

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN DESARROLLO
Informe de pasantía

Enacción en ReAcción.
El aporte de las empresas a la sostenibilidad

María Cecilia Gadea Satragno
Tutora: Mariana Robano

2022

Índice

Resumen	3
Introducción	4
ReAcción: la empresa	7
- Actividades realizadas en la empresa	9
Desarrollo Sostenible y Nuevas Economías	15
- Iniciativas para el Desarrollo Sostenible	16
- Cambio de paradigma en la economía.....	17
- Economía Circular.....	19
- Economía Circular y ODS.....	21
- Las Rs de la Economía Circular.....	23
Desarrollo Territorial y Producción de Capital	24
- Capital social, cultural y económico.....	25
Empresas y Sostenibilidad	27
- Grupos de interés o stakeholders.....	28
- Arquetipos de modelos de negocio.....	29
- Tipologías de emprendimientos sostenibles.....	30
- Empresas B.....	33
Cultura Organizacional: Innovación y Comunicación	35
- Tipología de la cultura organizacional.....	36
- Comunicación.....	38
- Innovación.....	40
Diagnóstico	42



Índice

Consideraciones finales.....	46
Memorias de un aprendizaje enactivo.....	49
Reflexión final.....	50
Bibliografía.....	51



Resumen

Este informe se genera a partir de una pasantía realizada en la empresa ReAcción Latam como actividad obligatoria para obtener el título de Licenciado en Desarrollo de la Universidad de la República. Se comienza brindando una introducción para contextualizar el informe; luego se describe la empresa, se mencionan las actividades realizadas durante la pasantía; después se realiza un relevamiento teórico sobre las temáticas relacionadas con el desarrollo sostenible y los nuevos modelos empresariales, entre las que se encuentran: la economía circular, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el desarrollo territorial, la producción de capital, las tipologías y los arquetipos empresariales, así como la cultura organizacional de las empresas y sus aspectos más importantes; posteriormente, se pone en manifiesto un diagnóstico inicial sobre qué tipo de empresa puede considerarse ReAcción; y por último se realizan algunas consideraciones finales con el objetivo de aportar recomendaciones e ideas a la organización.

Palabras clave: capital, cultura organizacional, desarrollo territorial, economía circular, emprendimientos, innovación, ODS, sostenibilidad, grupos de interés, sustentabilidad.

Introducción

El presente informe se realiza en el marco de la pasantía realizada por quien suscribe en la empresa ReAcción Latam, como acción obligatoria para la obtención del título de Licenciado en Desarrollo de la Facultad de Ciencias Sociales, Udelar.

Durante la Licenciatura cursada, todos los estudiantes recorren y profundizan en distintas áreas de estudio para lograr visualizar de forma interdisciplinaria caminos y procesos que abracen un mañana más equitativo, igualitario en materia de derechos y, sobre todo, posible de ser recorrido. Muchos piensan que el crecimiento económico es el camino de un próspero mañana, muchos otros entienden que no tiene sentido un crecimiento económico basado en la destrucción del planeta en que vivimos, porque ello imposibilitaba un mañana. El desarrollo sostenible puede ser visto como una alternativa, una alternativa que encuadre las acciones y las decisiones llevadas a cabo por la sociedad civil, las empresas privadas, las organizaciones no gubernamentales, los Estados y las asociaciones internacionales.

Si bien, teóricamente el desarrollo sostenible ya ha cumplido algunas décadas, su uso como marco regulatorio de las acciones empresariales es reciente, teniendo sus pilares no solo en las normativas internacionales que se han ido desarrollando y en los usos de nuevas tecnologías, sino que ha tomado fuerza con los cambios en el consumo de los grupos de interés. Las empresas enseñan y aprenden junto a sus públicos objetivos. De alguna manera, crecen juntos.

En este sentido, el surgimiento de nuevos modelos económicos que apoyan o promueven el desarrollo sostenible han sido tomados y utilizados por las empresas para enfrentar los desafíos de un mañana cada día más globalizado, un planeta tierra deteriorado y un ecosistema al borde del colapso. Entre ellos se puede encontrar la economía circular, modelo alternativo a la economía lineal, que tiene como objetivo desvincular el crecimiento económico del bienestar, de la extracción de recursos naturales e impactos ambientales, es decir, crecer y tener mayor bienestar pero no a costa del deterioro planetario.

ReAcción es una empresa enfocada en realizar cambios a nivel social, ambiental y económico para hacer frente a estos desafíos. Por ello, la pasantía tuvo, como primer objetivo, conocer cómo trabajaba la empresa, cuál era su accionar ante los problemas y desafíos que la sociedad actual y el mundo empresarial ofrecen, así como, conocer si existe la posibilidad de utilizar un modelo empresarial sustentable y ser económicamente rentable.

Adicionalmente, el objetivo de la pasantía fue movilizar los aprendizajes de la carrera para hacer contribuciones a la empresa.

El plan de trabajo presentado para realizar la pasantía constó de una breve descripción de la organización y de los puntos claves que se debían tener en cuenta durante el desarrollo de la misma: plazo, carga horaria, actividades a realizar, producto final y referentes institucionales.

La pasantía se realizó en el plazo previsto, de agosto a diciembre del año 2020. Tuvo un total de 400 hs de trabajo, las cuales incluyen la realización de este informe. Constó de entregas no presenciales, así como de instancias de trabajo, colaboración y aprendizaje presenciales. Fue relevada por los referentes institucionales designados desde el comienzo: Mariana Robano, como tutora en ReAcción y Luis Bértola, como referente de la Licenciatura en Desarrollo.

Durante la pasantía se pudo conocer tanto a la organización como a sus miembros. La participación activa en las distintas acciones e iniciativas brindó a quien suscribe un panorama claro sobre los objetivos de la empresa, así como cuáles eran las estrategias delineadas para lograrlos.

En este contexto, comenzaron a surgir interrogantes sobre la existencia de empresas con objetivos relacionados a la sostenibilidad económica, social y medioambiental, enmarcados en la concepción de un nuevo paradigma económico dirigido a promover y alcanzar el desarrollo sostenible.

En la búsqueda de dar respuesta a las inquietudes emergentes, surge la necesidad de profundizar sobre algunas temáticas y conceptos relevantes de acuerdo a los conocimientos incorporados durante la Licenciatura en Desarrollo.

En base a estas temáticas y conceptos, surgen las preguntas principales que guían y fundamentan este trabajo: **¿Se puede considerar a ReAcción una empresa sostenible?**
¿Interviene ReAcción en el desarrollo territorial?

A fin de responder estas preguntas, en este informe, se podrá encontrar una descripción de la empresa y un resumen de las actividades realizadas durante la pasantía, aquellas que fueron prioritarias encontrar las temáticas principales para este informe; luego se realiza un relevamiento teórico sobre las temáticas relacionadas con el desarrollo sostenible y los nuevos modelos empresariales, entre las que se encuentran: la economía circular, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el desarrollo territorial, la producción de capital, las tipologías y los arquetipos empresariales, así como la cultura organizacional de las empresas y sus aspectos más importantes; posteriormente, se pone en manifiesto un diagnóstico inicial sobre qué tipo de empresa puede considerarse ReAcción en el marco de esta realidad; y por último se realizan consideraciones finales a fin de aportar algunas recomendaciones e ideas a la organización.

Cabe destacar que, con “esta realidad” se hace referencia a aquella que surge a partir de un proceso enactivo¹.

¹ Según Francisco Varela (1996): “El mundo no es algo que nos haya sido entregado: es algo que emerge a partir de cómo nos movemos, tocamos, respiramos y comemos. Esto es lo que denomino la cognición como enacción, ya que la acción connota el producir por medio de una manipulación concreta”

ReAcción: la empresa

ReAcción es una consultora que inició su actividad en el año 2016. Actualmente combina ingeniería ambiental, diseño y comunicación para incitar a la ciudadanía y organizaciones a lograr cambios a nivel sociocultural. Sus principales áreas de trabajo son la Economía Circular, Movilidad Sostenible y Resiliencia y Regeneración.

Forma parte del grupo empresarial Alva Creative House, que nuclea además de ReAcción a la agencia de comunicación y publicidad "Alva", y "Empathy" empresa abocada a generar plataformas, contenidos, ideas y soluciones desde la perspectiva de género, sustentabilidad e innovación.

ReAcción cuenta con un equipo interdisciplinario con dedicación exclusiva a la empresa, que cubre el área de la ingeniería hidráulica-ambiental y eléctrica, de comunicaciones, desarrollo y sociología. A su vez, el equipo de Alva participa de la producción de bienes y servicios que ofrece ReAcción, así como de las actividades y los talleres internos.

La consultora tiene una guía de 6 pasos como base de su metodología de trabajo: conocer, comunicar, comprender, comprometer, cuantificar y cambiar. Promueve la articulación público privada. Genera redes de articulación a través de eventos, seminarios y talleres. Adhiere a iniciativas internacionales, como el compromiso con los ODS; explícita su compromiso con los siguientes objetivos: 7,11,12,13,15,17; y otros compromisos internacionales como *Business Ambition for 1.5 C* para la reducción de emisiones de CO₂.

Desde la empresa se cuantifica que han logrado llegar a más de 35000 personas (al 2020), realizado más de 215 talleres, llevado a cabo más de 250 acciones e intervenido en más de 90 organizaciones.

Parte de los productos y servicios que se ofrecen por parte de la organización son: la realización de acciones y eventos, el diseño de materiales gráficos, trabajos de investigación sectorial y estudios prospectivos, creación de planes estratégicos para el alcance de logros, mecanismos de medición y reporte para la evaluación del cambio dentro de las organizaciones, capacitaciones a personas y empresas, entre otros.

Entre las empresas y organizaciones a las que ReAcción les ha ofrecido sus productos y servicios se puede encontrar a: Teatro Solís (construcción de un ecoequipo, implementación de sistema de gestión de residuos, estrategias para promover las 3 R, el proyecto “Solís más Sustentable”), Gloobant (programa de sustentabilidad y capacitación), ST Patrick’s College (capacitación para gestión de residuos), Espacio de Arte Contemporáneo (Estación ReAcción), Agencia Nacional de Desarrollo (sensibilización a través de talleres de gestión sustentable de residuos y proyectos de movilidad sustentable), el programa Partnership for Action on Green Economy de Uruguay (talleres sobre movilidad sostenible), MacDonalds (Proyecto “Pequeños grandes cambios”), Mercurio (Mercurio - Gestión ambiental de productos con mercurio y sus desechos), la asociación civil Compromiso Empresarial para el Reciclaje (Estación de Reciclaje), El Observador (proyecto “Mi Primer Reciclador”), la Intendencia de Montevideo (mapeo de servicios, estrategias de economía circular, elaboración de documentos e informes para la Unidad Ejecutiva de Resiliencia), Farmared (Estación ReAcción), y el Club de Reparadores, entre otros.

ReAcción utiliza distintas herramientas de comunicación digital, a través de las cuales gestiona y comparte contenidos; entre estas se puede encontrar el correo electrónico (utilizado para la comunicación interna y externa), un blog en la página web de El Observador (donde se promueve: reducir, reutilizar y reciclar), una cuenta en Instagram, una página web, un canal en youtube y una cuenta en facebook.

A su vez, durante el primer semestre del año 2021, ReAcción participó en la columna del programa televisivo Buen día Uruguay de Canal 4, donde se brindaba información sobre la situación del país en materia energética, sostenibilidad ambiental, residuos, reciclaje, desarrollo sostenible, cambio climático, gestión del agua, entre otros.

Entre los contenidos que ReAcción comparte se encuentran:

- Tips para gestionar residuos, planificación de compras y vacaciones sustentables.
- Guía de buenas prácticas relacionadas con la gestión de residuos, el consumo de agua, la gestión de energía eléctrica.
- Difusión de información sobre: gestión de residuos, reciclaje, compostaje, plásticos de un solo uso, arquitectura y construcción circular, movilidad y descarbonización.
- Comunicación sobre eficiencia energética, residuos sólidos, economía circular, residuos eléctricos y electrónicos.
- Difusión de empresas que generan productos de manera innovadora a través del reciclaje.
- Eventos que organizan.
- Solución de datos para residuos y economía circular (Producto de ReAcción “BIC”- Plataforma de análisis y monitoreo de gestión de residuos).
- Promoción y difusión de compromiso con los ODS.
- Participación en medios de comunicación tradicionales.
- Organización de Premio EmprendO de EL OBSERVADOR (reconocimiento a empresas sustentables).

