

SE BUSCAN GERENTES CON COMPETENCIAS AMBIENTALES

Los desastres ambientales desafían a líderes de empresas públicas y privadas. La biodiversidad y el cambio climático retan a las empresas a idear nuevos productos. Los estudios de ciencias naturales se amplían con temas de gerencia y las mejores escuelas de Administración en América Latina introducen novedosos programas interdisciplinarios, dirigidos a formar gerentes con conocimientos de sostenibilidad ambiental.

Bart van Hoof y Henry Gómez Samper

LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL plantea un reto: reinventar el perfil profesional de los gerentes. Los gerentes necesitan conocimientos y competencias que van más allá de la simple sensibilización a la responsabilidad empresarial que, por lo común, propician los posgrados en Administración. En América Latina son varias las escuelas de Administración que han acogido la tendencia mundial de incorporar a sus programas la sostenibilidad ambiental como elemento medular de sus planes de estudio. ¿Deben los profesionales que egresan de las maestrías en Administración actualizar sus conocimientos y familiarizarse con temas de orden ambiental?

La naturaleza obliga a administrar

Las devastadoras inundaciones de fines de 2010 en Colombia, Venezuela, Brasil y otros países causaron enormes pérdidas, no sólo a la población sino también a las empresas. Algunas empresas en Cali y Cartagena, por ejemplo, vieron cómo la creciente de los ríos irrumpía en sus instalaciones. Cientos de miles de hectáreas destinadas a la producción agrícola corrieron la misma suerte: pérdida de las cosechas. Pueblos enteros debieron ser evacuados, muchas carreteras desaparecieron, acueductos y sistemas de alcantarillado quedaron totalmente destruidos y aún se desconocen los daños ambientales que pueden haber sido causados por las inundaciones. Además de un impacto físico sin precedentes, el fenómeno de la naturaleza ha impulsado, como nunca antes, la sensibilidad sobre la gestión del medio ambiente, no sólo entre las autoridades del sector público y las organizaciones no gubernamentales pertinentes sino también entre empresarios, inversionistas y consumidores.

El desafío gerencial que se deriva de lo ocurrido es inmenso. Gerentes de empresas, funcionarios y administradores de organismos públicos, a cargo de la emergencia y de las organizaciones de ayuda a los damnificados, deberán unir esfuerzos para encontrar soluciones de vivienda, hacer frente a brotes de enfermedades y epidemias, y contribuir a restaurar el orden social. Deberán también establecer prioridades de reconstrucción —decidir cuáles obras son imprescindibles y cuáles postergables— y determinar las zonas que pueden estar sujetas a amenazas de la naturaleza. En esas zonas deberán idear nuevas soluciones y descartar la reconstrucción de lo que había, no obstante las presiones de fuerzas políticas, de la industria de la construcción y demás grupos de interés que buscarán cómo beneficiarse del caos imperante. Todo ello pone al descubierto lo poco que se conoce —¡lo poco que nos hemos ocupado!— de la gestión ambiental. La tragedia ocurrida ha puesto al mundo sobre aviso de que la sostenibilidad ambiental influye de manera permanente y definitiva sobre los negocios y las perspectivas para el desarrollo económico y social. De allí que emerjan nuevos retos para los gerentes y quienes aspiren a serlo.

En la región andina la biodiversidad es especialmente abundante y sensible. Posibilita grandes oportunidades a empresas que siguen estrategias para construir futuro y distinguirse de su competencia, organizaciones no gubernamentales que se ocupan de la sostenibilidad, instituciones públicas y privadas abocadas a la creación de mecanismos financieros para combatir el cambio climático y propiciar la inversión ambiental. Tecnologías y productos verdes tendrán a su alcance inmensos mercados relacionados con los biocombustibles, el aprovechamiento de residuos y los cultivos orgánicos. Hoy las organizaciones de talla mundial colocan el tema ambiental en el centro de su gestión. De nuevo, se plantea el reto de formar gerentes con nuevas competencias.

