdo a la investigación exploratoria y a estudios de casos de empresas híbridas, estos modelos pueden ser una fuente de innovación social pero se enfrentan a retos particulares que pueden impedir que prosperen. Estos son: a) estructura legal, que permitan configurarse como empresa que no sea con fines de lucro pero que permitan desenvolverse en la producción de bienes y servicios; b) financiamiento, para que puedan contar con apoyo de inversionistas sociales; c) clientes y beneficiarios, que se propenda a la satisfacción de necesidades sociales y no la introducción de productos y/o servicios sin significado o relevancia; d) cultura organizacional, empresas que se orienten a valores; e) sustentabilidad, para que se pueda mantener por sus propios medios; y f) cohesión social, que su operación tenga el grado de consenso de todos los grupos de interés.

En esta investigación interesa en primer lugar el reto de la sustentabilidad y cohesión social no como una función de suma cero, sino como una suerte de sinergia entre múltiples valores; y en segundo lugar la cultura organizacional deseable, es decir su práctica, escenarios, principios, condiciones y restricciones en el modo de cómo se hacen las cosas.

El objetivo de la investigación es presentar una propuesta de diseño de un modelo de gestión integrado para empresas híbridas a través de la identificación elementos clave, normativas, requisitos relevantes a su contexto para viabilizar su coherencia organizacional: económicamente viables, ambientalmente sustentables y socialmente cohesionadas.

### **Fundamentos teóricos.**

Este artículo se fundamentará en base a cuatro apartados: a) exponer sobre los antecedentes de las empresas híbridas, cómo surgen, en qué se diferencian con las tradicionales, así como conceptualizar; b) los sistemas de gestión de la Organización Internacional de Estandarización (ISO) que pueden relacionarse; c) presentar dos sistemas de gestión que se relacionan con empresas híbridas, el Balance del Bien Común (Felber, 2012) y la Evaluación B (Sistema B) y por último; d) evidenciar la necesidad de incorporar un sistema de valores para la efectividad del sistema de gestión para empresas híbridas.

### **Organizaciones empresariales híbridas**

Para comprender la emergencia del concepto de “empresa híbrida”, es necesario entender ciertos antecedentes de la evolución de este modelo.

Para Chiavenato (1993), la empresa es “una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. Bueno (2006) indica que la empresa es “la unidad económica que combina los diferentes factores productivos, ordenados según determinada estructura organizativa, localizados en una o más unidades técnicas y físico-espaciales y dirigidos sobre la base de cierta relación de propiedad y control, con el ánimo de alcanzar unos objetivos, entre los que destaca el beneficio empresarial”. Drucker (1946) aplicando un análisis socio-político distingue tres ámbitos: “la empresa como institución autónoma que posee unas reglas, estructuras y fines propios”, “la empresa como una institución representativa que encarna y fortalece los valores y creencias de la sociedad a la que sirve” y “la empresa como contribuyente a la estabilidad y supervivencia de la sociedad”.

Se entiende entonces que la empresa sea cual fuese el tipo, constituye una actividad productiva realizada por personas y que como resultado se ofrece un bien para la sociedad, pero esta idea se ha ido complejizando de acuerdo a la historia económica. Desde la revolución industrial hasta el momento, la forma de hacer empresa se ha caracterizado por la externalización de los costes sociales, ambientales de sus actividades económicas; y con el capitalismo financiero se agudizó el problema por el desacoplamiento progresivo entre el mundo de las finanzas y el mundo empresarial.

Según Etkin (1999) algunas empresas en este contexto suelen poseer una doble moral que implica opacidad por cuanto existen diferencias entre el pensar, el decir y el hacer. Este autor refiere al deterioro social que produce el cambio arbitrario de valores según las circunstancias y conveniencias de los actores sociales que actúan de forma egoísta o inmoral, como por ejemplo predicar un valor como la solidaridad y aplicar otro como la supervivencia.

Para Achbar (2003) “La corporación es un aparato legal que permite a la gente concentrar capital, hacer negocios y no ser responsable por las acciones que la corporación realiza en su nombre. Es una maquinaria de la irresponsabilidad. Es una oportunidad para amplificar los peores aspectos de la naturaleza humana, como explotar y hasta asesinar en nombre de los inversionistas”.

Hoy en día, los modelos de la economía empresarial no han dado respuesta a los problemas que atraviesan nuestras sociedades. Esto, unido al hecho de que la calidad de nuestro entorno medioambiental y social ha empeorado considerablemente, hace que haya que adaptarse a un cambio a nivel mundial. Resolver todos estos problemas implica nuevas formas de pensar y actuar por parte de la ciudadanía, que generan la necesidad de nuevos tipos de empresas cuyos grupos de interés busquen el beneficio a largo plazo contemplando la parte social, económica y ecológica.

En este contexto, en un trabajo en red llevado a cabo por el Instituto Aspen, la Fundación W.K. Kellogg y la red “Fourth Sector” se crea un documento llamado “el cuarto sector”. Se trata de un cambio que rompe con la tradicional dinámica entre el sector público, los privados y el mundo de las ONG o sin fines de lucro, ya que sus límites se diluyen de manera creciente y de tal forma, que dan nacimiento a una nueva institucionalidad que ha sido llamada el cuarto sector o empresa social.

Estas instituciones, si bien tienen como fin último un objetivo social, son económicamente independientes, competitivas y lucrativas dentro de un parámetro responsable socialmente y a través de la producción de bienes o servicios que crean puestos de trabajo, contribuyen a la economía y además mejoran la calidad de vida de las comunidades o consumidores. Es así que este tipo de empresas han emergido y en su lógica de operación es que se las puede catalogar como “híbridas”. Es decir pueden transitar desde las tradicionales con fines de lucro hasta las tradicionales sin fines

de lucro. En ese tránsito existe un espectro de hibridación donde se encuentran las empresas sociales (Alter, 2007).

De acuerdo a Emerson (2003), la creación de valor es algo propio de toda organización humana, independiente de su forma jurídica y aparece siempre como una mezcla de diferentes formas de valor. Esta idea es aplicable a la empresa híbrida como organización humana, por lo que la sinergia entre distintas formas de valor es su rasgo característico y lo que la diferencia por ejemplo de las empresas sociales, que en ciertos casos se ven entrampadas en la gestión continua del valor económico y social.

Entonces, se puede aseverar que una organización o empresa híbrida, es aquella que generan valor múltiple a través de la producción de bienes y/o servicios finales en búsqueda del bienestar de la sociedad, son económicamente sostenibles, ambientalmente sustentables y cohesionadoras en lo social.

Para efectos de esta investigación se tomará como referencia el trabajo de García Müller (2012), en cuanto a factores determinantes para entidades que forman parte de la economía social y solidaria, ya que éstas comparten claramente características con las empresas híbridas por estar contenidas en ésta. Estas son:

Su objeto principal es realizar una actividad económica en beneficio directo de sus miembros (producción, distribución, y/o prestación de bienes y servicios).