Actividades realizadas en ReAcción

Entre las actividades realizadas durante la pasantía se pueden nombrar los siguientes eventos, acciones y entregables:

- Participar en el evento de economía circular: Reparación, Reuso y alquiler.
- Realizar una investigación teórica sobre pérdida y desperdicios de alimentos (PDA), su vínculo con la economía circular y ODS (Entregable: “Causas y factores del desperdicio - factores del consumo”).
- Colaborar en la gestión de la Estación ReAcción, asesorando, informando y ayudando a la población a clasificar sus residuos.
- Participar en talleres (Taller de Compostaje y reciclaje en la oficina, y Taller de Compostaje en el hogar).

- Colaborar teóricamente en proyectos elaborados por otros integrantes de la organización (Colaboración en proyecto de Red de Reparadores).
- Releva normativas existentes sobre la pérdida y el desperdicio de alimentos (PDA) a nivel nacional e internacional (Entregables: “Normativas y acciones a nivel mundial para paliar la pérdida y el desperdicio de alimentos”, “Plan de Reducción de Pérdida y Desperdicio de Alimentos” y “Consideraciones a tener en cuenta para la donación de alimentos”).
- Participar en reuniones de supervisión de avances semanales sobre los entregables.
- Colaborar en las actividades donde se requiera apoyo por parte de la organización (Stand informativo de la Expo Prado 2020, Evento Club de Reparadores, Evento Pensar Circular: Estación ROC).
- Formar parte de las reuniones de equipo de ReAcción realizadas en las dependencias de la Estación ReAcción ubicada en el Espacio de Arte Contemporáneo (EAC).

Si bien todas fueron relevantes, se considera pertinente dar detalle de algunas de ellas. Las mismas son:

- Evento Circular: Reparación, Reuso y Alquiler

Quien suscribe participó del evento realizado a través de la plataforma de comunicación virtual Zoom. En el mismo representantes estatales, internacionales y la directiva de ReAcción dialogaron e informaron sobre la importancia de la economía circular, de la existencia de normativas de regulación y sobre la necesidad de seguir concientizando a la población a través de acciones inclusivas.

- Actividades en la Estación ReAcción

La Estación es un punto limpio² itinerante a donde se invita a los ciudadanos a concurrir para clasificar sus residuos. Las personas son recibidas, asesoradas y acompañadas durante todo el proceso, siendo informadas de la masa en Kg de los residuos clasificados. Durante el proceso, se solicita a la población determinados datos sobre la procedencia y la integración familiar, con el fin de ser analizados y que funcionen como recursos para generar acciones específicas. Entre los residuos que se reciben en la Estación, se pueden encontrar: remedios, pilas, lámparas de bajo consumo, electrodomésticos, textiles, compostables, metales, cartón, plástico PEAD, papel, tapitas, plásticos PET, vidrios y otros reciclables. Los residuos que son depositados en la Estación son gestionados, reciclados o reutilizados, impidiendo que sean depositados en vertederos, como el que se encuentra en Felipe Cardozo, y se conviertan en relleno sanitario.

La pasantía se hizo específicamente en uno de los puntos donde estuvo la Estación, el Espacio de Arte Contemporáneo (EAC), durante la muestra Ghierra Intendente.

Además de recibir y clasificar los residuos, la Estación es un espacio de aprendizaje, donde los integrantes de la organización despejan dudas, comunican la importancia de la correcta gestión de residuos, concientizan sobre la situación actual del planeta, realizan talleres (compostaje, reciclaje de papel, reparación y otros), se hacen muestras de productos diseñados a partir del reciclaje de residuos, se promueven emprendimientos, se difunden nuevas tecnologías asociadas al reciclaje, entre otras actividades.

- Evento Club de los Reparadores

El Club de los Reparadores (CDR) es un evento itinerante que invita a la población a concurrir a un espacio colectivo y alargar la vida de aquellos adornos, aparatos electrónicos, libros, bicicletas, juegos, ropa, zapatos y todo tipo de objeto que se encuentre en mal estado, roto o en desuso, para evitar que sean desechados. Quien suscribe participó de una jornada realizada en el EAC.

² Espacio a donde llevar y gestionar adecuadamente distintos residuos.

El CDR tiene como base el concepto de las 3 Rs. La convocatoria no solo está enfocada hacia aquellas personas que tengan objetos para reparar, sino que también se convoca a quienes saben un oficio, tienen habilidad o son creativos arreglando objetos. Logra impactar en la economía, la sociedad y el medio ambiente. El impacto ambiental se logra a través de la evidente reducción de residuos provocada por el alargamiento de la vida útil. El impacto económico se logra a través de la promoción y difusión de los oficios, que a la fecha continúan siendo la fuente de ingresos de muchas familias uruguayas. El impacto social se logra no solo al alargar la vida útil de estos, sino al cambiar hábitos culturales, estableciendo principios de solidaridad, nuevos modelos de enseñanza y aprendizaje, actitud colaborativa y cooperativa entre los ciudadanos, y demostrar que existen alternativas sustentables a la cultura de consumo donde luego de que un objeto es utilizado, es descartado, convirtiéndose en residuo.

A su vez ReAcción, toma esta instancia como un momento importante para el registro tanto de objetos recibidos, de objetos reparados, como de reparadores voluntarios. Información que luego es utilizada para realizar análisis y mapeos situacionales.

- Evento Pensar circular: Estación ROC

Pensar circular fue una actividad de 2 días enmarcada en la muestra Ghierra Intendente, donde distintos emprendimientos expusieron productos y soluciones realizadas a partir del reciclaje de materiales utilizados en la arquitectura y la construcción, en el marco de la economía circular, entre ellas se encontraba la Estación ROC (residuos de obra de construcción) de ReAcción.

Esta nueva estación se plantea a partir de cuestionar que para que los proyectos que se difunden y promueven sean viables, es necesario separar los residuos de obra, separando los materiales en fracciones: plástico, vidrio madera, yeso, escombros y metal.

A su vez, desde ReAcción se produjo una balanza que mide la masa en tiempo real y lo exporta a una web, una plataforma que muestra indicadores sobre los desechos, como el peso histórico, esto permite reportar y gestionar los residuos así como generar indicadores, la balanza permite reportar la masa en tiempo real.

El evento no solo invita a la población a conocer los emprendimientos, sino que invita a que las empresas se conozcan entre ellas, dado que el conocimiento compartido es la base de la innovación.

- Actividad de Alva: taller de compostaje y reciclaje en la oficina

Esta actividad constó de una reunión en el EAC a donde acudieron todos los trabajadores de Alva. En una primera instancia se conformó una ronda descontracturada, dinámica y amigable donde cada persona se presentó. Posteriormente las directoras de ReAcción brindaron un taller de compostaje y reciclaje en la oficina. Por último se realizó una actividad competitiva donde los participantes se dividieron en grupos y procuraron cumplir con las consignas.

- Entregables sobre Pérdida y Desperdicio de Alimentos

Se realizaron 4 entregables sobre la Pérdida y el Desperdicio de Alimentos. Estos tenían la finalidad de configurarse como materia prima para otros trabajos o ser entregados al agente demandante (Intendencia de Montevideo) por encontrarse culminados.

Las temáticas de estos entregables estaban relacionadas con la Pérdida y el Desperdicio de Alimentos (PDA), siendo específicamente:

- Causas y factores del desperdicio: Investigación, análisis y redacción de causas directas y factores indirectos en el consumo de hogares y servicios alimentarios, la venta por mayor y por menor, condición de subóptimidad, estrategias para paliar la PDA, entre otros.
- Normativas y acciones a nivel mundial para paliar la pérdida y el desperdicio de alimentos: investigación, análisis y redacción de resumen normativo de políticas, programas, proyectos, leyes, decretos, resoluciones, acciones e iniciativas de distintos países que tienen como fin paliar la PDA.
- Consideraciones a tener en cuenta para la donación de alimentos: investigación, análisis y redacción de marco regulatorio para la donación de alimentos.

- Propuesta de puntos claves y organización para un Plan de Reducción de Pérdida y Desperdicio de Alimentos: investigación, análisis y redacción de puntos claves a tener en cuenta para la formulación de un Plan de Reducción de PDA (22 puntos), PDA en la cadena de producción, normativas y acciones a nivel mundial para paliar la PDA, entre otras.

Desarrollo Sostenible y Nuevas economías

“Si bien, el desarrollo económico si puede ser sostenible, el crecimiento sostenible no es posible, en tanto que aparece limitado por un planeta finito.”

Ivan Lobato Gago (2017)

El concepto de sostenibilidad relacionado con el desarrollo tiene sus inicios en el año 1987, en el informe realizado por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD) titulado “Nuestro Futuro común”, pero cabe destacar que el término sustentabilidad³ ya había sido utilizado en 1980 en la Estrategia Mundial de Conservación.

En el prefacio inicial la presidenta de la CMMAD, la Sra. Gro Harlem Brundtland⁴, expresa: “La degradación medioambiental,(...), se ha convertido en una cuestión de supervivencia para las naciones en desarrollo. Se trata de parte de la espiral descendente de un declive ecológico y económico conjunto en el que se encuentran atrapadas muchas de las naciones más pobres.” (...) “Pero el "medio ambiente" es donde vivimos todos, y el "desarrollo" es lo que todos hacemos al tratar de mejorar nuestra suerte en el entorno en que vivimos. Ambas cosas son inseparables.”

Posteriormente la Sra. Harlem Brundtland explicita la necesidad de que el crecimiento económico se de conjuntamente con un medio ambiente y una sociedad más sostenibles, debido a que hasta ese entonces -y hasta la actualidad- el crecimiento económico provocaba un aumento de la degradación ecosistémica, a través de la industrialización, lo que generaba mayor inequidad y desigualdad dada la pérdida de recursos (naturales y humanos). Consecuentemente, el Informe define el desarrollo sostenible como aquel desarrollo que "satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, para satisfacer sus propias necesidades" (ONU; 1987).

³ En la mayoría de los textos utilizados en este trabajo, se refiere indiferentemente a los conceptos de sostenibilidad y sustentabilidad, por lo que, si bien se asume y conoce la diferencia entre ambos términos, estos conceptos se tomarán como sinónimos a fin de no modificar aspectos esenciales de los autores citados.

⁴ Harlem Brundtland: ex primera ministra noruega.

Por lo antes expuesto, se puede observar que los principios del desarrollo sostenible son: social, medioambiental y económico (ver Figura 1). De la intersección de dichos principios se pueden obtener las dimensiones de la sustentabilidad: viable, soportable y equitativa (Castaño, C.; 2013).

Diagrama de Venn: Principios del Desarrollo Sustentable

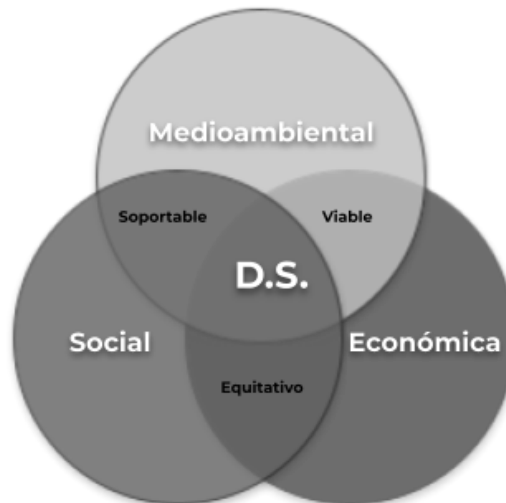


Figura 1. Producción propia, basada en Castaño, C. (2013).

Iniciativas para el Desarrollo Sostenible

Entre las iniciativas creadas para impulsar el desarrollo sostenible, se pueden encontrar iniciativas a nivel mundial e iniciativas de áreas específicas como las dirigidas a empresas y negocios.

A nivel mundial se puede destacar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de la ONU (2000) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible del PNUD (2015).

A nivel empresarial existen iniciativas como la Carta de la Tierra (2000), Negocios por la Responsabilidad Social (BSR) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), entre otros.

