

2020



## COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES

**JOSÉ MANUEL VECINO P.**  
GERENTE – DOCENTE- EMPRESARIO

## **TABLA DE CONTENIDO**

<i>Competencias Ambientales Empresariales .....</i>	<i>2</i>
<i>Hacia un modelo de competencias ambientales que transforme la cultura organizacional .....</i>	<i>8</i>
<i>Competencias ambientales empresariales; el nuevo reto para gestión humana .....</i>	<i>16</i>
<i>La gestión humana y la caracterización de las competencias ambientales empresariales .....</i>	<i>19</i>
<i>La cultura y la gestión ambiental; en la búsqueda de un nuevo paradigma empresarial.....</i>	<i>24</i>
<i>El autor.....</i>	<i>28</i>
<i>Portafolio de Capacitación.....</i>	<i>29</i>
<i>Aliados.....</i>	<i>32</i>

## COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES.

(Fragmento)

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, 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.

La creciente preocupación por la crisis ambiental y los eventos que a diario certifican la destrucción de los recursos naturales, han llevado a que la sensibilidad por el tema sea colectiva y se hayan generado cientos de iniciativas orientadas a contribuir, así sea de modo equivocado, en parar la destrucción del único planeta que tenemos para vivir.

Desde los años 70, donde 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. Las banderas del discurso ambiental ha 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 nos aproximamos.

Sin embargo, 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 que garanticen modelos de gestión que protejan los diferentes recursos que aún quedan.

Especial relevancia en esta presentación merece la necesidad de reconocer el énfasis de algunos autores que hablan de "crisis ambiental como

crisis de la racionalidad"\* (Leff), que muestra de modo sintético las reflexiones éticas, epistemológicas y semánticas que dejan en evidencia que la relación hombre-naturaleza está condicionada por un principio hermenéutico que nos lleva a considerarnos como sujetos en un mundo de objetos, lo cual significa que todo aquello que no pueda incluirse en la llamada "comunidad del pensamiento"\*(Kant), 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 de sociales y culturales y ha 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" (Descartes).

Las organizaciones, por su parte, han sido cada vez más conscientes y consecuentes en la implementación de la normatividad ambiental, 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 orientados a garantizar que los recursos naturales sean considerados como insumo necesario para asegurar la "sostenibilidad" tanto de la naturaleza como de las empresas.

Uno de los componentes, que atraviesa 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, se cuenta con planes y programas diseñados para niños, jóvenes y adultos que aseguran experiencias y conocimientos que le permitan 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 llevar al destino esperado.

La vida empresarial, por otra 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 deben trascender el cumplimiento satisfactorio de la normatividad expresada en la ley y debe ir más allá de las acciones propuestas por los auditores que salvaguardan la aplicación de la ISO.

La cultura organizacional, es un factor determinante para el logro de los objetivos corporativos, las personas que integran la organización 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 organización. La cultura hace referencia entonces a la configuración de hechos que expresa la manera cómo se relacionan las personas en 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.

La cultura, además, tiene un componente fundamental y es el llamado "talento humano", título que ha ido evolucionando o por lo menos cambiando a lo largo de la historia organizacional, 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. No me detendré a comentar el papel de las personas en la organización como fuerza laboral o como recurso necesario en el ejercicio de la transformación de la materia prima, etc., y tampoco profundizaré sobre la condición de la relación vertical en el manejo del poder y sus consecuencias en la historia, especialmente del siglo XX, sino que aterrizaré, espero que no groseramente, en la discusión sobre el ser humano como capital humano de la organización y como sujeto de transformación por medio del conocimiento. (El ejercicio investigativo será quien mantenga o retire esta postura).

Volviendo entonces al papel del talento humano en la organización, encontramos que cuando se habla de talento se requiere entonces hacer una desagregación del término para encontrar cuáles son los componentes del mismo, ya que en muchas ocasiones consideramos que todas las personas que trabajan en la organización son talentosas, cuando en realidad su desempeño demuestra lo contrario. Una persona con talento\*(Pilar Jericó) 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 se puede expresar, entre otras, a través de tres componentes que reunidos generan los resultados sobresalientes y diferenciados que esperamos para la organización. Ellos son el compromiso, la acción y la capacidad, de tal manera que, más adelante en este proceso, habrá que retornar sobre cada uno de ellos para profundizar y evidenciar su

contribución en la consolidación del talento como diferenciador requerido para los resultados en la organización.