Administrar los riesgos y las oportunidades ambientales requiere una adecuada integración de la temática ambiental y la administración. Como lo expresa el profesor Gary Brewer (2004: 271), de la Universidad de Yale: «Los problemas ambientales presentan a la gerencia de organizaciones del sector privado retos que difieren y van más allá de aquellos típicamente enfrentados en la dinámica de los negocios. De igual manera, la gerencia de las organizaciones no gubernamentales y las instituciones públicas, no menos que las organizaciones sin fines de lucro especializadas en la conservación y la protección ambiental, a menudo se encuentran deficientemente preparadas y equipadas para lidiar con la diversidad de asuntos ambientales, ante la carencia de conocimientos y competencias básicas de administración».

Es preciso, pues, propiciar el desarrollo de competencias en lo ambiental entre los gerentes de empresas y organizaciones públicas, y de conocimientos de gerencia entre quienes se ocupan de lo ambiental.

La empresa privada latinoamericana considera, por lo general, que no le corresponden las tareas relacionadas con la sostenibilidad ambiental, que asumirlas significaría un costo adicional. Sin embargo, ocuparse de lo ambiental no necesariamente implica una carga económica. Con el apoyo de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), diez empresas colombianas en el ramo de alimentos implantaron procesos de gestión ambiental. Lograron una producción más limpia y redujeron sus gastos: ahorros acumulados del orden de 300 millones de dólares, 106 mil metros cúbicos en consumo de agua y menor consumo de electricidad y gas (Hoof y Gómez Giraldo, 2006). Las diez empresas, oriundas de Caldas, son

hoy más competitivas y su personal está formado con conocimientos de gestión que podrán aprovecharse en futuros proyectos. El diseño de los procesos que implantaron recibió apoyo tanto de la ANDI como de la Corporación Regional Caldas y la Organización para el Desarrollo Empresarial Sostenible.

El reto es, pues, adoptar la sostenibilidad ambiental como tema medular de la administración, por su impacto en el manejo de las diferentes funciones gerenciales relacionadas con la producción, el comercio, el mercadeo, la contabilidad, los mercados financieros, el desarrollo de nuevos productos y el diseño de procesos.

Por qué no basta la maestría tradicional

Los programas de maestría en Administración son organizados comúnmente a partir de las áreas funcionales de la administración. Las asignaturas giran generalmente alrededor de aplicaciones de la economía en materias como finanzas, contabilidad, mercadeo y estrategia. En algunos casos, los programas complementan estas asignaturas «duras», con materias obligatorias y electivas, denominadas «blandas», que versan sobre la responsabilidad social, la ética y la relación entre la empresa, el Estado y la sociedad.

En la maestría tradicional la gestión ambiental se considera un asunto de cumplir la legislación ambiental: se forman gerentes que aseguren la legitimidad de la organización. En el mejor de los casos, la sostenibilidad ambiental se supo-

La visión sistémica de la gestión ambiental va mucho más allá de legitimizar la empresa mediante el cumplimiento de la regulación ambiental o incluso auspiciar iniciativas de responsabilidad social

ne parte de la responsabilidad social de la empresa. Su gestión se limita a proyectos específicos de carácter ambiental, a espaldas del riesgo que puede correr toda empresa a causa de los fenómenos de la naturaleza y de las grandes oportunidades al alcance de las que aprovechen la biodiversidad y el desarrollo de tecnologías más limpias.

Los perfiles de los encargados del ambiente en empresas industriales de Colombia confirman lo anterior. La mayoría de las empresas asignan la gestión ambiental a mandos medios. A los comités ambientales de una de las principales asociaciones empresariales del país asisten generalmente ingenieros, abogados, representantes de los departamentos de recursos humanos y ¡hasta practicantes universitarios! La trascendencia de los esfuerzos de gestión ambiental en sus respectivas organizaciones es limitada. Los riesgos que corren las empresas al ceñirse a tan estrecha visión de la gestión ambiental son cada vez mayores, como han revelado las inundaciones.

Son los directivos y líderes de las organizaciones quienes podrán dar un vuelco a este paradigma reactivo y tradicional frente a la gestión ambiental. Hacerlo implica comprender de manera integral las tendencias ambientales, su impacto sobre la sociedad y su importancia estratégica para la organización. Esta visión sistémica de la gestión ambiental va mucho más allá de legitimizar la empresa mediante el cumplimiento de la regulación ambiental o incluso auspiciar iniciativas de responsabilidad social.