Además, se pueden encontrar reglas, normas y principios universales que deben cumplir las empresas, como ser: la Declaración Tripartita de Principios de la OIT (sobre las Empresas Multinacionales y Política Social), los Principios del Pacto Global de la Organización de Naciones Unidas (ONU) y los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos.

Se debe tener en cuenta que las obligaciones referentes a los derechos humanos universales se encuentran comprendidas en el Pacto Global de las Naciones Unidas⁵. El Pacto Global de la ONU se consolida aún más al observar los Principios de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos donde se establece con claridad la responsabilidad del Estado y las empresas ante estos derechos, y las distintas herramientas para resarcir el daño (Global Compact, GRI y WBCSD; 2016).

También se han implementado estándares y certificaciones como ser: la SGE 21:2008⁶, las Norma AA1000:2008⁷, la ISO 26000⁸, y la familia de normas ISO 14000⁹ (Aldecosea,S. et al; 2019).

Cambio de paradigmas en la economía

El planeta se encuentra atravesando numerosos problemas medioambientales, como el agotamiento de recursos naturales, la reducción de biodiversidad, los efectos del cambio climático, afecciones de salud, contaminación ambiental, entre otros. Estas problemáticas son consecuencia de las “presiones” ejercidas por el ser humano a través del sistema capitalista, pero la economía no puede organizar la sociedad, sino que la sociedad debe organizarse a partir de las condiciones medioambientales y posteriormente organizar el orden económico (Cansino, D. y Castro, M; 2017).

⁵ El Pacto Global nació en el año 2000, desde sus inicios busca producir un movimiento a nivel internacional donde las empresas adopten modelos sostenibles. Este movimiento tiene una capacidad profunda de articulación y cooperación entre las empresas y los demás actores (sociedad civil y gobiernos). Actualmente se encuentra presente en 160 países, incluyendo Uruguay, con más de 10. empresas y 3. organizaciones (ONU; 2019).

⁶ Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable desarrollado por Forética.

⁷ Segunda edición de la norma de Aseguramiento de Sostenibilidad elaborada por el Instituto de Responsabilidad Social y Ética (ISEA)

⁸ Guía de Responsabilidad Social elaborada por la Organización Internacional de Normalización (ISO)

⁹ Normas de Gestión Ambiental desarrolladas por la Organización Internacional de Normalización (ISO)

El paradigma de corrientes económicas ortodoxas, basadas en los modelos neoclásicos o de crecimiento marginal, es considerada por Ricardo Molero y Astrid Agenjo (2017) como “inútil a la hora de hacer comprender (y ayudar a resolver) los múltiples problemas económicos a los que se enfrenta actualmente la humanidad”. Debido a esta incapacidad, nacen los enfoques alternativos de corrientes heterodoxas como la marxista, feminista, ecológica, postkeynesiana, economía del desarrollo, entre otras.

Como múltiples problemas los autores refieren a las brechas de género, la pobreza, el desempleo, la renta, la insostenibilidad económica, entre otros.

Entre estos enfoques alternativos, existen corrientes económicas que basan sus principios en lo que se conoce como sostenibilidad débil y sostenibilidad fuerte, como la economía ambiental y la economía ecológica respectivamente.

Según Iban Lobato (2017), la economía ambiental, proviene del enfoque neoclásico de la economía y de la teoría de las externalidades (positivas y negativas), donde el sistema económico es cerrado y no tiene en cuenta al medio ambiente realmente, los recursos se encuentran disponibles para su consumo, el mercado regula el consumo de recursos naturales (establece licencias, impuestos, etc) y donde aparece una sostenibilidad débil.

La sostenibilidad débil plantea una sustitución perfecta entre capital natural y capital artificial. De esta manera una sociedad puede continuar consumiendo recursos naturales mientras siga produciendo recursos artificiales que equiparen la pérdida (Cansino, D. y Castro, M; 2017).

La economía ecológica, tiene carácter transdisciplinar, a decir de Iban Lobato (2017): “subordina las leyes de la naturaleza y termodinámica a las leyes económicas de producción, para alcanzar un sistema económico-ecológico sostenible”. Siguiendo al autor, desde esta perspectiva, se observa un sistema económico abierto inserto dentro de un sistema aún más grande como lo es el planeta Tierra, basado en la sostenibilidad fuerte.

La sostenibilidad fuerte plantea que el capital natural no puede sustituirse por otros tipos de capital, por lo contrario el capital natural debe acrecentarse o mantenerse para continuar poseyendo otros tipos de capital que brindan bienestar.

Para hablar de cambio de paradigma económico se debe pensar desde la perspectiva de la sostenibilidad fuerte, donde existe un cambio en la perspectiva con la que se observa el ecosistema.

Actualmente, se pueden observar las bases para el nacimiento de un nuevo paradigma económico, que entienda que todos los procesos de producción se encuentran subordinados a las leyes de la naturaleza y los procesos ecosistémicos (Lobato, I.; 2017).

Así mismo, Jeremy Rifkin (2014) plantea que el ser humano se encuentra atravesando un cambio de paradigma económico, donde se pasa del capitalismo a un “pro común colaborativo” que respeta y sigue las leyes de la termodinámica; según las leyes de la termodinámica la cantidad de energía del universo no varía, no se puede crear ni se puede destruir, pero sí puede transformarse, pasando de disponible a no disponible.

Las acciones económicas utilizan la energía para producir, almacenar y distribuir bienes y servicios. La energía utilizada (energía disponible) se transforma en CO₂ u otros gases (energía no disponible), cuando se devuelve a la naturaleza (desechos). Debido a esto, se puede entender que la actividad económica disminuye la energía disponible y aumenta la no disponible, convirtiendo al capitalismo en un sistema económico inviable, responsable del cambio climático y gran parte de los problemas ecosistémicos. Para que un sistema económico sea viable debe seguir los principios de la termodinámica, disminuir el consumo de recursos naturales, así como de energías fósiles a través de una economía circular (Rifkin, J.; 2014).

Economía Circular

La economía circular es una alternativa al modelo de economía lineal (Figura 2), basado en la explotación de recursos naturales, uso ilimitado y generación de desechos y/o residuos (Montesinos, R. et al; 2020).

Tiene sus raíces en distintas perspectivas y escuelas de pensamiento como ser: el diseño regenerativo, la economía del rendimiento, la ecología industrial, la economía azul, la biomímesis, la permacultura, el capitalismo natural, la economía verde, y la economía colaborativa. Plantea un desarrollo económico basado en un cambio en las pautas de consumo y producción. Toma en cuenta que el capital natural es finito, utiliza la existencia de renovables, aumenta el ciclo de vida de los productos y sus componentes, realizando ajustes de reciclaje, restauración y regeneración, esto provoca una disminución en los residuos y en la contaminación (Lobato, I.; 2017).

Debido a la cantidad innumerable de problemas que devienen de la acumulación de desechos y residuos, a nivel social y ambiental, la economía circular busca realizar un cambio estructural que transforme los desechos o residuos generados por los consumidores en materia prima para los fabricantes, disminuyendo la cantidad de residuos. Esto crea un beneficio económico a través de la disminución de costos de producción y de residuos (Montesinos, R. et al; 2020).

La economía circular promueve un modelo económico para empresas basado en paliar las externalidades negativas de las empresas en el ecosistema. Este modelo busca aumentar la durabilidad de los productos, entendiendo que un aumento en el reciclaje de productos producidos para el consumo disminuye la cantidad de desechos. La utilización de la economía circular como base de una empresa se relaciona con el reciclaje, pero las empresas a su vez también pueden destinar lo reciclado como materia prima para producir bienes y servicios. Las acciones de EC ejecutadas por las empresas impactan en el medio ambiente, disminuyendo los desechos, los gastos energéticos, la producción de CO₂ y generando empleo. Los productos se piensan en base a su capacidad para ser restaurados, reutilizados, renovados y en base a sus materiales de producción. Las empresas pueden incorporar a su estructura la economía circular a través de innovaciones en procesos o productos, o innovaciones en la propia estructura del modelo empresarial vigente en la organización (EU-LAC; 2018).

Los principios de la Economía Circular son: diseñar formas de minimizar los residuos y la contaminación (promover la eficiencia del sistema), continuar utilizando los materiales (optimizar el uso de los recursos) y regenerar los sistemas naturales (preservar y mejorar el capital natural) (EU-LAC; 2018).

Según Ellen MacArthur (2013) “A circular economy is an industrial system that is restorative or regenerative by intention and design.” (Una Economía Circular es un sistema industrial que es restaurativo o regenerativo por intención y diseño). Esto se entiende como dar nuevo sentido a cada bien o servicio producido, con el fin acrecentar su vida útil, procurando recuperarlo cuando se encuentra en el final del ciclo.

Representación de una Economía Lineal vs una Economía Circular.

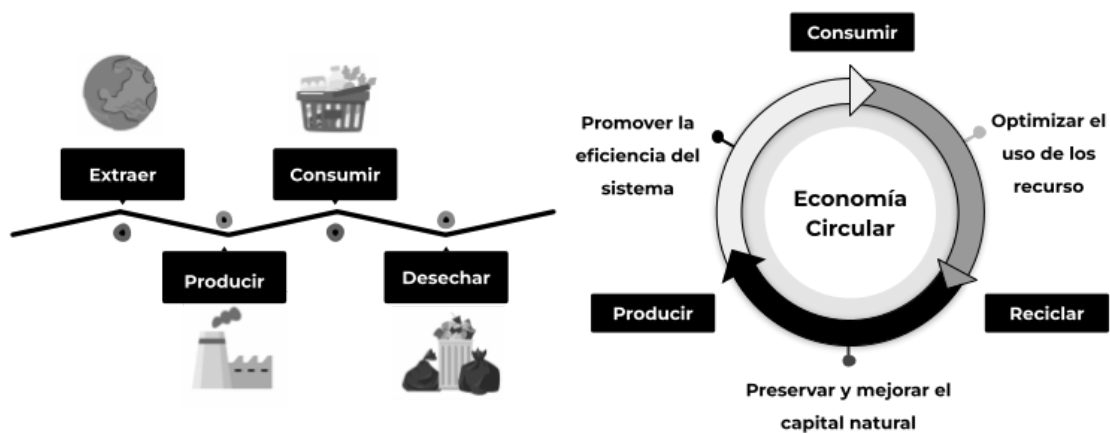


Figura 2. Producción propia, basada en EU-LAC (2018).

Economía Circular y ODS

En el año 2015, los Estados Miembro de las Naciones Unidas asumen 17 objetivos (Figura 3) como base de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible. Al momento de su creación, se estableció un plazo de 15 años para alcanzar las metas y los objetivos propuestos.



Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Figura 3. Tomado de "GUIDELINES FOR THE USE OF THE SDG LOGO INCLUDING THE COLOUR WHEEL, AND 17 ICONS" por ONU (2020). Extraído de: https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2019/01/SDG_Guidelines_AUG_2019_Final.pdf

Patrick Schröder y Kartika Anggraeni (2018) investigaron los vínculos entre los ODS y la EC, a través de un análisis bibliográfico y un ejercicio de emparejamiento. Los resultados de su investigación, arrojaron que las prácticas de EC contribuyen a alcanzar un número importante de metas de los ODS. Según el estudio las acciones implementadas desde la EC tienen el potencial para contribuir directamente con 21 metas, e indirectamente con 28.

La economía circular es una herramienta para llevar a cabo el cumplimiento de los ODS (Montesinos, R. et al; 2020) . Las relaciones más claras entre la EC y los ODS se visualizan con los objetivos 6 - Agua limpia y Saneamiento, 7 - Energía Asequible y no contaminante, 8 - trabajo decente y crecimiento económico, 12 - Producción y consumo responsables y 15 - Vida de ecosistemas terrestres. A su vez, las prácticas de economía circular y su efecto directo en algunos ODS pueden desencadenar sinergia y complementariedad entre estos (Schröder, P. y Anggraeni, K.; 2018).

Las Rs de la Economía Circular

Las 3 erres (3 Rs) son un pilar para la EC, una regla ideada por GreenPeace para proteger el medio ambiente a través de la reducción de residuos y un cambio en los modelos y hábitos de consumo. La propuesta es Reducir, Reutilizar y Reciclar.