Una vez asegurados de establecer el marco de la reflexión en la organización y específicamente en la cultura, como manifestación de la experiencia colectiva de quienes participan de una misma organización, es preciso ahora, sin embargo, señalar que las personas mantienen una relación regida por una normatividad legal que asegura que este contrato sea cumplido de acuerdo con las expectativas mutuas planteadas al momento de iniciar el vínculo laboral. En este sentido la expectativa inicial tiene que ver con el desempeño\* (cintefor) de la persona, el cual puede dividirse básicamente en rendimiento (que hace relación a la manera como realiza su tarea, es decir a la gestión) y sus resultados que manifiestan el cumplimiento o alcance de las metas y objetivos previamente establecidos. De tal manera que el desempeño es medido en términos de efectividad, es decir mediante la combinación de la eficiencia y la eficacia.

Pasando a reflexionar sobre el tema de la contribución del talento a la organización mediante sus competencias considero de vital importancia establecer un marco conceptual alrededor del cual se habrá de fijar todo el discurso correspondiente a las competencias ambientales, por tanto se tendrá que presentar en detalle el proceso histórico que ha vivido el término y los más representativos autores, que por lo demás han permitido construir un significado flexible y polisémico alrededor del cual han entrado muchos componentes que lamentablemente hacen también que sea bastante difuso y confuso el término.

Sin embargo, para el desarrollo de este trabajo, previa verificación de los diferentes contenidos y asumiendo una postura sobre el mismo, considero 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 desarrollaré la reflexión que nos lleve a la formulación y caracterización de las competencias ambientales como necesarias y requeridas para un desempeño superior y que trasciende en su actuar el ámbito organizacional.

Señala S. Covey que el cambio verdadero y profundo ocurre "de adentro hacia afuera" \* (Siete hábitos de la gente altamente efectiva) y que por tanto, lo que somos ya está en el interior como una semilla capaz de desarrollarse y de mostrar todo su potencial. Ya en épocas remotas Platón señalaba también en su mito de la caverna, que la verdad era un resultado que se alcanzaba después de un esfuerzo que nos llevaba a superar las sombras de la opinión\*(Platón, la



república). De tal manera que la posibilidad de ser, en este modelo de pensamiento significa que todo lo que somos ya estaba contenido en nuestro interior, estamos entonces en capacidad de desarrollar nuestro potencial y hacerlo manifiesto a través de nuestras acciones.

La competencia, entendida entonces, en uno de sus componentes, 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, lo que nos lleva a consolidar la opinión de que una persona competente lo es en cuanto lo expresa a través de sus comportamientos observables y evaluables en un evento determinado susceptible de ser repetido en situaciones similares.

Las siguientes líneas pretenden mostrar un poco lo que será otro de los componentes de la reflexión y la investigación, me refiero al componente ético de la competencia y más en razón a que todo lo ambiental ha caído en la sospecha de la instrumentalización y de ser una herramienta ideológica que perpetúa el sistema económico en el cual se van a mover lo que se ha dado en llamar competencias ambientales. No sé, en este momento, cuál será la conclusión respecto de este punto pero pretendo mostrar las diferentes corrientes éticas que cuestionan o apoyan el tema ambiental como una urgencia que debe ser incorporada en los comportamientos cotidianos de todas las personas, las comunidades y las sociedades.

Las competencias en general, y en particular la ambiental, hace referencia entonces a un comportamiento observable y medible que se hace presente en la persona y que sin duda impacta en la cultura organizacional. Es preciso entonces reconocer el impacto que pueden tener dichas competencias al momento de ser identificadas, desarrolladas y promovidas al interior de la organización. La competencia ambiental pasa, sin duda, por los procesos educativos que permiten obtener información sobre el tema y de esta manera reconocer acciones capaces de mantener la armonía requerida con la naturaleza.

Las competencias ambientales en la organización serán, en un futuro no muy lejano, un requisito previo y necesario a la hora de medir los desempeños laborales de las personas y serán un componente clave en la cultura empresarial, de tal manera que, seguramente, la organización tendrá que disponer de un programa que permita identificar, evaluar, desarrollar y entrenar este grupo de comportamientos aprovechando para ello la educación ambiental como un componentes 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.

Ahora bien, pensando desde lo estratégico y asumiendo que esta herramienta será vista como un instrumento práctico capaz de ser incluido en las herramientas de gestión gerencial de la organización, es posible que este modelo integre un banco de comportamientos observables que llevarán más adelante a un diccionario de competencias ambientales, algunas específicas, otras generales pero siempre (esto anticipo) transversales, es por ello que todas las áreas y departamentos deberán incorporar estas competencias como parte de su gestión diferenciadora lo cual será un valor agregado que se exigirá a las personas que trabajen en la organización.