- Está compuesta por un colectivo de un razonable número de personas, principalmente trabajadores o personas provenientes de los sectores populares.
- Dispone de una organización mínima de índole democrática-participativa.

- Su objeto social es la prestación de servicios a sus miembros o a la sociedad, mas no a la consecución del lucro.
- Se fundamente en valores sólidos de solidaridad, reciprocidad, equidad, justicia y servicio.
- Normalmente obtiene resultados económicos positivos de su actividad socioeconómica.
- Está integrada a otras entidades híbridas, con las que conforman redes de conexión.
- Realiza sus actividades productivas con respeto y protección de la ecología y del medio ambiente.
- Actúa en pro del interés colectivo o en beneficio de la comunidad, trata de enfrentar junto a la solución de sus problemas o incidir en su entorno.

### **Sistema de Gestión Organizacional ISO.**

Para el diseño de un sistema de gestión integrado para empresas híbridas, se ha revisado el concepto de éstas, algunos modelos planteados que se encuentran operando y ahora se expondrá la importancia de los algunos sistemas de gestión formulados por la Organización Internacional de Estandarización ISO, para poder interrelacionar elementos afines, aspectos relevantes, procesos necesarios, entre otros puntos importantes.

### **Sistema de Gestión de Calidad.**

Un sistema de gestión de la calidad es un modelo organizacional que a través de varios procesos sistematizados se logra la calidad de productos y/o servicios que se ofrece al cliente.

El sistema de Gestión de la calidad ISO (y por ende la familia de normas ISO 9000) está fundamentada en ocho principios que son: 1) Enfoque al cliente, 2) liderazgo; 3) participación del personal; 4) enfoque basado en procesos; 5) enfoque de sistema para la gestión; 6) mejora continua;

7) enfoque basado en hechos para la toma de decisión y 8) relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

### **Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio.**

Este sistema está diseñado para proporcionar a las organizaciones un marco que asegure su continuidad operacional, protegiendo a sus empleados, manteniendo su reputación y proporcionando la capacidad de continuar trabajando y comercializando. Se basa en la norma ISO 22301, la que identifica los fundamentos de un sistema de gestión de continuidad de negocio, estableciendo el proceso, los principios y la terminología afín.

### **Sistema de Gestión de Responsabilidad Social.**

Este sistema fue diseñado como guía de directrices para que las organizaciones operen en forma socialmente responsables, contribuyan al desarrollo sostenible del entorno y mejoren las relaciones con cada uno de sus grupos de interés. Se basa en la norma ISO 26000, la que es de aplicación voluntaria y no certificable, y establece las definiciones, principios y materiales fundamentales de “Responsabilidad Social Empresarial”. Según esta norma los principios de responsabilidad social de las empresas son: 1) rendición de cuentas; 2) transparencia; 3) comportamiento ético; 4) respeto a los intereses de los Stakeholders; 5) respeto al principio de legalidad; 6) respeto a la normativa internacional de comportamiento, 7) respeto a los derechos humanos.

### **Modelos actuales de sistemas de gestión relacionados con empresas híbridas**

Con el objetivo de diseñar un sistema de gestión integrado para empresas híbridas, se revisará además dos modelos de sistemas de gestión representativos que a nivel académico y

empresarial están tomando relevancia en el mundo, estos son: el balance del bien común (para empresas del bien común) y la evaluación B (para medir el impacto en empresas que desean certificarse en el sistema B).

### **El Balance del Bien Común.**

El balance del bien común es una herramienta para evaluar a empresas que se encuentran ideológicas motivadas por la Economía del Bien Común. La Economía del Bien Común se rige por una serie de principios básicos que representan valores humanos: confianza, honestidad, responsabilidad, solidaridad, generosidad y compasión, entre otros. (Felber, 2012).

El Balance del Bien Común es “el corazón” de la Economía del Bien Común. Coloca a los seres humanos y a todos los seres vivos, así como el éxito de las relaciones entre ellos, en el centro del sistema económico. Transfiere los valores de hoy en día ya válidos de relación y constitución/organización al mercado, apremiando a los actores económicos que se comporten y organicen de forma humana, cooperativa, solidaria, ecológica y democrática (Moreno, 2012).

El Balance del bien Común interacciona los valores de la mayoría absoluta básicos y constitucionales – dignidad humana, solidaridad, sostenibilidad ecológica, justicia social y democracia – con los grupos de contacto (Stakeholders) de la empresa: empleados, proveedores, clientes, financiadores, soberanía, generaciones futuras, naturaleza. Los 17 valores formulados de intersección deben posibilitar una calificación del comportamiento de la empresa, es decir su aporte al Bien Común. (Felber, 2012; Moreno, 2012).

Lo interesante de este diseño, es que los puntos del Bien Común son otorgados para 17 indicadores medibles (cada indicador tiene sus directrices y métricas), si bien las empresas deciden

voluntariamente, qué criterios y en qué medida las van a realizar. Esto significa, que los puntos sólo se otorgan para prestaciones voluntarias, las cuales están principalmente sobre los estándares mínimos legales.

### **La Evaluación B.**

La evaluación B es una herramienta gratuita propuesta por Sistema B que permite hacer factible la idea de utilizar la empresa como una fuerza para el bien a través de una serie de pasos concretos y medibles. (Honeyman, 2014). La Evaluación B entrega un diagnóstico (por medio de una escala objetiva y comprehensiva) sobre el impacto de una empresa. La Evaluación es comúnmente confundida con el sistema de reportes o los parámetros de definición (normas) que detallan cómo debería la empresa recolectar sus datos de impacto, pero no entrega necesariamente un diagnóstico cuán importante es ese impacto. Esto la diferencia de los reportes de sustentabilidad GRI o normativas ISO. Esta herramienta consta de aproximadamente 100 preguntas que abarcan 4 áreas de una empresa: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad y Medioambiente.

### **Las empresas híbridas orientado por un sistema de valores.**

Entre los modelos empresariales y los sistemas de gestión que se han desarrollado desde la segunda mitad del siglo XVIII con la revolución industrial hasta la actualidad, se observa que el paradigma actual orientado a la maximización de beneficios económicos presenta claros síntomas de agotamiento. Con el surgimiento de nuevos modelos híbridos (Alter, 2007; Boyd et Al, 2009) ahora el objetivo se centra en maximizar múltiples formas de valor, es decir no sólo económico, sino social, ambiental, entre otros. Sin embargo, tomando en cuenta los vacíos legales respecto a las nuevas organizaciones híbridas, surge la cuestión respecto a la consolidación de la misión

empresarial a lo largo del tiempo, cómo estas organizaciones lograrán mantener su identidad para que las fuerzas del contexto no las empujen a maximizar sus beneficios para sobrevivir.