Existe una amplia literatura sobre este tema, este texto aborda exclusivamente las 3 Rs que se crearon inicialmente. Cabe destacar que si bien las 3 Rs son un pilar para la Economía Circular, no son un sinónimo de ésta. Las 3 Rs son previas a la EC, concepto con mayor número de aspectos y dimensiones como se vió al comienzo de este apartado.

Se propone Reducir tanto el consumo energético como material. Para ello se puede: comprar menos productos, comprar productos elaborados en localidades cercanas, comprar productos que posean packaging reciclables, utilizar bolsas reciclables, utilizar la menor cantidad de plásticos posibles. Reutilizar implica darle un nuevo uso a un producto adquirido, alargando su vida útil. La última R, Reciclaje, implica el tratamiento de residuos con el fin de que sirvan de materia prima para nuevos productos. Para ello es fundamental la clasificación de residuos y desechos, y su posterior colocación en recipientes públicos o privados de clasificación. Esto se realiza con el fin de que luego de clasificados pueden no terminar en vertederos, sino que sean reciclados para producir nuevos bienes (Borras, C.; 2020).

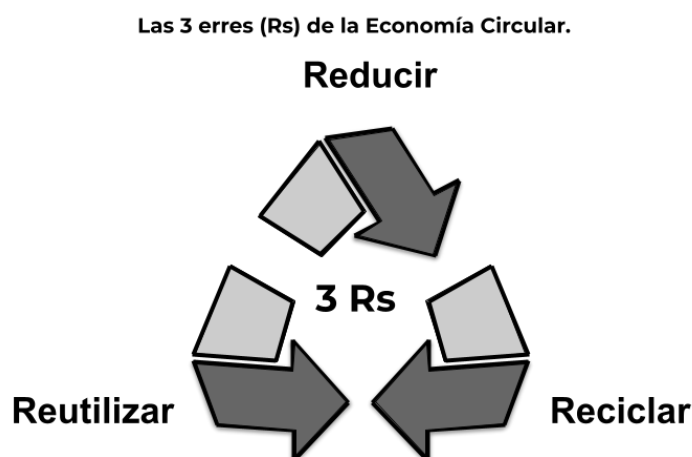


Figura 4. Producción propia.

A partir de las 3 R se crearon las 7 Rs, que suman a las anteriores: Rediseñar, Reparar, Renovar y Recuperar. A la fecha, distintas iniciativas aplican hasta 10 Rs.

Desarrollo territorial y Producción de Capital

“El territorio es un ámbito geográfico delimitado por un conjunto de relaciones sociales y económicas entre actores e instituciones, que poseen capacidades y conocimientos específicos, compartidos, propios y adquiridos, e interactúan a partir de una tradición, normas y valores comunes, sobre los cuales se codifican y decodifican todos los intercambios”.

Rodríguez Miranda, A. (2006)

Según Reto Bertoni et al (2011), "el término desarrollo es utilizado para definir el proceso que habilita cambios orientados a mejorar las condiciones de vida humana".

Ese proceso debe darse como un proyecto colectivo y debe comprenderse dentro de la sociedad la cultura y el territorio donde está inserto.

El desarrollo territorial tiene 4 dimensiones: el desarrollo sustentable, el desarrollo social y humano; el desarrollo cultural, político e institucional; y el desarrollo económico (Alburquerque, F; 2015), que a su vez comprenden la competitividad económica, el bienestar, la sostenibilidad ambiental, la identidad cultural, la gobernabilidad y participación, y la ordenación territorial (Mendez, R; 2002). El desarrollo territorial es intrínseco al desarrollo sostenible, entendiendo que todas las acciones dirigidas a fomentar procesos de desarrollo territorial (mundial, regional, nacional, subnacional, local) colaboran con el logro de los ODS. Así mismo la Comisión entiende que la igualdad y la sostenibilidad son la base y el centro del desarrollo territorial (CEPAL; 2019).

Los territorios no son solamente espacios geográficos, sino que son los espacios en donde ocurren los intercambios y los vínculos sociales que están mediados por distintas instituciones. Estas instituciones pueden ser agentes de cambios que buscan mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Estos agentes pueden generar ventajas competitivas a través del conocimiento del territorio y los recursos que éste posee. Los actores que pretendan alcanzar un desarrollo que tengan en cuenta los aspectos sociales ambientales y económicos deben movilizar los activos del territorio, siendo estos tanto los tangibles como los intangibles (Costamagna, P.; 2005).

Dentro del territorio se encuentra lo local. Se debe entender que lo local está comprendido dentro de lo global por lo que para analizar un proceso de desarrollo local se debe tener en cuenta el sistema en dónde se encuentra inserto a nivel global. El desarrollo local suele surgir de grupos o individuos con un propósito y una necesidad común. A su vez estos grupos suelen compartir no solo el mismo espacio geográfico sino también la misma cultura (Arocena, J.; 2002). El desarrollo local necesita que existan actores coordinados y concertados con el fin de desarrollar un proyecto conjunto, siendo necesaria la colaboración de organizaciones del ámbito público y privado (Bertoni, R. et al; 2011).

El desarrollo local tiene como objetivo aumentar las oportunidades en el acceso al empleo, mejorar la calidad de vida de las personas, disponer cambios en la creación de valor, y aumentar los ingresos (Bertoni, R. et al; 2011). Esto se logra a través de la generación de redes, la articulación institucional y la producción de capital social de los actores intervinientes (Albuquerque, F; 2015).

Capital social, cultural y económico

Para Pierre Bourdieu (2001) “...el capital es trabajo acumulado, bien en forma de materia, bien en forma interiorizada o incorporada”, que puede expresarse como capital económico, cultural y social.

Siguiendo a Bourdieu, el capital económico es aquel que en el largo plazo maximiza beneficios a través de relaciones de intercambio de mercancías, que pueden visualizarse como dinero.

El capital cultural puede ser: interiorizado (proceso de aprendizaje individual en la búsqueda de conocimiento), objetivado (bienes culturales que generan ingresos económicos, son dependientes de los interiorizados) o institucionalizado (proceso por el cual se obtiene un título valorado académicamente o reconocimiento institucional por alcanzar una meta). El capital cultural y el capital social pueden convertirse en capital económico en un contexto determinado (Bourdieu, P.; 2001).

Según Bourdieu (2001), el capital social “está constituido por la totalidad de recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuos”. Para ello es necesario pertenecer a un grupo donde ocurran intercambios materiales y simbólicos. La cantidad de capital depende del volumen de relaciones, así como de la cantidad de capital que tengan esas relaciones. Pertenecer a un grupo trae beneficios ya que el capital social multiplica el capital disponible, proporciona beneficios materiales y simbólicos derivados de los vínculos.

El capital social se reproduce cuando aumentan los vínculos, cuanto mayor capital social tenga la red conformada por actores, mayor será el acceso de esos actores a capital cultural o económico (Bourdieu, P; 2001) Los nodos más importantes de una red son aquellos llamados centros, que son aquellos con mayor capacidad para contribuir a que se logren los objetivos de la red. La importancia de cada nodo se da a partir de la cantidad de información que absorben y procesan (Castell, M; 2009).

Empresas y Sostenibilidad

El rol que juegan las empresas es fundamental, dado que sus acciones repercuten territorialmente en la economía, la política, la cultura, la sociedad y en el ecosistema que habita la humanidad.

Los modelos empresariales establecen estructuras productivas y culturales que impactan positiva y negativamente en el medio ambiente, por lo que guiar a las empresas a establecer modelos estructuralmente sostenibles se convierte en una tarea crucial. Para ello es fundamental la capacidad y predisposición de las empresas en lo que refiere a evaluar su impacto en el ecosistema y comunicar transparentemente sus logros y resultados (Global Compact, GRI y WBCSD; 2016).

La actividad productiva es posible gracias a la utilización de recursos naturales, económicos, tecnológicos y territoriales, así como de materias primas, servicios y maquinaria.

El paradigma económico neoclásico, aplicado a las empresas, busca la maximización de ganancias económicas, despreocupándose por la dimensión ecológica y social, o abordando de forma extremadamente limitada y superflua (Stubbs, W. y Cocklin, C.; 2008). En el año 2015, la ONU estableció que el desarrollo sostenible a nivel empresarial, debía alcanzarse a través de la interdependencia de sus componentes (desarrollo social, desarrollo medioambiental y desarrollo económico). Esta interdependencia se tradujo como la “Triple Bottom Line” (Triple Cuenta de Resultados), una propuesta que busca alcanzar la sustentabilidad¹⁰ corporativa mediante la inclusión de dichos componentes en los objetivos de la empresa (Figueroa, A. y García, T.; 2018).

¹⁰La mayoría de los textos que refieren a desarrollo sustentable y modelos empresariales utilizan indiferentemente los conceptos de Sostenibilidad y Sustentabilidad, por lo que dentro del apartado de Empresas y Sostenibilidad, estos conceptos se tomarán como sinónimos a fin de no modificar aspectos esenciales de los autores citados.

Para que una empresa pueda implementar un modelo empresarial sustentable, debe poseer o desarrollar determinadas capacidades, capacidades relacionadas con la estructura de producción de valor y la cultura dominante. Deben tener misión y visión asociado a objetivos ambientales, económicos, y sociales, realizan un triple impacto y su fin último y primordial no debe ser maximizar ganancias (Stubbs, W. y Cocklin, C.; 2008).

Para las organizaciones, el desarrollo sustentable implica un accionar que contemple el progreso económico y social inserto en el sistema ecológico. La dimensión social y ambiental pasan a formar parte de la proyección y la visión de las organizaciones. Esto implica realizar cambios en los paradigmas de modelos productivos (Barroso, M y Álvarez, A; 2018).

De los nuevos paradigmas económicos nacen modelos empresariales como de las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), el emprendedurismo social o también conocidas como empresas de triple impacto, las empresas de economía social y las llamadas Empresas B. Estas son concebidas como empresas basadas en una Economía de Bien Común (Barroso, M y Álvarez, A; 2018).

Los grupos de interés o stakeholders

En el área de la sustentabilidad corporativa, las demandas de producción e impacto sustentable que provienen de los grupos de interés (también llamados stakeholders) son fundamentales, ya que son éstos quienes pueden impactar positiva o negativamente en la imagen o ingresos de la organización (Figuerola, A. y García, T.; 2018).

Las empresas con modelos sustentables toman en cuenta a todos sus stakeholders, no sólo a los accionistas. Es necesario el compromiso, el aporte y la cooperación de todos ellos para lograr un impacto a nivel ambiental y social (Stubbs, W. y Cocklin, C.; 2008). Se puede llegar a suponer que a mayor cantidad de grupos de interés, mayor cantidad de prácticas sustentables, dado que los grupos de interés tienen demandas distintas (Figuerola, A. y García, T.; 2018).

La Teoría de Stakeholder nace como teoría en 1984 con Edward Freeman, busca explicar las relaciones y los vínculos entre las empresas y/o organizaciones.

Un stakeholder puede ser una o más personas, un grupo, que de una o más maneras se ve influenciado o afectado, y a su vez influencia o afecta a la empresa (clientes gobierno, proveedores, accionistas, empleados, otros) (Fernandez, J. y Bajo, A.; 2012).

Las empresas tienen como misión beneficiar a los stakeholders para lo que necesitan conocerlos, saber qué desean. Los stakeholders pueden clasificarse en primarios y secundarios, siendo los primarios aquellos esenciales para el funcionamiento de la empresa (dueños, empleados, proveedores, accionistas y cliente) y los secundarios, aquellos actores que de forma indirecta se ven beneficiados o perjudicados por la empresa, a su vez influyen en ésta de forma indirecta (competidores, sociedad civil, medios de comunicación, otros). Existe lo que se conoce como stakeholders globales, grupos integrados por personas de distintos países y con sedes en diferentes lugares, como ONU o Greenpeace (Fernandez, J. y Bajo, A.; 2012).

Arquetipos de modelos de negocio

Las empresas pueden clasificarse según arquetipos de modelos de negocios; Bocken et al. (2013) identifican 8 arquetipos, que a su vez pueden clasificarse en modelos innovativos tecnológicos (Tabla 1), sociales (Tabla 2) u organizacionales (Tabla 3), los mismos se describen a continuación.