Por otra parte, vale la pena considerar que, contar con un modelo práctico, que nos ayude a validar las competencias ambientales de las personas que trabajan o van a trabajar en la organización nos 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 nos 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 esta investigación se fundamenta entonces en la premisa de que las "competencias ambientales" ya existen en cada persona como actividad potencial, que se configura entonces como un "desempeño sobresaliente" en la medida que la cultura empresarial propone y anima la comprensión de un mundo capaz de ser transformado por pequeñas acciones que impactan más allá del contexto en el cual se producen.

Para ir finalizando este primer acercamiento al tema, es importante considerar que las personas en las organizaciones tienen un propósito y no es otro que el de agregar valor a la gestión de la organización, es decir que su desempeño será calificado de acuerdo a los resultados que en términos de productividad entrega la organización al mercado y de esta manera se convierte en competitiva y por tanto las contribuciones individuales serán reconocidas y valoradas.



## *HACIA UN MODELO DE COMPETENCIAS AMBIENTALES QUE TRANSFORME LA CULTURA ORGANIZACIONAL*

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, 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.

La creciente preocupación por la crisis ambiental y los eventos que a diario certifican la destrucción de los recursos naturales, han llevado a que la sensibilidad por el tema sea colectiva y se hayan generado cientos de iniciativas orientadas a contribuir, así sea de modo equivocado, en parar la destrucción del único planeta que tenemos para vivir (Manifiesto ¡Un Mundo Sostenible es Posible!. 2002.).

Desde las aproximaciones políticas, ideologizadas por distintas corrientes de pensamiento, hasta la instrumentalización total del término por parte de gobiernos que la redujeron y condujeron a una norma de obligatorio cumplimiento y en el peor de los casos, a un sello 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 desarrollo de la técnica y el consumo de los limitados recursos naturales.

Desde los años 70, donde se formaliza e internacionaliza la preocupación por el tema ambiental (Club de Roma, los límites del crecimiento entre otros), 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.

Las banderas del discurso ambiental ha pasado por distintos exponentes que van desde los más radicales defensores de la tierra (p.e. Greenpeace), que han enarbolado la banderas de la urgencia de una nueva manera de aproximarse a lo natural (Cumbre de Rio, nuestro futuro común), hasta los negacionistas del cambio climático 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 nos aproximamos inevitablemente.

Sin embargo, 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 que garanticen modelos de gestión que protejan los diferentes recursos que aún quedan (ONU, PNUMA p.e.).

De especial relevancia en esta reflexión, la necesidad de reconocer el énfasis de algunos autores que hablan de "crisis ambiental como crisis de la racionalidad"\* (Leff), que muestra de modo sintético las reflexiones éticas, epistemológicas y semánticas que dejan en evidencia que la relación hombre-naturaleza está condicionada por un principio hermenéutico que nos lleva a considerarnos como sujetos en un mundo de objetos, lo cual significa que todo aquello que no pueda incluirse en la llamada "comunidad del pensamiento"\*(Kant), 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 de sociales y culturales y ha 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" (Descartes).

Volviendo al tema de los procesos legislativos y normativos vale la pena mencionar todos aquellos que se rigen por acuerdos internacionales y nacionales, entre ellos los contemplados en las normas ISO y todas aquellas que atienden la necesidad de que las empresas y los empresarios se hagan responsables del impacto que causa su organización en términos de contaminación, degradación, etc.. y por tanto que asuman las diferentes acciones preventivas o correctivas que les lleve a disminuir, mitigar o eliminar los niveles de impacto en su gestión.

Estos temas han sido abordados con idoneidad por diferentes autores y siguen siendo motivo de constante preocupación en razón a la responsabilidad que tienen los organismos de control en cuanto se hace indispensable seguir documentando la huella que el hombre ha dejado en los diferente paisajes por donde ha transitado en su historia (Gachet, 2002); encontramos entonces, que para 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 que el hombre ha producido en estos escenarios.

Uno de los componentes que atraviesa 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, se cuenta con planes y programas diseñados para niños, jóvenes y adultos que aseguran experiencias y conocimientos que le permitan 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 llevar al destino esperado (Eschenhagen 2008).

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 deben trascender el cumplimiento satisfactorio de la normatividad expresada en la ley y debe ir más allá de las acciones propuestas por los auditores que salvaguardan la aplicación de la ISO.

Las organizaciones 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 (Hegel). La organización, 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\*(Sallenave,1994). Estos tres pilares son constitutivos de la razón y esencia de la organización, 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 organización capaz de mantenerse en el tiempo, ellos son: La estrategia que anticipa o por lo menos prevé las diferentes actividades que debe realizar la organización y en este sentido desarrolla el QUÉ, lo cual permite identificar los factores de éxito de la empresa. 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.