De acuerdo a la literatura, la conservación de su identidad sea cual fuere ésta dentro de ese espectro de hibridación, está estrechamente ligado al sistema de valores del emprendedor(a), los valores declarados en su misión organizacional y la influencia de los valores del contexto (Mankoff 1974; Rokeach 1968; Hill & Jones 2005). Es por esta razón, que se hace necesario la formulación de un modelo de sistemas de gestión que no sólo integre aspectos técnicos sino aspectos valóricos como guía. Según (Etkin, 2007) las filosofías de gestión implican una reflexión y toma de posición frente a temas sustantivos tales como:

- a) Si se considera a la organización como un recurso productivo o como una construcción autónoma con identidad.
- b) El planteamiento de objetivos como algo determinante (expresión de poder) o como determinados por las necesidades de los participantes internos y externos;
- c) El comportamiento como expresión de disciplina, uniformidad o ajuste pasivo a lo establecido, o como una relación aceptada entre las capacidades individuales y la exigencia de la tarea.
- d) Los grupos de interés de la empresa vistos como participantes o solo como actores externos,
- e) La propiedad como un derecho compartido sobre los activos de la empresa o como el derecho de un grupo de socios o propietarios
- f) Los criterios para retribuir el trabajo,
- g) En la toma de decisiones, guiarse por principios y valores o guiarse por los mejores resultados para la organización.

Se debe formular una filosofía de gestión basada en la integridad, es decir en la articulación de los resultados con los valores sociales, esto implica distinguir a una organización como una construcción que satisface necesidades en un clima de colaboración, incluyendo en la gestión el respeto de los derechos humanos, la justicia distributiva y la responsabilidad social de las organizaciones por razones filosóficas, no solo estratégicas (Etkin, 2007)

El sistema de gestión orientado por valores se basará en la asociación de la filosofía de los valores con el concepto de gestión, con esto no se promoverá una posición idealista, utópica, abstracta o distante, sino una actitud fundada, responsable y comprometida con un paradigma biocéntrico en las organizaciones.

La formulación del sistema considerará el estudio de la axiología organizacional. Según Robert S. del Hartman Institute de la University of Tennessee, la axiología es “el sistema formal para identificar y medir los valores”. Según Escobar y Martínez (2011) en su artículo “Categorización del concepto de axiología organizacional para la comprensión del tema, formularon trece categorías que se agruparon en cuatro dimensiones: 1) axiológicas: valores humanos, igualdad-equidad, ética y humanización; 2) psicológicas: motivación, participación y calidad de vida; 3) actitudinales: sentido de pertenencia y clima laboral; y 4) administrativas: salarios, dirección organizacional, estabilidad laboral y responsabilidad social.

Los valores usualmente son estudiados a través de cuestionarios. El cuestionario general de valores más común ha sido provisto por Rokeach (1973), mientras otros cuestionarios generales han sido derivados de éste. Los más conocidos son la lista de valores de Kahle (LOV, 1983) y el cuestionario de Schwartz-Bilsky (1987; 1990; 1992) (Jolibert & Baumgartner 1997). Rokeach (1968) aporta a un mayor entendimiento de un sistema de valores, a través de los “valores

instrumentales” que son creencias acerca de la manera en que nosotros deberíamos comportarnos (ej.: responsablemente), mientras, los “valores terminales” son creencias acerca de deseables estados finales de existencia (ej.: igualdad).

Resultará indispensable en esta investigación formular un sistema de gestión integrado con un concepto de valor holístico, indivisible y multidimensional que permita guiar a las empresas híbridas, que sea transversal a su cadena logística y que el sentido ético, social, económico y ambiental este incorporado en su estructura.

### **Materiales y métodos.**

El diseño de un sistema de gestión integrado para empresas híbridas orientado a valores que se pretende abordar como investigación es propio de una investigación cualitativa, dado que interesa describir el fenómeno a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos los elementos mismos que integran la situación dada, pero con el objetivo de vincularlo al campo de la Ingeniería Industrial y poder medir esta cualidad en diferentes organizaciones se le incluye un enfoque cuantitativo, por lo que el diseño será multimétodo en una investigación mixta.

En primer lugar se define como población objetivo a empresas que reúnan características híbridas, es decir que declaren como fin no solo el aspecto económico. Para esto se selecciona a las empresas B que diferencia de la empresa tradicional, cuya misión es obtener utilidades a corto plazo para sus accionistas, la Empresa B tiene como centro de su labor un propósito, en torno al cual se construye un Modelo de Negocios que genera los ingresos y utilidades, y considera en sus decisiones cuatro áreas: gobernanza, trabajadores, comunidad y medioambiente.

Las empresas B se encuentran en algunos países de América del Sur, tales como Colombia, Ecuador, Perú, Brasil, Uruguay, Argentina y Chile. Se selecciona a Chile, como entorno geográfico para el estudio de empresas B dado que existen en mayor número.

En Chile surge en 2011 el fenómeno de las empresas B a través de un sistema que certifica a empresas que cumple una serie de estrictos parámetros orientados a ofrecer soluciones a problemas sociales, ambientales y además sean rentables. Hasta mediados del 2014 existían 46 empresas B, pero es un número que va creciendo dada la tendencia y preocupación de muchas empresas.

Dado que la población es finita, es decir se conoce el total de la población (empresas B en Chile) y se desea saber cuántas empresas del total se tendrá que estudiar la fórmula sería:

$$e^n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

<b>N =</b>	Total de la población (N= 46 empresas B)
<b>Z<sub>α</sub>=</b>	1,96 (Z <sub>0.95</sub> =1.96; Se trabajará con una seguridad del 95%)
<b>p=</b>	0.95 (En este caso se espera que el 95% de las empresas estudiadas aporten con datos significativos para la investigación)
<b>q=</b>	1-p (En este caso 1-0.95 = 0.05)
<b>e=</b>	0.05; Error permisible (Se tolerará un error del 5 %)

**Tabla N° 1.- Datos para el cálculo de la muestra**  
**Fuente: Metodología de la Investigación.** Sampieri et. Al (2006)

Con esto se obtiene: 
$$n = \frac{(46) \cdot 1.96^2 (0.95)(0.05)}{0.05^2 (46-1) + 1.96^2 (0.95)(0.05)} = 28,44$$

Es decir se debe estudiar a 28 empresas B como muestra representativa en el estudio. De hecho se estudió a 30 empresas B para dar mayor representatividad.

Además, el tipo de diseño mixto que se utilizó en el presente estudio es de tipo exploratorio. Estos inician con una fase cualitativa seguida de una cuantitativa, con una interfase que los conecta. Este diseño es especialmente útil cuando un investigador necesita para desarrollar y probar un instrumento, porque uno no está disponible o identificar las variables importantes para estudiarlas cuantitativamente, o bien cuando las variables son desconocidas. También es conveniente cuando un investigador desea generalizar los resultados a los diferentes grupos, para poner a prueba los aspectos de una teoría emergente o la clasificación, o para explorar un fenómeno en profundidad y luego medir su prevalencia (Creswell & Plano, 2007).

### **Etapas cualitativas.**

Se utiliza un tipo de diseño de investigación comparativa, que toma la forma de un estudio de caso múltiple, porque ayuda a la construcción de teoría y la comparación puede sugerir conceptos que son relevantes a una teoría emergente. Esto significa que la percepción de cada emprendedor(a) sobre los tres sistemas de valores (persona, organización y contexto), y sus respuestas al cuestionario corresponden a un caso de estudio. La correspondiente unidad de medida se refiere a la persona y éste es el nivel de análisis. La recolección de datos se realiza sobre varias personas

emprendedoras, más o menos simultáneamente, a través de un tipo de entrevista estructurada (Bryman & Bell 2003).