Tabla 1. Arquetipos de modelos de negocio centrados en la innovación tecnológica	
Maximizar la eficiencia energética y material	Procuran utilizar menos recursos en su producción con el fin de minimizar los impactos negativos en el medio ambiente y la sociedad.
Crear valor a partir de "residuos".	Convierten los residuos en un nuevo producto, aumentando su ciclo de vida y dándoles un nuevo valor.
Sustitución con renovables y procesos naturales	Intentan minimizar el impacto negativo en el medio ambiente, disminuyendo la utilización de energías no renovables y la extracción de materias primas.



Tabla 2. Arquetipos de modelos de negocio centrados en la innovación social

Adoptar un rol de mayordomía	Se comprometen con la sociedad en materia de salud y bienestar.
Fomentar la suficiencia	Procuran modificar las pautas de consumo, con el fin de reducirlo.
Entregar funcionalidad en lugar de propiedad	Ofrecen servicios funcionales en vez de productos tangibles con el fin de modificar las pautas de consumo dominantes.

Tabla 3. Arquetipos de modelos de negocio centrados en la innovación organizativa

Reorientar el negocio hacia la sociedad y el medio ambiente	Es prioritario el beneficio social y lo ambiental a un aumento en los ingresos de la empresa.
Desarrollar soluciones de ampliación	Combinar los arquetipos antes mencionados con el fin de promover modelos de negocios sustentables en ámbitos locales e internacionales.

Tipología para emprendimientos sostenibles de Schaltegger y Marcus Wagner

Stefan Schaltegger y Marcus Wagner (2010) proponen una tipología para los emprendimientos sustentables, donde se puede encontrar:

- Eco emprendimientos: buscan aumentar sus ingresos a partir de su contribución al medio ambiente. Tienen fines económicos que alcanzan mediante metas ambientales.
- Emprendimientos sociales: tienen objetivos sociales. En muchos casos se pueden encontrar empresas como ONG's, que no poseen objetivos económicos. Los ingresos de estas organizaciones constan de donaciones, no logran integrar correctamente la dimensión económica a su estructura.

- Emprendedores institucionales: buscan cambiar las reglas y normas del mercado y de las instituciones.
- Emprendedores sostenibles: son aquellos emprendedores que introducen en su cadena de producción la noción de desarrollo sustentable e impactan positivamente, o reducen impactos negativos, en el medio ambiente a través de sus acciones y producciones.

Los autores plantean la existencia del concepto de “espíritu empresarial sostenible”, el cual se utiliza para nombrar a aquellas empresas capaces de realizar acciones sustentables que a su vez sean innovadoras y que puedan satisfacer la demanda de un grupo o varios grupos de Stakeholders, que pueden estar interesados en influir positivamente en el medio ambiente o la sociedad. Un emprendimiento con espíritu empresarial sostenible creará productos y servicios, beneficiando el medio ambiente y/o a la sociedad.

Los autores proponen una matriz (Figura 4) para posicionar a los emprendimientos sostenibles. Dentro de la matriz existen 3 dimensiones, el medio ambiente, lo social y la influencia en y del mercado (la economía). La matriz busca situar a los empresarios según en que área se centran sus objetivos (grupos sociales, nichos, mercado de masas o mercado y sociedad) y según cuál es el grado de prioridad que le dan al medioambiente y la sociedad, así como el efecto en el mercado en su gestión empresarial (el desempeño de la sustentabilidad como un objetivo empresarial central, objetivos de sostenibilidad complementarios al negocio principal, cuestiones ambientales y sociales como deber fiduciario).

Cuando una empresa se enfoca en realizar acciones para contribuir al desarrollo medioambiental y social, impacta en el desarrollo económico positivamente, pero para ello es necesario dar lugar a la innovación en productos y procesos.

Dentro de la matriz, son los emprendimientos sostenibles quienes se encuentran en el vértice superior derecho de la matriz, conjugando una alta prioridad de participación e impacto, social, ambiental y de mercado en sus objetivos.

Matriz para emprendimientos sostenibles.

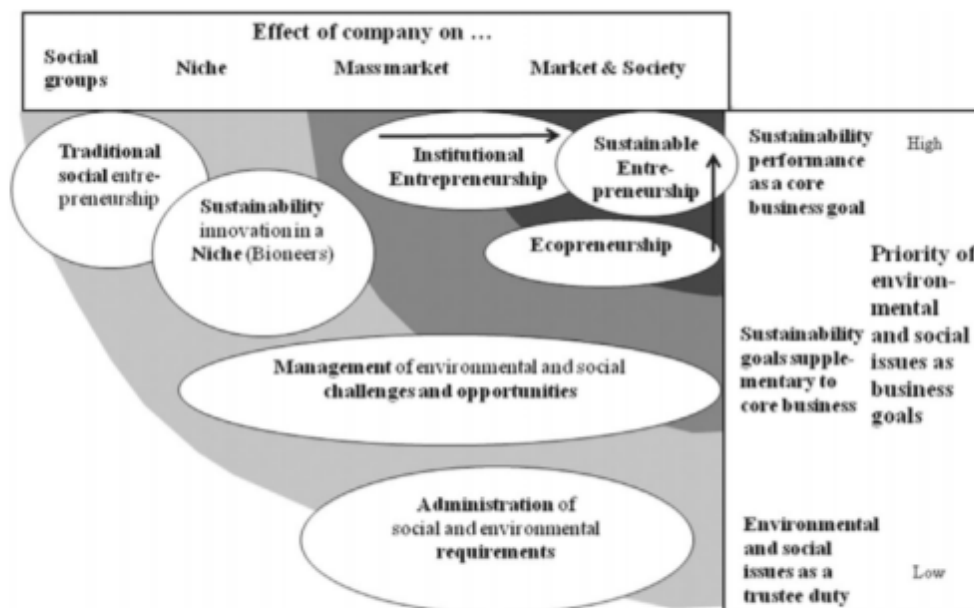


Figure 1. Perspectives and development of sustainable entrepreneurship and sustainability innovation (extended framework based on Schaltegger, 2002)

Figura 4. P. Tomado de "Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions" por Schaltegger, S. (2011). Extraído de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.682>

Los emprendimientos sostenibles vinculan las mejoras económicas con el desempeño sustentable, tienen una visión a corto y largo plazo que impacta en toda la sociedad. Para que un emprendimiento sostenible logre posicionamiento en el mercado y una buena reputación a largo plazo, se lo debe concebir como intrínseco a la innovación.

La creatividad es intrínseca a un emprendedor sostenible. Son líderes de procesos y productos nuevos, no solo de sus empresas sino también de otras empresas del mercado. Además, los emprendimientos sostenibles buscan cambiar la dimensión político legislativa del contexto donde se encuentran, proponiendo nuevas normativas, y participando de la creación o modificación legislativa.

Se entiende así que, no solo buscan moldear a la sociedad en sus pautas, patrones y hábitos, sino que también intentan cambiar las reglas de juego institucionalmente constituidas, innovando en legislaciones institucionales, así como en aspectos sustentables y sociales, promoviendo modas y hábitos.

Si bien los Eco emprendedores tienen un alto impacto en la sociedad y el mercado, su falta de prioridad sobre objetivos sociales los ubica por debajo de los emprendedores sustentables en la matriz. Los empresarios no suelen ser pioneros en innovación, suelen ser buenos encontrando innovaciones y posicionándose en el mercado.

Los emprendimientos sociales no suelen tener fines económicos, y suelen encontrar nichos de mercado para posicionarse.

Aquellos emprendedores que se centran en aspectos ambientales con impacto social y a su vez logran encontrar nichos de mercado a través de la innovación son considerados “Bioneros”, suelen crear o abastecer productos ecológicos.

En este sentido, quienes se encargan de proveer al mercado productos nuevos e innovadores son llamados pioneros, dado que actúan de puente entre quienes innovan y los clientes o consumidores.

Los emprendimientos institucionales buscan cambiar el marco regulatorio del mercado que impacta en la sociedad, tiene prioridades altas en sus objetivos ambientales sociales y de mercado.

Empresas B

Como se observó con anterioridad, las organizaciones sustentables denominadas empresas de triple impacto, son estructuras de negocios donde, además de generar ingresos económicos, se busca producir un impacto positivo en lo social y ambiental. Entre este tipo de organizaciones se puede encontrar a las Empresas B, empresas abocadas a generar tanto valor social como económico (Barroso, M y Álvarez, A; 2018).

Las Empresas B son un modelo de negocios sustentable (SBM) que se basa en impactar en la sociedad, el medio ambiente y el sistema económico de forma equilibrada y sostenible (Aldecosea, S. et al; 2019). Pueden concebirse como un movimiento que nace dentro de un nuevo paradigma empresarial, donde las empresas buscan, a través de la producción de bienes y servicios, brindar a la población soluciones colectivas que respeten la ecología, el medio ambiente y el bienestar de todas las personas (Sistema B; 2021).

Debe tenerse en cuenta que este cambio en los modelos empresariales se debe a las demandas de clientes, consumidores y de la sociedad civil, que se encuentran interesados en modelos que impacten positivamente en el planeta (Aldecosea, S. et al; 2019). El movimiento B tiene un sistema propio de medición para cuantificar el bienestar que traen las empresas al planeta, el Sistema B (Sistema B; 2021). Este sistema se comparte con todas las empresas que conforman el movimiento.

A nivel mundial los líderes del movimiento de empresas B son conocidos como B Lab. A éstos se asoció el Sistema B para expandir el movimiento empresarial en Latinoamérica. Para conformar la comunidad de empresas del Sistema B, se debe seguir un procedimiento de evaluación con el fin de obtener una certificación de B Lab (Sistema B; 2021). Para obtener la certificación, las empresas deben cumplir con determinados requisitos, como: tener como misión lograr un impacto positivo, tanto social como ambientalmente, a través de sus transacciones comerciales; obtener certificaciones de impacto, transparencia y desempeño; realizar articulación público-privada para el logro de objetivos; utilizar el sistema creado por B Lab para el registro y evaluación de logros; utilizar distintas formas de financiamiento y diversificados medios de comunicación (Barroso, M y Álvarez, A; 2018).

En el registro de empresas B con origen uruguayo se pueden encontrar 12 empresas (Sistema B; 2021). A su vez, en Uruguay existe el Consejo Empresarial B, conformado por empresarios que buscan impulsar la economía de triple impacto. Está compuesto por 33 miembros, estos tienen como compromiso: Adherir a los 17 ODS, medir el impacto de sus empresas, activar una nueva economía y el movimiento B, lograr cambios estructurales a través de un liderazgo activo, estar a disposición de las economías de triple impacto y movilizar recursos para el logro de objetivos (Consejo Empresarial B; 2020).

Cultura Organizacional: comunicación e innovación

“una organización sustentable es aquella culturalmente responsable”

(Kent, P.; 2020)

Existen distintas y diversas definiciones de cultura, en este trabajo se considera pertinente destacar la de Manuel Castell (2009), para quien la cultura es “el conjunto de valores y creencias que dan forma, orientan y motivan el comportamiento de las personas” y la de Washington Uranga (2018) quien considera que “La cultura es una forma de institucionalización de las prácticas y de la gestión social, porque supone acuerdos, consensos”.

A su vez, Edgar Schein (1988) por cultura refiere a las presunciones básicas y a las creencias de la organización. Los líderes son quienes tienen la facultad de crear, destruir o conducir la cultura dentro de una empresa. La cultura en las empresas evoluciona, y en el proceso evolutivo muchos integrantes pueden ser desplazados, y pueden ingresar nuevos. El autor entiende que la cultura es “un producto aprendido de la experiencia grupal” por lo que la única manera de cambiar las pautas culturales es a través del aprendizaje y desaprendizaje de las presunciones básicas; para ello, los líderes, “enseñan a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. Esto se debe a que la cultura implica normas y reglas de comportamiento, posee elementos implícitos y explícitos: lo implícito refiere a significados, las ideologías y los valores compartidos; lo explícito refiere a conocimientos y tecnologías compartidas en un grupo. La cultura de una organización indica implícitamente como son los procedimientos para actuar sobre o con lo explícito de la organización (Etkin, J; 2000).