Por otra parte, la cultura organizacional se manifiesta como un factor determinante para el logro de los objetivos corporativos; las personas que integran la organización 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 organización. La cultura hace referencia entonces a la configuración de hechos que expresa la manera cómo se relacionan las personas en 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 (Garzón, 2005).

La cultura tiene un componente fundamental y es el llamado "talento humano", título que ha ido evolucionando o por lo menos cambiando a lo largo de la historia organizacional, 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. No me detendré a comentar el papel de las personas en la organización como fuerza laboral o como recurso necesario en el ejercicio de la transformación de la materia prima, etc., y tampoco profundizaré sobre la condición de la relación vertical en el manejo del poder y sus consecuencias en la historia, especialmente del siglo XX, sino que aterrizaré, espero que no groseramente, en la discusión sobre el ser humano como capital humano de la organización y como sujeto de transformación por medio del conocimiento.

Volviendo entonces al papel del talento humano en la organización, encontramos que cuando se habla de talento se requiere entonces hacer una desagregación del término para encontrar cuáles son los componentes del mismo, ya que en muchas ocasiones consideramos que todas las personas que trabajan en la organización son talentosas, cuando en realidad su desempeño demuestra lo contrario. Una persona con talento (Pilar Jericó) es una persona que reconoce 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 se puede expresar, entre otras, a través de tres componentes que reunidos generan los resultados sobresalientes y diferenciados que esperamos para la organización. Ellos son el compromiso, la acción y la capacidad, de tal manera que, más adelante en este proceso, habrá que retornar sobre cada uno de ellos para profundizar y evidenciar su contribución en la consolidación del talento como diferenciador requerido para los resultados en la organización.

Una vez asegurados de establecer el marco de la reflexión en la organización y específicamente en la cultura, como manifestación de la experiencia colectiva de quienes participan de una misma estructura empresarial, es preciso ahora, sin embargo, señalar que las personas mantienen una relación regida por una normatividad legal que asegura que este contrato sea cumplido de acuerdo con las expectativas mutuas planteadas al momento de iniciar el vínculo laboral. En este sentido la expectativa inicial tiene que ver con el desempeño\* (Cintefor) de la persona, el cual puede dividirse básicamente en rendimiento (que hace relación a la manera como realiza su tarea, es decir a la gestión) y sus resultados que manifiestan el cumplimiento o alcance de las metas y objetivos previamente establecidos. De tal manera que el desempeño es medido en términos de efectividad, es decir mediante la combinación de la eficiencia y la eficacia.

La propuesta de un modelo de competencias ambientales se apoya entonces en los modelos conceptuales que para el tema de competencias diseñó y desarrolló David McClelland que fundamenta el modelo a partir de tres grandes componentes desde donde parte la reflexión que nos lleva a la formulación y caracterización de las competencias ambientales como necesarias y requeridas para un desempeño superior y que trasciende en su actuar el ámbito organizacional.

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

La competencia, entendida entonces, en uno de sus componentes, como la capacidad de entregar un desempeño superior tendrá, en esta reflexión, 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, lo que nos lleva a consolidar la opinión de que una persona competente lo es en cuanto lo expresa a través de sus comportamientos observables y evaluables en un evento determinado susceptible de ser repetido en situaciones similares (Alles).

A continuación, realizaré 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 nos 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.

a. Ser. La primera anotación tiene que ver con la urgencia de establecer que estos comentarios no pretenden abordar el término desde la perspectiva ontológica y ni siquiera psicológica, es tan sólo una mención para señalar que se trata del 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"\* (DRAE). Bástenos, en esta primera aproximación, con establecer que cuando hablamos del SER estamos haciendo referencia a lo interno e interior del ser humano, 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 hablamos 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 conocimiento (Kant), es la evidencia que nos 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 entiendo 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\*(DRAE) que llega al intelecto lo hace mediada y a medida que ampliamos nuestro horizonte de conceptos, teorías y modelos. Vamos configurando, también, un diseño hermenéutico que nos permite aproximarnos a la realidad con el fin de acudir a ella con los paradigmas que hemos construido a partir de los contextos en los cuales estamos inmersos. 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 entonces el juicio que hacemos 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 una situación específica el sujeto en la realidad compartida. El hacer puede verse de diferentes maneras y una de ellas tiene que ver con la de "transformar", "convertir" y "ejecutar" \*(DRAE) en un contexto determinado y con unos resultados esperados. 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 entonces al hablar de este componente que la llamada habilidad integra la destreza para ejecutar una acción cuyo resultado sea comparativamente superior al promedio (McClelland), de tal manera que su desempeño marca diferencia en el contexto del equipo de trabajo.