Para este proyecto se opta por utilizar el instrumento explicado y desarrollado por Rokeach (1968), para el estudio del sistema de valores de la persona, para investigar su percepción de los valores implícitos en la misión organizacional, así como estudiar los valores del contexto donde se insertan ambos. Rokeach (1968) buscó un método de medición de los valores y el sistema de valores de la persona, que fuera razonablemente confiable, simple y económico de administrar; que permitiera hablar significativamente acerca de valores solos tanto como acerca de sistemas de valores, así como, que midiera los cambios entre estos; que no fuera susceptible de respuestas establecidas o de factores deseables socialmente; que comprendiera una lista de los más importantes valores y que fuera intrínsecamente interesante. Entonces, el método consiste de un listado de 18 valores terminales y otro listado de 18 valores instrumentales organizados alfabéticamente, presentados en dos páginas distintas al entrevistado. Además, cada valor está impreso en una etiqueta con pegamento, por lo que el entrevistado debe encontrar el valor que considera más importante y ponerlo en primer lugar en una plantilla, luego el segundo más importante y así hasta completar 18.

Entonces, la entrevista requiere el apoyo de tres plantillas con velcro donde están puestos los 36 valores de Rokeach, impresos en etiquetas con velcro, los que se irán trasladando a plantillas paralelas con velcro para 18 valores. Durante la primera parte de la entrevista se llevarán a cabo las siguientes cuestiones: 1) Seleccione los valores que más lo(a) identifican y péguelos jerárquicamente en la plantilla “Persona” 2) Seleccione los valores que más identifican su misión

organizacional y péguelos en la plantilla “Organización”. Y 3) Seleccione y pegue los valores que más identifican el “Contexto” relevante en el que están insertos junto a su organización.

Entre los tres sistema de valores (terminales) se observó que existe mayor relación entre el sistema persona y el sistema organización, ya que se según los entrevistados los emprendedores y/o empresarios configuran la organización desde su propia forma de ver el mundo, es decir muy cercano a sus valores. Estos dos sistemas de valores se asemejan en la preponderancia del valor “felicidad” e “igualdad”.

Entre los tres sistema de valores (instrumentales) se observa al igual que en el caso de valores terminales, convergencia entre el sistema persona y organización. En este caso con los valores “honestidad” y “Responsabilidad”.

### **Etapas Cuantitativa.**

En esta etapa se aplicó un cuestionario, el cual se estructuró con los principales elementos a considerar en el diseño de un sistema de gestión integrado para empresas híbridas. Se consideró aplicar a 30 empresas según el cálculo del tamaño de muestra representativa para el estudio, expuesta anteriormente.

Estos elementos fueron identificados a través del análisis documental y exploratorio en las empresas que se entrevistó inicialmente. Estos elementos fueron clasificados en seis aspectos: A1-

aspectos relacionados con proveedores, A2- Aspectos relacionados con el capital, A3- aspectos relacionados con el talento humano, A4- aspectos relacionados con el cliente, A5- aspectos relacionados con el producto y/o servicio y A6 – aspectos relacionados con la comunidad. Los encuestados deben indicar la importancia relativa de estos elementos para el sistema.

Además se consideró un sistema de valores provenientes de la axiología organizacional (Alles, 2006 ad. por Rojas, 2006) en la que los encuestados debían seleccionar según su criterio cuál era el valor rector que dirige el aspecto que está evaluando su importancia.

Los resultados según la escala 1. No debe incluirse, 2. Se puede prescindir, 3. Se puede recomendar 4. Sugerido como buena práctica y 5. Debe normarse, fueron los siguientes:

#### **Aspectos relacionados con los proveedores.**

Se sugirió normarse A1.2 y A1.4 es decir que los proveedores consideren los efectos sociales en sus grupos de contacto y que además garanticen buenas condiciones de trabajo a sus colaboradores.

Los elementos A1.1 Priorización para compras a través de pagos de precio justo, A1.3 Calidad ecológica en materiales utilizados y A1.5 Priorización de alternativas sociales y ecológicas de más alto valor fueron sugeridos como elementos de buenas prácticas.

#### **Aspectos relacionados con el capital.**

Se sugirió normarse el aspecto A2.3 Transparencia en la presentación de estado de resultados mientras el elemento A2.2 como elemento de buenas prácticas. El elemento A2.1 Calidad social y ecológica del servicio financiero que se aplique según el caso sin obligatoriedad.

### **Aspectos relacionados con el cliente.**

Los encuestados sugirieron que se debe normar A4.2 Cooperación con la protección al consumidor y A4.3 Transparencia del producto y dejar a A4.1 consejo de clientes para desarrollo conjunto de productos como elemento de buena práctica.

### **Aspectos relacionados con el producto y/o servicio.**

Se sugirió que sólo el elemento A5.3 Comunicación activa de los aspectos ecológicos frente al cliente se norme y el resto sea considerado como buenas prácticas. A5.1 Productos y servicios son eficientes y consistentes ecológicamente, A5.2 la organización es activa para una utilización ecológica y de consumo eficiente, A5.4 gestión eficiente de los residuos y logística inversa, A5.5 Concepción social de productos y servicios y A5.6 aumento de los estándares sociales y ambientales.

### **Aspectos relacionados con la comunidad.**

Los encuestados indican que se debería normar el elemento A6.3 control y reducción de efectos ecológicos, mientras que A6.1 efectos sociales del producto y/o servicio, A6.2 empresa ciudadana y A6.4 minimización del reparto de ganancias y/o beneficios a externos, deben quedar estipulados como elementos de buenas prácticas.

### **Valores que guían los aspectos evaluados.**

Los aspectos relacionados con los proveedores al igual que los aspectos relacionados con el talento humano según el criterio de los encuestados es el B4 Justicia.

Los aspectos relacionados con el capital es guiado por B2 Ética, los aspectos relacionados con el cliente y con los productos y/o servicios se guían por B6 Orientación al cliente, mientras que los aspectos relacionados con la comunidad se orientan por B20 Conciencia organizacional.

En forma general de acuerdo a la sección de valores de la encuesta, los valores más relevantes como rectores de los aspectos que se deben considerar para diseñar un sistema de gestión integrado para empresas híbridas son: B4 Justicia, B2 Ética, B13 Integridad y B6 Orientación al cliente.

### **Diagnóstico.**

Esta información de la etapa cuantitativa con lo recabado en la cualitativa, junto con el análisis documental y opinión de expertos se puede diagnosticar la necesidad de incorporar un conjunto de valores como ejes rectores de la operación de empresas híbridas.