Las culturas pueden ser abiertas o cerradas, innovadoras o conservadoras, fuertes o débiles, integradoras o aislantes, autoritarias o democráticas, hegemónicas o dependientes. También pueden ser de dinero o de espíritu, de trabajo o de ocio, amistosas o agresivas, cooperativas o competitivas, de élite o populares, de lo subyacente o de lo manifiesto, modernizadoras o tradicionales (Etkin, J; 2000).

Para que una empresa pueda lograr ser sustentable en el largo plazo debe haber convergencia entre sus estrategias empresariales y la cultura organizacional dominante (Cruz, T; 2008).

Existen 4 aspectos de la cultura organizacional que reivindican su importancia para lograr que una empresa sea sustentable: su capacidad de crear hábitos, posee un sistema normativo que regula los comportamientos, ayuda a controlar el sistema de valores y es uno de los pilares de la estrategia empresarial (Cruz, T; 2008).

La cultura cambia y se define a partir de otras culturas (García, N; 1997). Puede venir impuesta y cumplir funciones de control a través de reglas formales, o puede manifestarse y transmitirse a través de vínculos informales en la interacción entre grupos de trabajo o el trato de la dirección hacia los empleados, donde juega un papel fundamental conocer si la comunicación en la empresa es horizontal o vertical. Dentro de una organización, con determinada cultura organizacional, pueden coexistir múltiples microculturas. La cultura de la organización nace de la interacción entre microculturas (Etkin, J; 2000).

Para lograr los ODS es importante que la cultura organizacional de las empresas sea fuerte, lo que implica que las estrategias empresariales no se conformen sólo como un valor visualizado por los clientes sino también por los empleados (Carro-Suarez, J. et al. ; 2017). Las personas no solo aprenden a través de la cultura y el cuestionamiento de los procesos culturales, si no a través del análisis de si mismos y su interacción con ésta. El aprendizaje es el proceso por el cual se genera conocimiento, dotando de significado a las prácticas sociales y la relevancia de las acciones tomadas individual y colectivamente como procesos comunicacionales que forman y educan a los ciudadanos (Uranga, W.; 2018).

Tipología de la cultura organizacional

Kim Cameron y Robrt Quinn (1999) clasifican las culturas organizacionales en cuatro tipos, según su grado de flexibilidad o estabilidad y el énfasis interno o externo. Ellos son: cultura grupal o de clan, cultura adhocrática o de desarrollo, cultura jerárquica o burocrática, y cultura racional y orientada al mercado (Figura 5).

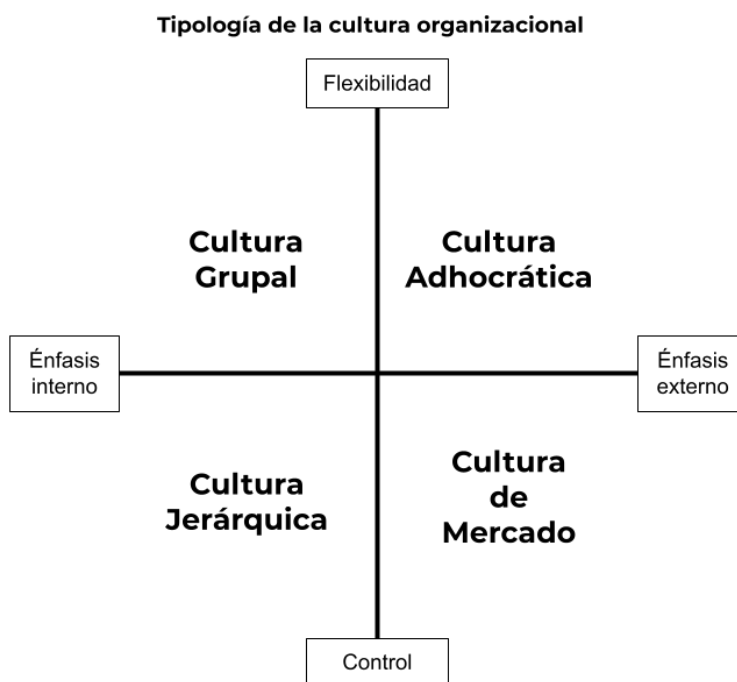


Figura 5. Producción propia, basada en Cameron, K. y Quinn, R. (1999).

Las culturas jerárquicas poseen características normativas estandarizadas, reglas claras y de control, con una dirección con énfasis en los procesos internos y de corto plazo, en un espacio estructurado. Buscan lograr una producción eficiente a través del control interno, Los líderes deben ser capaces de organizar, ordenar y coordinar para que los empleados cumplan con las tareas adjudicadas y logren ser efectivos. Estas culturas son usuales en organizaciones gubernamentales y conglomerados de empresas.

Las culturas de mercado buscan la eficiencia a través de las ventajas competitivas y la eficiencia en la producción. Se enfoca en el control del entorno externo donde se encuentran los consumidores y proveedores, entre otros. Los líderes deben conducir a la empresa hacia el alcance de sus objetivos a través de la planificación estratégica a largo plazo.

Las culturas grupales o de clan poseen una estructura similar a la de las instituciones familiares. Los miembros de la organización poseen objetivos, valores, hábitos y creencias compartidos, que los orienta a compartir la identidad de la organización. Existe gran compromiso por parte de los líderes hacia los empleados, buscando su constante participación y empoderamiento, teniendo en cuenta sus puntos de vista. Se caracterizan por el trabajo cooperativo, en equipo, y un clima laboral positivo.

Las culturas adhocráticas buscan desarrollar productos y servicios a través de la innovación y el espíritu empresarial. Son organizaciones flexibles, basadas en la distribución de tareas, la comunicación horizontal, el conocimiento compartido, roles rotativos de los empleados, entre otras características. Están enfocadas en el entorno externo, son adaptables a los cambios y las incertidumbres ambientales debido a su percepción integral de los problemas. Los líderes son descontracturados, poseen un rol de dirección basado en su capacidad de trabajo en equipo, motivación, comunicación, y visión empresarial (Cameron, K. y Quinn, R.; 1999).

Comunicación

Si se entiende la cultura como la expresión de las prácticas sociales, se puede entender como procesos de comunicación, como formas de manifestación, por ende, de acción. A su vez, no existe gestión comunicacional si no se comprende el contexto sociocultural donde se va a desarrollar la acción (Uranga, W.; 2018). Si se entiende la comunicación como situacional, fluida y compleja, se puede considerar que surge a partir del vínculo entre los actores y el problema, y cómo cada actor puede dar solución a partes del problema (Massoni, S.; 2008).

Los procesos comunicacionales pueden entenderse como las acciones surgentes del lazo existente entre comunicación y procesos sociales. Estos procesos también refieren a aquellas prácticas que surgen a partir de una demanda por parte de la ciudadanía (Uranga, W.; 2018).

Las organizaciones eligen recursos comunicacionales y generan lineamientos estratégicos con el fin de alcanzar el futuro deseable. Los recursos comunicacionales deben articularse correctamente y complementarse.

Las empresas deben tener siempre en cuenta el entorno sociocultural de los actores que pretenden alcanzar y hacerlos partícipes de sus acciones (Uranga, W.; 2011). Los medios y canales de comunicación son fundamentales en los procesos comunicacionales, así como los actores que se involucran en el curso de acción comunicacional (Uranga, W.; 2018).

Se debe tener en cuenta el grado de condicionamiento que pueden tener las instituciones sobre la gestión comunicacional (Prieto, D; 2011). No se puede concebir la comunicación aislada de las prácticas sociales, ni las prácticas sociales sin comunicación. Debido a que los medios de comunicación también transmiten discursos dominantes, los actores buscan otros canales de reinterpretación. Las organizaciones gestionan la comunicación a modo de establecer un vínculo con determinada porción de la sociedad y transmitirles quiénes son, como también que quieren lograr. Se gestiona la comunicación interactuando con la población, apropiándose de espacios, generando nuevos productos, todo ello habla de quienes son y que quieren ser. Los medios de comunicación que se eligen, al igual que las formas de producir sentido y afectar a los ciudadanos también hablan de quienes son los empresarios, es para ello que las empresas definen y difunden su misión y visión organizacional. Las organizaciones se definen a sí mismas por los hechos, no solo por su discurso, sino por la forma en que deciden tomar el curso del accionar institucional. Transmitir los hechos también es parte de gestionar la comunicación y ahí es cuando cobra mayor importancia la elección de medios y lenguaje comunicacional. Esto cobra gran relevancia si lo que se pretende es lograr un cambio a nivel social. Para lograr comunicar desde la acción se debe conocer la cultura histórica del lugar, país o región; pero no solo conocer desde lo teórico, sino desde la vivencia, para lograr involucrarse y apropiarse del proceso de transformación (Uranga, W.; 2018).

La comunicación tiene una posición central a la hora de transmitir a los empleados de una empresa la cultura dominante dentro de la organización. Dentro de las organizaciones la comunicación puede ser ascendente (los empleados comunican a la dirección, la información sirve para la toma de decisión de dirección), descendente (desde la dirección a los empleados) u horizontal (sirve para lograr eficiencia en las coordinaciones, mejorar los vínculos interpersonales) (Kreps, G.; 1990).

Por otra parte, cabe destacar que la comunicación aporta a la sustentabilidad empresarial de 7 formas: retroalimenta la gestión a través del diálogo; sirve para prevenir, detectar y gestionar riesgos; genera vínculos de articulación y cooperación entre actores; es pilar de la reputación y la confianza empresarial; favorece el desarrollo de vínculos internos y externos; promueve la sensibilización de la sociedad en lo que refiere al área ambiental, fomenta y apoya la transparencia en las empresas (ComunicaRSE; 2014).

Innovación

Para que una empresa que busca ser parte del desarrollo sostenible logre el éxito empresarial debe ser promotora de hábitos y valores sustentables. Para ello deben innovar, tanto en procesos como en productos (Morioka, N. et al; 2014).

La sostenibilidad para el desarrollo debe centrarse en la innovación. Los procesos realizados para lograr un desarrollo sostenible a través de la innovación se caracterizan por tener un grado alto de complejidad (multidimensionalidad e interconectividad de factores en los procesos), incertidumbre (impredecible) y dinamismo (evolución y cambio de los factores) (Silvestre, B y Tirca, D; 2019).

La innovación sostenida es un factor clave en el desarrollo territorial. Las pequeñas empresas dependen de la cantidad y calidad de sus vínculos para generar innovaciones. Para que un territorio sea innovador es necesario que se den algunos factores que condicionan un determinado clima social que permita la movilización de recursos, redes locales de articulación y cooperación, así como la capacitación de recursos humanos. La movilización de recursos por parte de los actores implica la existencia de un sujeto colectivo con capacidad para influir en su entorno (Mendez, R; 2002).

La innovación en sostenibilidad permite obtener beneficios privados (costos, etc) y beneficios sociales y medioambientales (Schaltegger, S y Wagner, M ; 2010).

Los cambios organizacionales a nivel de innovación se pueden dar por factores internos de la organización o por dinámicas de conflicto con el exterior. La innovación organizativa puede tener cuatro planos: funcional, estructural, comportamental y relacional.

El nivel funcional de la innovación implica la creación y puesta en marcha de nuevos productos y procesos (innovación tecnológica, de procesos, de diversificación).

El nivel estructural de la innovación, implica cambios en la estructura de la organización, tanto en el área administrativa, como en la comunicación y toma de decisión. El nivel comportamental expresa las expectativas individuales de los actores con respecto a su entorno, esto implica cambios en los hábitos y conductas, así como en toda la cultura organizacional. El nivel relacional se expresa en el vínculo entre la organización y su entorno, en cuanto a las relaciones de influencia entre ambos (Cabrero, E y Arellano, D; 1992).

Bruno Silvestre y Diana-Mihaela Țîrcă (2019) proponen una tipología para categorizar el desarrollo, donde se puede encontrar la innovación tradicional (basada en modelos económicos tradicionales, se innova para maximizar los ingresos de la empresa), la innovación verde (enfocada en la dimensión ambiental, innovación en producción y procesos), innovación social (enfocada en la dimensión social, innovación a nivel cultural, normativo y logístico), y la innovación sostenible (enfoque equilibrado centrado en lo socio ambiental, con triple impacto).