Ahora bien, la competencia como tal, no corresponde al ejercicio (observado en algunos modelos teóricos y en experiencias reales) en ver los tres componentes de modo lineal o acuñar al frente de cada uno de ellos una serie de comportamientos deseables. La competencia se podrá nombrar como tal sólo 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. (Alles)

Estos tres componentes que pueden nombrarse de diferentes maneras, dependiendo la aproximación conceptual que se tenga de cada una de ellas nos llevarán entonces a un comportamiento observable y evaluable que nos invita a dar un paso más en esta reflexión y el juicio que sobre él se puede hacer.

Las competencias en general, y en particular la ambiental, hace referencia entonces a un comportamiento observable y medible que se hace presente en la persona y que sin duda impacta en la cultura organizacional. Es preciso entonces reconocer el impacto que pueden tener dichas competencias al momento de ser identificadas, desarrolladas y promovidas al interior de la organización. La competencia ambiental pasa, sin duda, por los procesos educativos que permiten obtener información sobre el tema y de esta manera reconocer acciones capaces de mantener la armonía requerida con la naturaleza.

Considero que las competencias ambientales en la organización serán, en un futuro no muy lejano, un requisito previo y necesario a la hora de medir los desempeños laborales de las personas y serán un componente clave en la cultura empresarial, de tal manera que, seguramente, la organización tendrá que disponer de un programa que permita identificar, evaluar, desarrollar y entrenar este grupo de comportamientos aprovechando para ello la educación ambiental como un componentes 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.

Finalmente, pensando desde lo estratégico y asumiendo que la herramienta de medición de competencias ambientales será vista como un instrumento práctico capaz de ser incluido en las herramientas de gestión gerencial de la organización, es posible que este modelo integre un banco de comportamientos observables que llevarán más adelante a un diccionario de competencias ambientales, algunas específicas, otras generales pero siempre (esto anticipo) transversales, es por ello que todas las áreas y departamentos deberán incorporar estas competencias como parte de su gestión diferenciadora lo cual será un valor agregado que se exigirá a las personas que trabajen en la organización.

En artículos posteriores presentaré de modo más específico y puntual el modelo de competencias ambientales que incluye su respectivo diccionario de competencias, el instrumento de medición ajustado a los procesos propios de la gestión del talento humano y por supuesto una aproximación a lo que será un plan de entrenamiento y desarrollo de competencias ambientales que transforme la cultura de la organización.

Este tema será sin duda, en un futuro próximo, integrado e incluido a la agenda de la gestión gerencial y hará parte de los pilares sobre los cuales se apoyarán los resultados corporativos.

## COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES; EL NUEVO RETO PARA GESTIÓN HUMANA

La dimensión ambiental en las empresas comienza a desplazar su área de gestión tradicional e incorpora un nuevo actor; el área de gestión humana que surge como nuevo protagonista y responsable del alcance que tiene la huella e impacto que genera la acción empresarial.

En esta nueva interpretación reconocemos la Competencia Ambiental Empresarial como: "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 "(1)

De tal manera que la reflexión apunta a ofrecer al área de gestión del talento humano en 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 (2).

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 incluyen una genuina preocupación por los temas ambientales.

A continuación me permito presentar una breve reflexión del impacto y aporte de las COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES a cada uno de estos subprocesos:

1. La selección de personal y la importancia del SER en la vinculación: 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. 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 (3). Vincular personas ambientalmente competentes o por lo 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 (4).

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 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. La capacitación en competencias ambientales debe considerar el nivel taxonómico (5) 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. La Evaluación del desempeño y el reconocimiento del Hacer: 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 (6). 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 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.

Estas primeras aproximaciones conceptuales al tema de las competencias ambientales empresariales, invitan a seguir reflexionando sobre el alcance

práctico que puede llegar a tener una herramienta que surja para el área de gestión humana. El alcance deberá darse, más adelante, en un cuestionario práctico que permita medir el nivel de presencia o ausencia de la competencia en quienes viven día a día la responsabilidad ambiental en la empresa y en quizá en un diccionario que evidencie dichas competencias en los marcos de actuación propios de la empresa.

Invito entonces a vincularse activamente en este proceso para que, desde nuestra visión de la organización, aportemos nuevas alternativas prácticas para hacer de lo ambiental un modelo de responsabilidad que trascienda la moda y contribuya al bienestar de las generaciones presentes y futuras.