De la investigación exploratoria en la que se realizó observación de campo y entrevistas no estructuradas de aproximación, se pudo determinar sobre este tipo de empresas lo siguiente:

- Tienen dificultad en el acceso a financiamiento ya que su principal propósito no es la maximización del valor económico.
- Los empresarios se encuentran con la presión de escalar su negocio para ganar liquidez.
- No cuentan con un sistema de gestión que integre sus actividades para el aseguramiento y viabilidad de su operación.
- De los empresarios entrevistados, manifiestan que existe disonancia entre el sistema de valores del contexto socio-económico y su sistema de valores personal y organizacional.

De acuerdo a esto, se procederá a proponer un sistema de gestión integrado para empresas híbridas que sea guiado por valores.

### **Sistema Integrado de Gestión orientado por valores.**

Como primer punto cabe explicitar la postura epistemológica con respecto a la concepción de empresa híbrida como organización productora de bienes y/o servicios. Esta concepción es una distinción propia que puede ser discutido y entrar en un proceso de creación de acuerdos con la comunidad de observadores afines a los dominios operacionales de “organizaciones híbridas”. “Todo lo que se dice, lo dice un observador a otro observador que puede ser él o ella” (Maturana, 1988).

Se ha procedido a generar una heurística conceptual de organización híbrida basado en los siguientes autores: la organización entendida como un organismo (Morgan, 1996), la organización entendida como sistemas organizacionales (Espejo & Reyes, 2011), la organización entendida como sistemas de actividad humana (Checkland, 1981).

Morgan (1996) concibe las organizaciones como organismos vivos en una lógica de sistemas abiertos, existiendo en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus necesidades variadas. Espejo y Reyes (2011), consideran a los sistemas organizacionales como redes cerradas de personas en interacción, que emergen como tales en la medida en que los individuos tienen una coordinación de sus acciones. Checkland (1981), plantea a las organizaciones como sistemas de actividad humana que coordinan sus acciones bajo un propósito.

Considerando estas definiciones, se concebirá a una empresa híbrida, como una organización productora de bienes y/o servicios, a través de la imagen de un ser humano, sistémicamente con estructura, dinámicas emergentes, morfología y fisiología homologables. Entenderlo así, como un

ser organizacional, supondrá considerarlo como un sistema constituido por una red cerrada de actividades humanas conectadas por flujos de información, compuesto por dinámicas de relación de actividades y sus múltiples conexiones y vinculaciones “dentro” y “fuera” del sistema, lo que permitirá modelar entradas, transformaciones y salidas de procesos de producción con un doble enfoque, “cerrado” como red distribuida de relaciones, pero “abiertos” donde lo que fluye es la información.

Para diseñar un modelo conceptual que permita la gestión organizacional y operacional de forma eficaz en las empresas híbridas, se recurrirá al modelo de sistema viable planteado por Stafford Beer (1979, 1981, 1985).

Los sistemas viables se describen como aquellos que son capaces de mantener una existencia autónoma (tienen capacidad propia para resolver problemas). Los cuales para sobrevivir requieren no sólo la capacidad para responder (adaptarse) a eventos familiares, además requieren potencial para responder a eventos inesperados, nuevos comportamientos sociales e incluso a catástrofes. Esta capacidad de sobrevivir es el distintivo de los sistemas viables; sobreviven evolucionando y adaptándose a los cambios en el ambiente.

Beer sostiene que el modelo adecuado para describir la estructura de empresas, instituciones y otras organizaciones humanas, incluyendo al Estado, es el sistema nervioso humano. Tanto el sistema nervioso humano como las organizaciones modeladas por éste, muestran la existencia de un sistema de control que le da vida a una unidad coherente y a la vez cohesiva.

La Cibernética Organizacional y en particular el Modelo de Sistemas Viables describen las condiciones necesarias y suficientes para que una organización (o empresa) sea viable. Cuando éstas

no se cumplen las consecuencias según la gravedad de la carencia son un inadecuado funcionamiento o incluso la desaparición de la organización. (José Pérez Ríos, Dr. Ingeniero Industrial Universidad de Valladolid -Aplicación de la cibernética organizacional al estudio de la viabilidad de las organizaciones. Patologías organizativas frecuentes).

Dado que el sistema de gestión organizacional que se pretende plantear para las empresas híbridas es orientado por valores, se añadirá un sistema adicional al que se denominará sistema 6. Sistema límbico, el que se justifica a continuación.

Beer no consideró en su homomorfismo de sistema nervioso con sistema organizacional al sistema límbico, y en esta investigación cobra mucha importancia ya que en su estructura se aplica significado emocional a los estímulos del entorno. Las empresas B como organizaciones híbridas, operan con un sentido que no únicamente es la rentabilidad financiera, sino más bien la de aportar con soluciones a problemas concretos de la sociedad. En la práctica implica que muchas de sus decisiones tácticas y/o estratégicas están supeditadas a la emocionalidad de la organización explicitada a través de sus declaraciones misionales y tipificadas en sus estatutos.

El sistema límbico está compuesto por un conjunto de estructuras cuya función está relacionada con las respuestas emocionales, el aprendizaje y la memoria. Nuestra personalidad, nuestros recuerdos y en definitiva el hecho de ser como somos, depende en gran medida del sistema límbico. Una estructura del sistema límbico o cerebro emocional es la amígdala que puede responder rápidamente a estímulos emocionales, pero existen conexiones recíprocas entre la amígdala y la corteza cerebral por lo que la relación entre la emoción y la cognición es muy estrecha.

Se justifica el modelamiento de este sistema 6 (sistema límbico) en el sistema nervioso como sistema 6. Sistema de Gestión Relacional (valores), significación emocional en la organización, ya que enriquece el proceso decisional en la misma. La toma de decisiones es un proceso complejo en el que se integra estímulos que llegan del entorno con los contenidos de la memoria a largo plazo. Para saber si estos estímulos entrañan peligro o no y cómo habría que responder a ellos, hay que integrarlos también con nuestros valores, con los objetivos actuales, con el estado emocional y con la situación social, lo que sin duda se podría hacer incorporando a este sistema 6 en el modelo de Beer.

A continuación se resume los sistemas planteados en el homomorfismo:

Sistema	Homomorfismo	
	Sistema Humano	Sistema Organizacional
1	Músculos y órganos, las partes que realizan las actividades básicas del sistema	Actividades Primarias
2	Sistema nervioso simpático que monitorea los músculos y órganos y asegura que su interacción sea estable.	Resolución de conflictos
3	La base cerebral (cerebro base) que vigila el la complejidad total de músculos y órganos y optimiza el ambiente interno.	Regulación Interna, optimización, sinergia
4	El cerebro medio. La conexión con el mundo exterior a través de los sentidos. Planeación, proyección y pronóstico.	Adaptación, planeación, estrategia
5	Funciones del cerebro alto. Formulación de decisiones políticas. Identidad.	Política, autoridad última, identidad.
6	Sistema Límbico.	Significación emocional. Valores

**Tabla N° 2.- Homomorfismo entre sistema humano y organizacional realizado por S. Beer incluyendo el sistema 6 propuesto por el autor. Fuente: A partir de Stafford Beer (1995)**  
**Elaboración: Autor**

De acuerdo a este modelamiento, se propone la denominación de los sistemas de gestión a integrar para las empresas híbridas. El sistema integrado de gestión organizacional para empresas B estará compuesto por: Sistema 1. Sistema de Gestión Operativa y de Procesos sustentables, sistema 2. Sistema de Coordinación e Información Empresarial, sistema 3. Sistema de Regulación y Control Interno, sistema 4. Sistema de Gestión del Conocimiento, Inteligencia y Prospectiva, sistema 5. Sistema de Políticas e Identidad Organizativa, y sistema 6. Sistema de Gestión Relacional. En la tabla siguiente se resume el homomorfismo entre sistema humano, sistema organizacional y el sistema de gestión integrado propuesto en la presente investigación.