Diagnóstico

En base al marco teórico antes expuesto y las acciones realizadas durante la pasantía, se puede obtener un diagnóstico inicial de la empresa ReAcción y responder a las preguntas planteadas en la introducción.

¿Se puede considerar a ReAcción una empresa sostenible? ¿Interviene ReAcción en el desarrollo territorial?

ReAcción puede considerarse una **empresa sostenible** ya que sus objetivos, productos y servicios están orientados a promover el desarrollo sostenible y reducir el impacto negativo de la economía en el medio ambiente. Se observan cualidades que denotan un “espíritu empresarial sostenible” con objetivos de triple impacto y con un grado alto de preocupación por lo ambiental y lo social.

La organización promueve la **economía circular** como alternativa al modelo económico lineal. Realiza acciones e iniciativas con el fin de difundir las **3 Rs** y brindarle a la población el conocimiento necesario para que cambien sus pautas y hábitos de consumo, así como para que se concienticen sobre la situación actual de Montevideo, de Uruguay y del Mundo.

Tiene un **arquetipo** de negocios basado en la innovación organizativa, podría categorizarse dentro de aquellas que desarrollan soluciones de aplicación, combinando arquetipos de innovación social y tecnológica para promover el desarrollo sustentable.

El **modelo cultural** dominante dentro de la empresa, está basado en una cultura adhocrática que, mediante una dirección correctamente liderada y una comunicación horizontal, logra el involucramiento de sus empleados en los objetivos de la empresa. Centra su interés en todos sus **stakeholders**, siendo estos quienes motivan la gestión empresarial y por los que se toman las decisiones de producción y diseño.

La cultura de la organización es abierta, innovadora, fuerte e integrada. Las líderes de la empresa, Mariana Robano y Mariale Ariceta, promueven interna y externamente la identidad de la organización con el fin de difundir y fortalecer una cultura sustentable.

Ambas líderes incentivan a su equipo a modificar pautas de compra y consumo en sus vidas diarias, reflejando su compromiso con el medio ambiente, el cambio climático y con las personas con las que trabajan.

La guía de 6 pasos (conocer, comunicar, comprender, comprometer, cuantificar y cambiar) es la base en la que se pueden observar los principios que sustentan su identidad. ReAcción promueve hacia el exterior lo que ocurre dentro de ella. Para esto, el equipo de ReAcción trabaja de forma colaborativa y descontracturada, lo que propicia un excelente clima laboral.

Los **recursos comunicacionales** seleccionados buscan alcanzar la mayor cantidad de stakeholders y, a su vez, involucrarlos en las iniciativas de la organización como participantes activos. Los medios y recursos utilizados transmiten la identidad de la organización con un lenguaje adecuado, lo que evidencia conocimiento del entorno territorial donde se encuentra inserta.

Las redes sociales se utilizan principalmente para crear vínculos con profesionales de distintas áreas (LinkedIn), publicar contenidos (Youtube), relacionarse con usuarios (facebook e instagram), compartir contenidos (Facebook e Instagram), y convocar a eventos (facebook e instagram). El Mailing es una herramienta muy utilizada por la organización a la hora de convocar a la población a eventos y actividades.

La empresa **innova de forma sustentable** tanto en producto como en proceso. Puede observarse que la **innovación organizativa** se da tanto a nivel funcional, como comportamental y relacional, dados los productos y servicios que se ofrecen.

Todas las acciones realizadas por la organización procuran ser desarrolladas de forma sustentable y promover los principios de la empresa.

ReAcción aporta al **desarrollo territorial** sostenible a través de la producción de capital social, cultural y económico. ReAcción establece vínculos de trabajo, apoyo, colaboración y asesoramiento con entes estatales, medios de comunicación masiva y emprendimientos locales, lo que posiciona a la empresa en un lugar adecuado para apoyar la construcción de redes. Logra aumentar su capital gracias a la **articulación público privada** y la generación de **redes de articulación** con otras organizaciones con las que intercambian insumos, instalaciones, productos y conocimiento.

Se puede observar la producción de capital y la capacidad de articulación, público-privada, a través de algunas de las distintas acciones y tareas realizadas en la organización. Las mismas se detallan a continuación:

- Evento Circular: Reparación, Reuso y Alquiler - (Producción de capital cultural)
- Actividades en la Estación ReAcción - (Producción de capital cultural, social y económico)
- Evento Club de los Reparadores - (Producción de capital cultural, social y económico)
- Evento Pensar circular: Estación ROC - (Producción de capital cultural, social y económico)
- Actividad de Alva: taller de compostaje y reciclaje en la oficina (Producción de capital cultural)
- Entregables sobre Pérdida y Desperdicio de Alimentos - (Producción de capital cultural y económico)

Por otra parte, **la organización adhiere a iniciativas internacionales como el compromiso con los ODS, explícita su compromiso con los siguientes objetivos: 7,11,12,13,15,17.**

Para el cumplimiento del **Objetivo 7** - Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos - se observan prácticas como la reducción, clasificación y reciclaje de residuos generados dentro de la propia organización, colaborando con la eficiencia energética; y la promoción de las 3 R con el fin de reducir los residuos.

En relación al **Objetivo 11** - Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles - realizan talleres de movilidad urbana, eficiente y sostenible, además utilizan estrategias y herramientas de comunicación para que los ciudadanos y las empresas incorporen hábitos sustentables, tomen conciencia sobre los efectos de la contaminación en el ambiente, y aprendan a gestionar sus residuos.

El **Objetivo 12** - Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles - se apoya introduciendo dentro de la gestión empresarial la economía circular; difundiendo las 3 Rs; realizando planes estratégicos e investigaciones para empresas, entes estatales y ciudadanía en general; coordinando visitas al vertedero Felipe Cardozo con el fin de concientizar a la población; difundiendo información y produciendo materiales gráficos sobre gestión de residuos, compostaje, planificación de compras y PDA; y realizan encuentros, eventos e instancias donde se difunden y promueven emprendimientos sustentables (Estación ReAcción y Evento Pensar Circular - Estación ROC).

Para apoyar el **Objetivo 13** - Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos - son parte de Change4ClimatAction, un reto mundial a proponer acciones contra el Cambio Climático; proponen repensar los medios y las formas en que la ciudadanía se desplaza para lograr una movilidad más sostenible a través del transporte activo (caminar, bicicleta, otros), público (ómnibus) o eléctrico (monopatín); forman parte de la iniciativa de Science Based Targets; y promueven buenas prácticas en cuanto al consumo de energías y producción de gases de efecto invernadero.

Para el cumplimiento del **Objetivo 15** - Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres- articulan con otros actores para realizar acciones que beneficien al medioambiente, como limpiezas y conservación de bañados.

En relación al **Objetivo 17** - Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible - articulan y coordinan con entes estatales, emprendimientos locales, organizaciones internacionales para lograr los objetivos pautados e intercambiar Tic's, recursos y conocimiento.

Por último, a modo de síntesis, este diagnóstico constata la utilización de un modelo empresarial sustentable, con impacto positivo en el desarrollo local, a través de la articulación público - privada y la producción de capital, pero no logra dar cuenta de la rentabilidad de la organización debido a limitaciones existentes en el acceso a determinada información. Este aspecto podría tomarse como punto de partida para realizar futuras investigaciones por parte de nuevos pasantes.

Consideraciones finales

Si bien, parte de los objetivos de este informe pueden darse por alcanzados en el apartado anterior, se considera pertinente aportar algunos conocimientos y sugerencias a la organización con el fin de que éstas sirvan como motor de nuevas ideas.

Sugerencias e ideas

En primer lugar, podría apoyar a la imagen de la empresa una mayor difusión de su identidad y de sus aportes a la sustentabilidad social, ambiental y económica, así como una mayor difusión de su compromiso con el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La definición clara de las contribuciones de la empresa permite captar una mayor participación de la sociedad civil en las actividades propuestas, así como el interés de nuevos clientes.

En este sentido, se sugiere a la organización generar una memoria anual de acceso público, donde se comprenda: el propósito de la organización, su triple impacto (social, económico y ambiental), los objetivos y las metas anuales de la empresa, sus logros y su aporte al capital social, económico y cultural del país, la cantidad de personas y clientes alcanzados, la articulación público privada necesaria, las acciones realizadas y, las estrategias y los recursos necesarios para lograrlas.

A su vez, se sugiere incluir una descripción del apoyo de sus acciones al logro de los ODS, teniendo en cuenta que además de los ODS mencionados en el apartado anterior, también se puede visualizar el apoyo a los objetivos 2, 4, 8 y 9, a través de las distintas acciones y actividades de la empresa.

Para utilizar los ODS en una empresa es importante la capacidad de sus líderes para movilizar recursos, la comunicación de resultados, la asociación con otras empresas y la creación de redes estratégicas. Si una organización quiere ser parte de los ODS debe integrarlos a sus objetivos.

Se lista a continuación algunas de las prácticas de la organización que sostienen el apoyo de la empresa a los ODS mencionados anteriormente:

ODS	Prácticas de la empresa
Objetivo 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.	Influye en las políticas nacionales a través de sus trabajos sobre Pérdida y Desperdicio de Alimentos realizados para la Intendencia de Montevideo. Promueve una alimentación saludable a través del consumo de frutas y verduras que no posean envoltorios innecesarios.
Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.	Apoya, fomenta y promueve mejoras en el área educativa, a través de la comunicación y concientización de la sociedad civil y las empresas. Realizan talleres y capacitaciones sobre hábitos y comportamientos amigables con el medio ambiente, consumo responsable, entre otros.
Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	Influyen en la economía nacional a través de la promoción y difusión de oficios en las jornadas organizadas por el Club de Reparadores.
Objetivo 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.	Reacción innova en gestión y tecnología (BIC: Plataforma de análisis y gestión de residuos), a su vez, promueve proyectos y emprendimientos con base sustentable en sus eventos.

En segundo lugar, continuando con el punto anterior, si bien quien suscribe está en conocimiento de que en la actualidad se han dejado de utilizar los conceptos de misión y visión empresarial, se sugiere a la organización incluir en sus plataformas de acceso público el propósito de la empresa, a fin de brindar a todos los potenciales Stakeholder un panorama claro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización.

En tercer lugar, quien suscribe notó durante la participación en las distintas actividades que una gran preocupación para las empresas sustentables son los procesos de innovación. Ante esta preocupación, quien suscribe localizó una Guía de Diseño Circular creada por la fundación Ellen MacArthur y la empresa de diseño global IDEO. La guía tiene como finalidad colaborar con aquellas empresas, emprendimientos y organizaciones que busquen innovar a través del diseño circular.

En la guía se pueden encontrar propuestas para realizar talleres que tengan como finalidad: generar estrategias circulares, diseñar productos y servicios o rediseñarlos.

A su vez, propone una metodología, basada en actividades donde las empresas busquen comprender, definir, hacer y liberar (ideas circulares). Por otra parte, existe un apartado donde las actividades están orientadas exclusivamente a la elección y el uso de materiales. Se podría considerar realizar algunos de los talleres con aquellas empresas que deseen fomentar la creatividad y la innovación organizativa.

En cuarto y último lugar, se sugiere a la organización que, debido a su estructura de negocios como empresa de triple impacto, considere la posibilidad de formar parte del movimiento B, realizando el debido procedimiento de certificación de B Lab.

La certificación podría posicionar a ReAcción en un nuevo lugar a nivel nacional e internacional.

Formar parte del Sistema B puede permitir a ReAcción generar alianzas estratégicas con otras empresas, incentivar a nuevos inversionistas, acceder a herramientas de innovación y monitoreo así como de gestión, obtener un nuevo posicionamiento en la mente de los ciudadanos y otros emprendedores, y atraer personal calificado hacia la empresa, entre otros beneficios.

Memorias de un aprendizaje enactivo

Metanoia es la palabra que utiliza Peter Senge (1990), en su libro “La quinta disciplina” para referir a un proceso de desplazamiento mental o cambio de enfoque. Captar el significado de esta palabra es captar el significado de un aprendizaje enactivo.

Como se expresó en la introducción, la enacción es un proceso por el cual surge una nueva realidad única al interactuar con el entorno. Una pasantía es una instancia extremadamente delicada de aprendizaje sistémico multidireccional, donde el pasante interactúa de múltiples maneras con el entorno, con los integrantes, y con los grupos de interés de la organización. De la interacción surgen lo que se puede denominar como nuevas realidades.