*(1) Definición propuesta por el autor como guía conceptual de trabajo.*

*(2) 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.*

*(3) Cada vez más la legislación se aproxima a las empresas para que incorpore 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 Río 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.*

*(4) 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.*

*(5) 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.*

*(6) 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.*

## LA GESTIÓN HUMANA Y LA CARACTERIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES

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 caracterización de estas competencias tendrá como guía de entendimiento la respuesta a tres preguntas que nos guiarán para evidenciar los comportamientos de las personas ambientalmente competentes:

1. ¿Cómo DEBE SER una persona para poder afirmar que es competente desde lo ambiental?

- a) Conceptualmente estructurada y con criterio para evaluar las situaciones ambientales que le rodean.
- b) Abierta al debate para la construcción de conocimiento sobre el tema ambiental.
- c) Consciente de sus actos relacionados con el ambiente y su cuidado.
- d) Se reconoce como miembro de una sociedad interdependiente, sistémica y con un contexto histórico vital.
- e) Consciente de la situación actual en la que se encuentra el ambiente que integra lo natural, lo social y lo empresarial.
- f) Proactiva y que propone acciones efectivas para proteger o para minimizar los impactos causados por la gestión empresarial en el ambiente.
- g) responsable de sus acciones y consciente del impacto que sus acciones tienen en el contexto ambiental en que vive.
- h) Se autoregula y se autogestiona en el uso y manejo de los recursos que llegan a sus manos.
- i) Trabaja a largo plazo y desarrolla un plan de acción real y evaluable para la promoción de un ambiente sano y sostenible.
- j) 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?

- a) Conocer los principales aspectos relacionados en la normatividad ambiental nacional.

- b) Que es un ser frágil, que requiere de un entorno sano y que el óptimo estado de este entorno depende de él.
- c) Informarse sobre las novedades y avances de las políticas y normas nacionales e internacionales de los temas ambientales.
- d) Sabe qué es ambiente y reconoce la importancia que tiene para la empresa donde trabaja.
- e) Cómo transmitir información, persuadir y movilizar personas a favor del ambiente.
- f) Utilizar redes de apoyo en beneficio de la naturaleza y su contexto ambiental
- g) Conocimiento real de lo ambiental y de la cultura empresarial
- h) 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.
- i) Tener conocimiento de las leyes y normas legales vigentes que buscan proteger el uso de los recursos naturales para acatarlas y cumplirlas.
- j) 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?

- a) Compartir buenas prácticas ambientales en su lugar de trabajo y en su cotidianidad. Cuidar su entorno inmediato, el más cercano.
- b) Capacitarse en cultura del cuidado ambiental
- c) Desarrollar actividades orientadas al cuidado del ambiente que le rodea.
- d) Dar ejemplo a los compañeros de trabajo a través de sus acciones ambientalmente amigables.
- e) Tener conciencia del impacto ambiental que genera su empresa y proponer soluciones para eliminar, reducir o minimizar su impacto.
- f) Saber la forma de identificar, evaluar y prevenir o mitigar los riesgos ambientales
- g) Difundir dentro de la empresa las buenas prácticas ambientales requeridas para contribuir con la sostenibilidad de la empresa.



- h) Dar ejemplo a través de sus acciones y ser coherente entre lo que piensa y lo que hace.
- i) Estar involucrado y ser miembro activo en actividades y programas de educación que ayuden a mitigar el daño ecológico identificado en su entorno.
- j) 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 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 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.

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.

Finalmente, 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.

\*Este documento se inspira y recoge información del trabajo presentado por el autor en su texto **COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES: DEFINICIÓN, CARACTERIZACIÓN Y APLICACIÓN** y que puede encontrar completo en <http://competenciasambientalesempresariales.blogspot.com/>

## LA CULTURA Y LA GESTIÓN AMBIENTAL; EN LA BÚSQUEDA DE UN NUEVO PARADIGMA EMPRESARIAL

La urgencia por comprender lo ambiental como parte de la responsabilidad social en las empresas, ha llevado al surgimiento de múltiples aproximaciones conceptuales y prácticas que involucran la gestión empresarial como un componente que trasciende las acciones preventivas, educativas y demás iniciativas que apoyan los procesos de disminución de los impactos ambientales que producen las empresas en desarrollo de su actividad económica, pero que no son aún suficientes para asegurar una cultura que promueva la integración de los componentes básicos de la sostenibilidad empresarial en el tiempo, por ello me permito presentar a continuación unas breves reflexiones sobre las COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES, que nacen de la preocupación de ofrecer a las áreas de gestión humana un modelo, que más temprano que tarde, esperamos convertir en una herramienta de medición capaz de establecer un diagnóstico sobre el nivel de sensibilidad ambiental de las personas que trabajan en la organización.