Sistema	Homomorfismo		
	Sistema Humano	Sistema Organizacional	Sistema de Gestión Integrado
1	Músculos y órganos, las partes que realizan las actividades básicas del sistema	Actividades Primarias	Sistema de Gestión Operativa y de Procesos Sustentables
2	Sistema nervioso simpático que monitorea los músculos y órganos y asegura que su interacción sea estable.	Resolución de conflictos	Sistema de Coordinación e Información Empresarial
3	La base cerebral (cerebro base) que vigila el la complejidad total de músculos y órganos y optimiza el ambiente interno.	Regulación Interna, optimización, sinergia	Sistema de Regulación y Control Interno

Sistema de gestión integrado para empresas híbridas: Caso de las B-corps

4	El cerebro medio. La conexión con el mundo exterior a través de los sentidos. Planeación, proyección y pronóstico.	Adaptación, planeación, estrategia	Sistema de Gestión del Conocimiento, Inteligencia y Prospectiva
5	Funciones del cerebro alto. Formulación de decisiones políticas. Identidad.	Política, autoridad última, identidad.	Sistema de Políticas e Identidad organizativa
6	Sistema Límbico.	Significación emocional. Valores	Sistema de Gestión Relacional

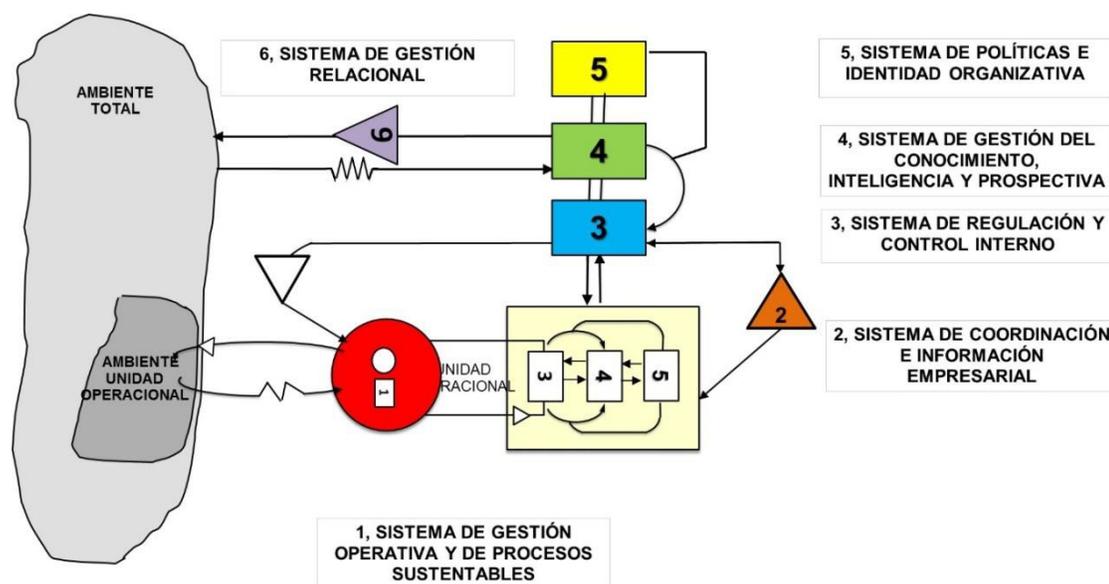
**Tabla N° 3.- Homomorfismo entre sistema humano, sistema organizacional y sistema de gestión integrado. Fuente: A partir de Stafford Beer (1995)**

Con el objetivo de viabilizar la coherencia organizacional de las empresas híbridas (Caso de empresas B): económicamente viables, ambientalmente sustentables y socialmente cohesionadas, se propone el modelo de gestión integrado por valores, SIGOV por sus siglas.

El SIGOV estará compuesto por los siguientes sistemas:

1. Sistema de Gestión Operativa y de Procesos sustentables
2. Sistema de Coordinación e Información Empresarial
3. Sistema de Regulación y Control Interno
4. Sistema de Gestión del Conocimiento, Inteligencia y Prospectiva
5. Sistema de Políticas e Identidad Organizativa
6. Sistema de Gestión Relacional.

Sistema de gestión integrado para empresas híbridas: Caso de las B-corps



**Figura N° 1.- Modelo SIGOV para empresas híbridas.**  
*Fuente: A partir de Stafford Beer (1995)*

### **Sistema 1. Sistema de Gestión Operativa y de Procesos Sustentables.**

Este sistema está compuesto por las actividades primarias, que son las responsables de producir los productos y/o servicios que le dan sentido a la organización y son el núcleo del modelo recursivo. Los productos/servicios son realizados a diferentes niveles de agregación por estas actividades primarias y la cadena de valor de la organización se complementa como un todo a partir de sus propósitos individuales.

#### **Elementos del Sistema 1**

##### **Subsistema de Control de la producción y de la prestación del servicio.**

La empresa híbrida debe planificar y llevar a cabo su gestión bajo condiciones controladas, que deben incluir, cuando sea aplicable:

- La disponibilidad de información que describa las características del producto o servicio,
- La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
- El uso del equipo apropiado con criterios eficiencia energética,
- La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición,
- La implementación del seguimiento y de la medición,
- La implementación de actividades de aceptación, entrega y posteriores a la entrega y,
- Los riesgos de mayor probabilidad

### **Subsistema de Ecodiseño y Análisis Ambiental.**

Las empresas híbridas deben propender a un enfoque de sostenibilidad Cradle to Cradle (C2C). Este enfoque no responde a una ingeniería social y financiera que concibe de una forma independiente el capital financiero (económico), el capital humano (equidad social) y el capital natural (ecológico), sino que establece su interdependencia transformando estos capitales en activos ecosociales. De este modo se maximiza los valores de todas las áreas empresariales implicadas en el diseño y desarrollo de productos, a través del diseño ecointeligente.

Los objetivos del subsistema son:

- Introducir un factor innovador en la política empresarial
- Reforzar la imagen corporativa mediante un mayor respeto medioambiental
- Diseñar y rediseñar productos sostenibles para mejorar la imagen de la o las marcas.
- Renovar los actuales sistemas de gestión y procesos de producción mediante un giro estratégico global con perspectivas sostenibles.
- Fabricar productos ecoeficientes y ecoefectivos.