Esta interacción, mediada por procesos de comunicación provoca cambios en la perspectiva con la que el pasante observa la realidad, llegando a propiciar cambios realmente significativos.

ReAcción es una empresa que brinda a los estudiantes la oportunidad de ser parte de la organización y sentirse parte de ella, ya que tanto los compañeros del equipo como las líderes demuestran la existencia de un aprendizaje sistémico pese a la diferenciación en los roles y tareas.

Mariana Róbano y Mariale Ariceta transmiten seguridad y firmeza a la hora de designar tarea, así como un grado alto de interés y empatía hacia todos los integrantes de la empresa.

Como experiencia laboral, se valora el grado alto de libertad e integración al equipo a la hora de enfrentar un problema durante la realización de alguna consigna, así como el acompañamiento y la guía constante de las líderes de la organización al suscitarse alguna duda o consulta.

Si bien, es compleja la descripción de los hechos que conllevan al crecimiento personal y profesional del estudiante, procurando describir estos hechos, se puede observar que la realización de la pasantía en la empresa ReAcción, dotó a quien suscribe de una serie de herramientas que permiten observar el mundo empresarial con otros ojos y depositar gran parte de los conocimientos adquiridos en la Licenciatura en Desarrollo.

Reflexión final

Sé poco del ser humano, pero por lo que he visto y lo que he vivido, entiendo que todos tenemos un ADN y una historia de vida. No existe un ADN igual a otro, así como no existen procesos idénticos de desarrollo.

El desarrollo es transición, cambio constante, fluido, complejo, cargado de historia y entramados sociales. El desarrollo lleva implícita la supervivencia del ser humano en su ADN, y el poder y la corrupción en su historia.

El ser humano tiene el deber y la obligación de reescribir un futuro alternativo al que está construyendo, destruyendo, pero solo a través del conocimiento se puede lograr esto.

Sólo el conocimiento puede hacer visible e importante el caos, la muerte de un ecosistema que recibió al ser humano lleno de vida, la decadencia de un sistema social y cultural mundial injusto, hipócrita y condescendiente. Sólo el conocimiento enseña a mirar más allá de lo que se ve.

Aprender es un acto de amor y sabiduría. Sólo aquel que está dispuesto y puede ver en el espejo una persona ignorante, es capaz de adherir conocimiento para mirar el mundo con ojos nuevos e innovadores.

Como persona, ser humano, latente de sentido, leo el pasado y entristezco. Lo único posible es resignificar lo que leo y usarlo para que el presente, que es ayer y mañana, se encuentre revestido del optimismo utópico de todos los que aún tenemos el valor de soñar.

Cecilia Gadea Satragno



Bibliografía

Agenjo, A. et al. (coords) (2017): "Manual de corrientes económicas heterodoxas". Economistas sin Fronteras ". Extraído de:

https://www.academia.edu/36174111/Econom%C3%ADa_Ecol%C3%B3gica_En_Agenjo_Calder%C3%B3n_A_et_al_coords_2017_Manual_de_corrientes_econ%C3%B3micas_heterodoxas_Economistas_sin_Fronteras_email_work_card=title

Albuquerque, F. (2015). El enfoque del desarrollo económico territorial, en Costamagna y Pérez Rossi. Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial. Extraído de:

https://otu.opp.gub.uy/sites/default/files/docsBiblioteca/Conectadel_web_150final.pdf

Aldecosea, S. et al (2019). Empresas B: identificación de factores clave de éxito en Uruguay. Extraído de:

<https://dspace.ort.edu.uy/bitstream/handle/20.500.11968/4106/Material%20completo.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>

Arocena, J. (2002). El desarrollo local: un desafío contemporáneo 2nd ed., Montevideo: Taurus-Universidad Católica. Extraído de:

https://flacso.edu.ec/cite/media/2016/02/Arocena-J_2002_El-desarrollo-local-un-desafio-contemporaneo-Capitulo-I.pdf

Barroso, M. y Álvarez, A. (2018). Estrategias de comunicación para el desarrollo de empresas sustentables (Triple Impacto) en Argentina y España. Extraído de:

http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=2021

Bertoni, R. et al. (2011). ¿Qué es el desarrollo? ¿Cómo se produce? ¿Qué se puede hacer para promoverlo? Construcción y análisis de problemas del desarrollo. Extraído de:

<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/21092/1/%c2%bfQue%cc%81-es-el-desarrollo%281%29.pdf>

Bocken, N. et al. (2013). Una revisión de la literatura y la práctica para desarrollar arquetipos de modelos de negocios sostenibles. Extraído de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652613008032>

Borras, C. (2020). Las 3R: Reducir, Reutilizar y Reciclar. Extraído de:

<https://www.ecologiaverde.com/las-3r-reducir-reutilizar-y-reciclar-315.html>

Bourdieu, P. (2001). Las formas del capital. Capital económico, cultural y social Poder, derecho y clases sociales. Ed. Desclée de Brower. S.A.

Cabrero, E y Arellano, D. (1992). Éxito e innovación: una perspectiva desde la teoría de la organización. Extraído de:

<http://repositorio-digital.cide.edu/bitstream/handle/11651/3595/9527.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cameron, K. y Quinn, R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Extraído de:

https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf

Cansino, D. y Castro, M. (2017). Economía Ecológica. "Economía Ecológica". En Agenjo Calderón, A. et al. (coords) (2017): "Manual de corrientes económicas heterodoxas". Economistas sin Fronteras ". Extraído de:

https://www.academia.edu/36174111/_Econom%C3%ADa_Ecol%C3%B3gica_En_Agenjo_Calder%C3%B3n_A_et_al_coords_2017_Manual_de_corrientes_econ%C3%B3micas_heterodoxas_Economistas_sin_Fronteras_email_work_card=title

Carro-Suarez, J. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. Extraído de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300773>

Castaño, C. (2013). LOS PILARES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE. Extraído de:
<http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/eduvirtual/Libros/Desarrollosostenible/files/assets/downloads/publication.pdf>

Castell, M. (2009). Comunicación y Poder. Extraído de:
<https://www.felsemiotica.com/descargas/Castells-Manuel-Comunicaci%C3%B3n-y-poder.pdf>

CEPAL (2019). Planificación para el desarrollo territorial sostenible en América Latina y el Caribe. Extraído de:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44731/1/S1900439_es.pdf

ComunicaRSE (2014). Qué puede y debe hacer la comunicación por la Sustentabilidad. Extraído de:
https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/1417632245_que_puede_y_debe_hacer_la_comunicacion_por_la_sustentabilidad.pdf

Consejo Empresarial B (2020). Sistema B Uruguay. Extraído de:
<https://consejoempresarialb.org/>

Costamagna, P. (2005). El territorio y las instituciones en las iniciativas de desarrollo económico local, Documento de trabajo. Extraído de:
https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/33233/mod_resource/content/0/costamagna_doc0476.pdf

Cruz, T. (2008). Sostenibilidad empresarial, cultura organizacional y estrategia. Extraído de:
<https://www.gestiopolis.com/sostenibilidad-empresarial-cultura-organizacional-y-estrategia>

Ellen MacArthur Foundation, (2013). Towards the Circular Economy: Opportunities for the Consumer Goods Sector. Isle of Wight. Ellen MacArthur Foundation, England

Etkin, J. (2000). Componentes culturales de la organización. Pearson Education, Bs. As.

EU-LAC (2018). Estudios de caso sobre modelos de Economía Circular e integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en estrategias empresariales en la UE y ALC. Extraído de: https://eulacfoundation.org/es/system/files/economia_circular_ods.pdf

Fernandez, J. y Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. Extraído de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3980299>

Figueroa, A. y García, T. (2018). Un modelo para la toma de decisiones sustentables en las organizaciones. Extraído de: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782018000200005

García, N (1997). Cultura y Comunicación. Entre lo Local y lo Global. <https://es.scribd.com/document/342759592/CANCLINI-Cultura-y-Comunicacion-Entre-Lo-Global-y-Lo-Local>

Global Compact, GRI y WBCSD (2016). SDG La guía para la acción empresarial en los ODS. Extraído de: https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2016/10/SDG_Compass_Spanish-one-page-view.pdf

Kreps, G. (1990). La comunicación en las organizaciones. Capítulo 10. Addison-Wesley Iberoamericana.

Lobato, I. (2017) ECONOMÍA CIRCULAR. De la “eco-obligación a la eco-oportunidad”. Extraído de: https://www.miteco.gob.es/gl/ceneam/recursos/materiales/economia-circular-ebook_tcm37-442642.pdf

Morioka, N. et al (2014). Innovación del modelo de negocio sostenible: exploración de evidencias en la elaboración de informes de sostenibilidad. Extraído de: https://www.researchgate.net/publication/282290435_Sustainable_Business_Model_Innovation_Exploring_Evidences_in_Sustainability_Reporting

Massoni, S. (2008). Los Desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Extraído de:
http://www.cienciarred.com.ar/ra/usr/9/254/fisec_estrategias_n10_pp45_56.pdf

Méndez, R. (2002). Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. Extraído de:
https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/40090/mod_resource/content/1/M%C3%A9ndez%202002.pdf

Montesino, R. et al. (2020). Economía circular y Objetivos de Desarrollo Sostenible. Extraído de:
https://www.mercasa.es/media/publicaciones/277/Econom%C3%83%C2%ADa_circular_y_ODS.pdf

ONU (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo "Nuestro futuro común". Extraído de:
http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_Lecture_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

ONU (2019). El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales. Extraído de:
<https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAscueda-de-soluciones-para-retos-globales>

Senge, P (1990). La quinta disciplina. Extraído de:
<http://gerenciaestrategica.pbworks.com/w/file/attach/55691078/la%20quinta%20disciplina%20%20peter%20senge.pdf>

Prieto, D. (2011) Comunicación para el desarrollo: entre los irrenunciables ideales. Extraído de:
<https://es.scribd.com/document/60411977/COMUNICACION-PARA-EL-DESARROLLO-ENTRE-LOS-IRRENUNCIABLES-Y-LOS-JUEGOS-DEL-PODER-DANIEL-PRIETO-CASTILLO>

Rifkin, M. (2014). La sociedad de coste marginal cero. El Internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo. Extraído de:

https://books.google.com.uy/books/about/La_sociedad_de_coste_marginal_cero.html?id=Q01cBAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true

Rodriguez, A. (2006). Desarrollo económico territorial endógeno : Teoría y aplicación al caso uruguayo. Extraído de:

<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/4157>

Schaltegger, S. y Wagner, M. (2010). Emprendimiento sostenible e innovación sostenible: categorías e interacciones. Extraído de:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.682>

Schein, E. (1988) La cultura empresarial y el liderazgo. Extraído de:

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf

Schröder, P. y Anggraeni, K. (2018). La relevancia de las prácticas de economía circular para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Extraído de:

https://www.researchgate.net/publication/344220320_The_Relevance_of_Circular_Economy_Practices_to_the_Sustainable_Development_Goals

Silvestre, B. y Țîrcă, D. (2019). Innovations for sustainable development: Moving toward a sustainable future. Extraído de:

https://www.researchgate.net/publication/330050068_Innovations_for_sustainable_development_Moving_toward_a_sustainable_future

Sistema B (2021). Sobre el Movimiento B. Extraído de: <https://www.sistemab.org/sobre/>

Stubbs, W. y Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. Organization & environment. Extraído de:

https://www.researchgate.net/publication/249701754_Conceptualizing_a_Sustainability_Business_Model



Uranga, W. (2011). Para pensar las estrategias en la planificación desde la comunicación.

Extraído de:

http://periodismo.undav.edu.ar/asignatura_cc/csb06_diseno_y_gestion_de_politicas_en_comunicacion_social/material/uranga4.pdf

Uranga, W. (2018). La comunicación es acción. Comunicar en y desde las prácticas sociales. Conferencia dictada en la Univ. Nac. del Nordeste. Resistencia

Varela, F. (1992). Ética y acción. Extraído de:

https://des-juj.infod.edu.ar/sitio/educacion-emocional-2019/upload/Varela_Francisco_-_Etica_Y_Accion.PDF