Partimos entonces de la necesaria definición de COMPETENCIA AMBIENTAL EMPRESARIAL que 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:

La primera, la 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.

La segunda, la perspectiva antropológica, 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 las 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.

La tercera tiene que ver con la reflexión ética la cual 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

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.

La definición presentada como referente conceptual, pero abierta a la discusión, expresa que la competencia ambiental empresarial 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 interrelación 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 comprende 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.

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.

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.

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.

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 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.

Finalmente, anticipo, que las COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES serán, en un futuro muy 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 también que es preciso comenzar un programa de formación, entrenamiento y desarrollo de las mismas en todas aquellas personas que hoy sienten que la responsabilidad con el futuro lo tienen también los estados y las empresas.

Nota: Este documento se fundamenta y apoya en las reflexiones propuestas por el autor en su texto: COMPETENCIAS AMBIENTALES EMPRESARIALES: DEFINICIÓN, CARACTERIZACIÓN Y APLICACIÓN que puede leer completo en <http://competenciasambientalesempresariales.blogspot.com/>

## EL AUTOR

**JOSE MANUEL VECINO P.**

MAGISTER en Gestión Ambiental, ESPECIALISTA en Gerencia de Recursos Humanos, FILÓSOFO y DIPLOMADO en Gerencia de Recursos Humanos y en Docencia Universitaria.

GERENTE de Gestión Humana, DIRECTOR de Capacitación y Desarrollo Humano. CONFERENCISTA en temas relacionados con Servicio al Cliente, Desarrollo Gerencial, formación empresarial y Gestión por Competencias.

DOCENTE Universitario y CONSULTOR empresarial en temas relacionados con Direccionamiento estratégico, Identificación de procesos, competencias gerenciales, implementación de Balanced ScoreCard, tableros de mando e Indicadores de Gestión.

Experiencia en el diseño, ejecución y coordinación de eventos de Capacitación y Desarrollo Organizacional. Manejo de plataformas tales como Moodle, Queryx, Enlace.

*Si deseas comunicarte conmigo puedes hacerlo escribiendo a [jmvecinop@pioneroslatam.com](mailto:jmvecinop@pioneroslatam.com) o también a [pioneroslatam@gmail.com](mailto:pioneroslatam@gmail.com)*

*Para más artículos sobre temas gerenciales, de gestión y liderazgo visita y recomienda nuestro blog <https://www.pioneroslatam.com/liderazgo>*



## UNIDAD VIRTUAL DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

*Con el modelo de formación e-learning y Webinar*

PIONEROS Latam es tu aliado empresarial en los procesos de fortalecimiento de las competencias requeridas por tu equipo de trabajo y te ofrece un variado portafolio de temas que pueden ser desarrollados mediante la metodología de WEBINAR en directo o bien pueden adquirirse como cursos virtuales en nuestra tienda ONLINE

En nuestra propuesta de valor se consideran los siguientes componentes:

Cada curso tiene una duración máxima de 4 horas

El límite de asistentes para las WEBINAR programadas será de 100 con posibilidad de ampliar mediante Facebook Live

Recibirá el link de modo gratuito por UN mes para que vuelva a ver el WEBINAR.

Todos los cursos reciben una CERTIFICACIÓN de asistencia mediante el cumplimiento de una breve evaluación virtual de los conocimientos recibidos

Cada uno de los cursos podrá ser dictado por uno o varios profesionales especialistas en el tema.

Las inscripciones podrán hacerse como persona natural o bien como empresa \* **(Contáctanos)**

A continuación encontrará nuestro portafolio de seminarios y talleres e igualmente la oferta completa la puede consultar en <https://www.pioneroslatam.com/portafoliovirtual>

### TRABAJO EN EQUIPO

#### OBJETIVOS

Reconocer el diagnóstico del equipo de trabajo.  
Entrenar las habilidades de comunicación, liderazgo, negociación y trabajo en equipo mediante la técnica Outdoor.  
Elaborar un plan de trabajo para el equipo.

#### TEMAS A DESARROLLAR

Alineación estratégica del equipo y la Entidad.  
Teoría de grupos y equipos.  
El cambio organizacional  
Valores del equipo de trabajo.  
Entrenamiento para la construcción del equipo.  
Elaboración del Plan de trabajo.

### ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

#### OBJETIVOS

Conocer los principios de la administración gerencial del tiempo.  
Reconocer las principales herramientas para un adecuado manejo del tiempo.  
Diseñar un plan de trabajo para el mejoramiento de la gestión.