- Incardinarse en el enfoque de “la cuna a la cuna”

### **Subsistema de Comunicación con el cliente o usuario.**

Dada la importancia que para una empresa híbrida tiene la satisfacción de los de los clientes internos y externos (e inclusive las partes interesadas), en el sistema de gestión se determinan e implementan disposiciones para la comunicación con ellos, relativas a la información sobre productos y servicios, consultas y divulgación de información, la retroalimentación del cliente, incluidas las percepciones y sugerencias, y mecanismos de participación ciudadana, según sea aplicable.

### **Sistema 2. Sistema de Coordinación e Información Empresarial.**

El objetivo de este sistema dos es crear sinergias, coordinación y mantener un monitoreo constante y en tiempo real de las actividades que se están desarrollando, para identificar cuál es la situación que guarda cada una de ellas y evitar desviaciones, errores y prevenir contingencias, para de esta forma optimizar los procesos, proporcionar servicios de alta calidad y garantizar la satisfacción y superación de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

A través de los sistemas de información adecuados es muy práctico mejorar la calidad al mejorar el monitoreo, la recopilación, el análisis y el informe de datos.

### **Elementos sistema 2.**

#### **Subsistema de Información empresarial.**

Este subsistema provee de una colección de sistemas de información que interactúan entre sí y que proporcionan información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración.

### **Subsistema de Tecnologías de la información.**

Este subsistema es el resultado de una serie de decisiones sobre su alcance, competencias y manejo:

- El Alcance de la Tecnología está asociado con decisiones que determinan el tipo de tecnologías que se utilizarán (e.g., tecnologías orientadas a objetos, arquitecturas cliente/servidor, manejo de imágenes, robótica, multimedia, etc.).
- Las Competencias Sistémicas identifican las características y fortalezas de las tecnologías que serán críticas para la creación/extensión de estrategias de negocios (conectividad, accesibilidad, confiabilidad, desempeño).
- Las decisiones de manejo de la Tecnología permiten determinar el alcance de propiedad sobre la tecnología, así como posibilidades de alianzas o sociedades.

### **Sistema 3. Sistema de Regulación y Control Interno.**

El propósito de la función de cohesión es asegurar la coherencia entre las políticas establecidas y su implementación. Por lo general, en una organización, las tareas administrativas de control presupuestario, de pago de remuneraciones, de gestión del talento humano, investigación y desarrollo representan ejemplos de cohesión

### **Elementos del Sistema 3.**

Se compone de tres grandes subsistemas, desagregados en sus respectivos componentes y elementos de control:

#### **Subsistema de Control Estratégico.**

Agrupar y correlaciona los parámetros de control que orientan la entidad hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, principios, metas y políticas.

#### **Subsistema de Control de Gestión.**

Reúne e interrelaciona los parámetros de control de los aspectos que permiten el desarrollo de la gestión: planes, programas, procesos, actividades, procedimientos, recursos, información y medios de comunicación.

#### **Subsistema de Control de Evaluación.**

Agrupar los parámetros que garantizan la valoración permanente de los resultados de la entidad, a través de sus diferentes mecanismos de verificación y evaluación.

### **Sistema 4. Sistema de Gestión del Conocimiento, Inteligencia y Prospectiva.**

La función inteligencia se preocupa del entorno de la organización y de su desarrollo futuro, por lo que es el fundamental para la adaptación una empresa híbrida en la continuidad de sus operaciones.

La función de este sistema es la de lazo bilateral entre la actividad primaria (es decir, el sistema viable) y su medio ambiente externo. La inteligencia es fundamental para la adaptación, en

primer lugar, provee a las actividades primarias de un continuo feedback de las condiciones del mercado, cambios tecnológicos y todos aquellos factores externos que pudiesen llegar a ser importantes en el futuro. En segundo lugar, proyecta la identidad y el mensaje de la organización hacia el entorno. Esta recursión debe funcionar en equilibrio, para evitar sobrecargar al sistema con el exceso de información que puede llegar desde fuera, sobrepasando la capacidad de análisis e interpretación que posea el sistema, o el riesgo de enviar hacia el entorno un mensaje sólido sin tener en cuenta la información que llega del mercado.

#### **Elementos del sistema 4.**

##### **Subsistema de Gestión del conocimiento.**

Este subsistema procura maximizar el aprendizaje organizacional con miras a incrementar su eficacia global. Las empresas híbridas disponen de un recurso vital e intangible que les permite desarrollar su actividad esencial, ese recurso es el conocimiento.

El conocimiento reside en el complejo sistema de procesos que da como resultado la materialización de los bienes y/o servicios y que servirá en ambientes de colaboración entre empresas híbridas para emular buenas prácticas, metodologías de intervención, diseño, etc.

Este subsistema a su vez se puede estructurar en otros subsistemas de nivel inferior:

##### **El Subsistema de Vigilancia.**

Este subsistema incluye las funciones de observación, identificación y almacenamiento. Es decir, está vinculado al proceso de sistematización de los datos, información y conocimientos que conforman el repositorio del SGC.

### **El Subsistema Generador de Conocimientos.**

Este subsistema incluye las actividades de creación, adaptación y codificación de conocimientos. Se relaciona con los procesos de utilización del capital intelectual del Instituto para generar las soluciones de mayor valor añadido para las empresas.

### **El Subsistema de Transferencia.**

Este subsistema, incluye las funciones de aplicar, conectar y compartir los conocimientos generados. Se relaciona con la creación de los procesos y procedimientos que facilitan la utilización de los conocimientos del IT por las empresas clientes.

### **Subsistema de Innovación para la sostenibilidad.**

Este subsistema está encargado de gestionar el cambio a futuro hacia un sistema global sostenible, lo que implica una amplia transformación de las actividades y un desarrollo específico desde la perspectiva de la ecoefectividad, en todo ciclo de vida de cualquier sistema. Para alcanzar este objetivo la empresa híbrida se puede basar en nuevos paradigmas desarrollados (TNS, C2C, ecología industrial, capitalismo natural, etc.) o marcos de trabajo que incluyen muchas de las técnicas y herramientas necesarios que puedan hacer posible el progreso hacia los ambientes sostenibles.

### **Subsistema de Prospectivas organizacionales.**

Las organizaciones no sólo deben convivir y deleitarse con los éxitos del presente, sino seguir soñando y planificando un futuro prometedor. Este subsistema estará encargado de la identificación, anticipación y proyección de tendencias en los campos sociales, económicos y tecnológicos, utilizando métodos interactivos y participativos de debate, a fin de forjar nuevas redes sociales. Para ello es crucial identificar una visión estratégica que no resulte utópica sino que reconozca y explique sus implicancias para las correctas decisiones y acciones del día de hoy.

### **Sistema 5. Sistema de Políticas e Identidad Organizativa.**

Este sistema tiene como responsabilidad la eliminación de los posibles desequilibrios que puedan existir entre los sistemas de Inteligencia y control, que de alguna manera afectan al desarrollo futuro de la organización y a su estabilidad interna, respectivamente.