#### TEMAS A DESARROLLAR

Teorías y generaciones de la administración del tiempo.  
Lo importante y lo urgente.  
La delegación y su impacto en el manejo del tiempo.  
Manejo de las interrupciones y reuniones.  
Mapa de tiempo personal.

### ENGAGEMENT EN TIEMPOS DE

#### OBJETIVOS

Conocer los componentes y tipos de teletrabajo.  
Reconocer la importancia del engagement en el modelo de teletrabajo  
Elaborar un plan de trabajo para fortalecer los aspectos de clima, cultura y compromiso en los teletrabajadores.

#### TEMAS A DESARROLLAR

Qué es el teletrabajo, fases para su adecuada implementación.  
Acompañamiento para la sostenibilidad (Compromiso, cultura y sentido de pertenencia)  
El cambio organizacional como realidad. De lo presencial a lo virtual.(Gestión y resultados)  
Un nuevo modelo de trabajo en equipo  
Transición, adaptación y desempeño.  
Marco Jurídico del Teletrabajo



## TOMA DE DECISIONES

### OBJETIVOS

Reconocer la importancia y consecuencia en la toma de decisiones de alto impacto. Identificar el proceso para la toma de decisiones efectivas. Entrenar la toma de decisiones Gerenciales

### TEMAS A DESARROLLAR

Decisiones efectivas, acertadas y de impacto.  
Principios para la toma de Decisiones Gerenciales.  
Barreras en la toma de Decisiones efectivas.  
Auto evaluación.

## SERVICIO AL CLIENTE

### OBJETIVOS

Sensibilizar y aproximar a los participantes en los conceptos y estrategias para una buena prestación del servicio al cliente. Reconocer los factores que intervienen en la prestación del Servicio al cliente

### TEMAS A DESARROLLAR

Componentes del servicio al cliente.  
Hacia una estrategia del servicio  
Habilidades personales necesarias para el servicio al cliente  
Momentos de verdad.  
Pecados del servicio y el tiempo del servicio.

## GESTIÓN HUMANA 4.0

### OBJETIVOS

Lograr que los participantes estén en capacidad de reconocer los principales aspectos relacionados con la responsabilidad del área de gestión humana para gestionar los diferentes factores y aspectos que permitirán lleven al éxito a la organización en su transición a la revolución 4.0

### TEMAS A DESARROLLAR

Retos y desafíos que presenta la organización del Siglo 21 desde el proceso de gestión humana.  
Procesos estratégicos y funcionales de la gestión humana en la organización 4.0.  
Factores legales y normativos que afectan el funcionamiento de la organización en la actualidad.  
Competencias necesarias para ser un Gestor de Talento Humano eficiente en la organización moderna.

## AUDITORIA PARA GH

### OBJETIVOS

Identificar los componentes básicos de un proceso de auditoría de RH ajustada al cumplimiento del marco legal vigente. Dar a conocer el marco normativo y el régimen sancionatorio aplicable a los procesos de GH. Elaborar una ruta de trabajo que permita establecer el diagnóstico y el plan de acción resultante para mitigar los riesgos asociados a la gestión.

### TEMAS A DESARROLLAR

Qué es, importancia y alcance de auditoría de RH en la organización  
Identificación y calificación de los procesos funcionales del área.  
Verificación de carpetas, aspectos básicos requeridos y auditables por terceras partes.  
Aspectos a considerar en el marco legal vigente y régimen sancionatorio.  
Sistema de SST

## GERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

### OBJETIVOS

Identificar los componentes básicos de un programa de capacitación, tales como planear, administrar, ejecutar y evaluar los procesos de capacitación.

Reconocer el impacto de la capacitación en la organización a partir de una correcta planeación y ejecución del programa de capacitación.

Elaborar un plan de trabajo ajustado a los requerimientos y propósitos de la organización.

### TEMAS A DESARROLLAR

Capacitación apoyada en la tecnología,  
Indicadores, metodologías de aprendizaje de adultos, rumbo a la UNIVERSIDAD Corporativa

## COMPENSACIÓN Y ENGAGEMENT

### OBJETIVOS

Conocer los sistemas de gestión que orienten a los colaboradores hacia los resultados corporativos, con mayores niveles de engagement, productividad y competitividad.

### TEMAS A DESARROLLAR

Compensación. Concepto y alcance

Equidad y competitividad.

Salario Emocional, Concepto, estrategias y retos

Compensación Flexible

Remuneración Variable

Engagement, compromiso e identidad

Compensación y estrategia

## NUESTROS ALIADOS



Juan