Estos desequilibrios, no pueden ser atenuados por el sistema de coordinación ya que éste es de una lógica inferior que los sistemas en conflicto por lo cual el sistema de políticas debe ser capaz, por medio de la comunicación, de coordinar y elegir las posibles respuestas a las oportunidades y amenazas del medio.

El principal objetivo de este sistema, es el de proveer claridad sobre la dirección, los valores organizacionales, el propósito de la organización como una totalidad y en el diseño, al más alto nivel, de las condiciones para la efectividad organizacional. Las decisiones que toma esta función son pocas y de largo alcance y representan la cuota de cordura necesaria, una vez que se haya realizado el debate exhaustivo de todas las ideas que se deban debatir entre la inteligencia y el control.

### **Sistema 6. Sistema de Gestión Relacional.**

Este subsistema es el encargado de entender y de aplicar conocimientos, basado en un diálogo sobre valores (que articula valores, metáforas, símbolos y conceptos), orientan las actividades cotidianas de creación por parte de los prestadores dando forma humanizada al propósito estratégico de la institución.

Las principales actividades de este sistema son: formulación de un liderazgo legitimador del empleo de recursos, desarrollo de valores esenciales para la revitalización estratégica compartida, desarrollo de equipos de proyecto para el cambio, generación de nuevas políticas de personas basada en valores (selección, formación y desarrollo de valores, evaluación del rendimiento, reconocimiento del esfuerzo), y auditoría de valores operativos.

### **Discusiones.**

Se concluye que el modelo propuesto SIGOV podrá permitir gestionar en forma efectiva una empresa híbrida ya que cuenta con bases conceptuales profundas en teoría de sistemas, cibernética organizacional explícitamente referenciando a un modelo que ha sido probado por años, como es el caso del modelo viable. Además que retroalimentado con el trabajo de campo en empresas híbridas en Chile, justifica la necesidad de incorporar el sistema valórico como orientador del sistema de gestión, por lo que se hace una intervención al modelo viable.

El modelo SIGOV en general resultará de fácil aplicabilidad para las empresas híbridas, que de acuerdo a la información recabada resultan de complejidad moderada sea por el monto de facturación, número de empleados o líneas de productos y/o servicios que brindan a la sociedad. En contraparte a los sistemas de gestión ISO donde su implementación es largo, tedioso y costoso.

Cabe recalcar que SIGOV es un modelo para intervenir, para gestionar empresas híbridas en forma pragmática y no persigue ni asegura algún tipo de certificación. Sin embargo, los beneficios que pueden obtenerse de los mismos trascienden todo tipo de esfuerzo y permitirá elevar a una organización híbrida hacia un nuevo nivel de efectividad, que implicará innumerables beneficios y posicionamiento en la industria en el contexto de una economía social.

Esta implementación se debe instaurar como una forma de vida laboral, debe llevar consigo un cambio de mentalidad en toda la empresa, solo con el real compromiso de todo el personal se puede lograr una implementación y maduración del Sistema, para ello se requiere del compromiso conjunto de la alta dirección de cada empresa que desea aplicar el modelo, en síntesis, el requisito fundamental para la implementación de SIGOV, o de cualquier tipo de sistema, en la organización es el obtener el compromiso del personal el cual, debidamente capacitado y motivado, otorgue ideas y puntos de vista que faciliten la adaptación a los cambios.

Por lo analizado se puede concluir que al implementar SIGOV puede viabilizar la coherencia organizacional de una empresa híbrida, es decir económicamente sostenibles, ambientalmente sustentables y cohesionadas socialmente, debido a que se tiene un mejor control de los procesos en función de las declaraciones misionales y los valores declarados en éstas, se Gestiona el talento humano, existe Gestión del conocimiento, y existe retroalimentación en todos los procesos de la organización.

Por último y a raíz de la investigación se determina que es posible crear un Sistema Integrado orientado por valores que dé cumplimiento a la caracterización tipológica de las empresas híbridas, que sea eficiente, claro y conciso, además se puede aplicar a cualquier

organización en el espectro de hibridación, pues el Sistema en si no es rígido, es dinámico y se adapta por si solo a las necesidades de las personas y, por ende, de las organizaciones.

## Bibliografía.

- Alcock, P. (2013). Hybrid organizations and the third sector: challenges for practice, theory and policy - by D. Billis. *Public Administration*, 91(1), 239-240. doi:10.1111/j.1467-9299.2012.02098.x
- Alter, K. (2007). Social Enterprise Typology. *Virtue Ventures LLC*. Recuperado a partir de [https://www.globalcube.net/clients/philippon/content/medias/download/SE\\_typology.pdf](https://www.globalcube.net/clients/philippon/content/medias/download/SE_typology.pdf)
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. doi:10.5465/AMJ.2010.57318391
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 50-55.
- Beer, S. (1995a). *Brain of the Firm* (2.<sup>a</sup> ed.). England: Wiley.
- Beer, S. (1995b). *Diagnosing the System for Organizations* (1.<sup>a</sup> ed.). England: Wiley.
- Beer, S. (1995c). *The Heart of Enterprise*. England: Wiley.
- Billis, D. (2010). *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*. Palgrave Macmillan.
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D., Welch, M., & Hoffman, A. (2009). *Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership*. Greenleaf Publishing.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, n/a-n/a. doi:10.1111/ijmr.12028
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: El Deber Ser, Poder Hacer Y La Voluntad Creativa*. Ediciones Granica S.A.
- Etkin, J. R. (1999). *La doble moral de las organizaciones: los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada*. McGraw-Hill.
- Fernández, A. [et al ] P. (2013). *Sistemas integrados de gestión* (1<sup>a</sup> ed., 1<sup>a</sup> imp. edition.). Cadiz: Universidad de Cádiz. Servicio de Publicaciones.
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2012a). Hybrid organizations : the next chapter of sustainable business. *Organizational dynamics : a quarterly review of organizational behavior for professional managers*. - New York, NY : Pergamon, Elsevier Science, ISSN 0090-2616, ZDB-ID 1930692. - Vol. 41.2012, 2, p. 126-134.
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2012b). Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, 41(2), 126-134. doi:10.1016/j.orgdyn.2012.01.006
- Hernández, R., Fernández, & Baptista. (2003). *Metodología de La Investigacion*. MC Graw Hill.
- Hoffman, A. J., Badiane, K. K., & Haigh, N. (2010). Hybrid Organizations as Agents of Positive Social Change: Bridging the For-profit & Non-profit Divide. *Working Papers (Faculty) -- University of Michigan Business School*, 1-29.
- Honeyman, R., Gilbert, J. C., Houlahan, B., & Kassoy, A. (2014). *The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good* (1 edition.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Sistema de gestión integrado para empresas híbridas: Caso de las B-corps

---

- Maturana, H. R., & Romesin, H. M. (2003). *La objetividad: un argumento para obligar*. J. C. Sáez Editor.
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. Alfaomega.
- Yunus, M. (2010). *Empresas para todos: hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad*. Grupo Editorial Norma.