Nuevas eco-iniciativas que toman debida cuenta de la sostenibilidad ambiental, como el mencionado caso de las

Atención a la sostenibilidad ambiental en programas de maestría en Administración

(ejemplos de escuelas participantes en «Beyond Grey Pinstripes»)

| Modalidad | Características | Ejemplos |
|--|---|--|
| Título dual | Otorga el título de maestría en Administración y otro en gestión ambiental o ciencias ambientales | Yale y Michigan |
| Maestría en Administración ampliada | Maestría en Administración con concentración en medio ambiente | Incae, York, North Carolina, Luneburg |
| Asignaturas obligatorias | Ciencia básica sobre asuntos ambientales y su relación con el desarrollo humano | La mayoría de las escuelas |
| Asignaturas electivas | Empresas y mercados verdes, estrategia ambiental corporativa, finanzas verdes, eco-eficiencia, ecología industrial, adaptación al cambio climático, gerencia de la conservación | La mayoría de las escuelas |
| Módulos o talleres en temas de gestión ambiental | Casos docentes o estudios sobre la sostenibilidad ambiental en contabilidad, finanzas, mercadeo y estrategia empresarial | La mayoría de las escuelas |
| Investigación y publicaciones | Centros docentes y de investigación sobre sostenibilidad y desarrollo empresarial | Egade, Incae, Itam, IESA, UniAndes y otras |

empresas de Caldas, ilustran el nuevo perfil requerido del egresado de la maestría en Administración. Son organizaciones lideradas por empresarios exitosos, que logran aprovechar tendencias emergentes en los mercados verdes y las exigencias ambientales de las cadenas productivas globales. Combinan las competencias gerenciales con un profundo entendimiento del valor agregado de la sostenibilidad ambiental para sus clientes, su entorno y su negocio. Abren oportunidades para los egresados de la maestría en Administración con conocimiento de lo ambiental en sectores como la energía, el agro y la minería.

La mayoría de los programas de maestría en Administración aún no brindan una formación a la altura de las necesidades ambientales de las empresas y los organismos públicos. Siguen los modelos clásicos de la gerencia, guiada por la eficiencia económica. Suponen que los recursos naturales son ilimitados y que la sostenibilidad ambiental no es un asunto que atañe a las empresas.

Nuevas modalidades de formación de gerentes que atienden lo ambiental

Las primeras escuelas de Administración que incorporaron el componente ambiental a sus programas de maestría, mediante un enfoque interdisciplinario, surgieron en los años ochenta, en las universidades de Michigan y Yale. Posteriormente otras escuelas de Administración en diversos países adelantaron esfuerzos similares. La tendencia actual se centra en enriquecer la maestría en Administración con nuevos cursos y métodos. Paralelamente, las maestrías en conservación y manejo de recursos naturales han sido fortalecidas mediante algunos conocimientos de administración. Se intenta impulsar un enfoque interdisciplinario que permita plantear estrategias y soluciones eficaces, ante los retos ambientales que cada vez más deben sortear las organizaciones.

El Instituto de los Recursos Mundiales (wri.org), una destacada institución ambiental, inició a finales de los años noventa un programa global que promueve el estudio de temas ambientales en escuelas de Administración, denominado «Beyond Grey Pinstripes» (un término difícil de traducir; trasmite la idea de que se imparte formación gerencial más

allá de las competencias necesarias para generar lucro). El programa clasifica periódicamente las escuelas de Administración que se destacan en atender la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social. Brinda a las escuelas una base de datos virtual y el intercambio de experiencias y materiales de estudio, contenidos de cursos, lecturas y casos docentes.

Desde 2007 el programa Beyond Grey Pinstripes es coordinado por el prestigioso Aspen Institute (aspeninstitute.org). En 2009, 149 escuelas de Administración de 24 países participaron en el ranking. Participaron universidades de clase mundial, como Berkeley, Stanford, Cornell, Michigan, Yale, Duke, Columbia y York, y las principales escuelas europeas, como Erasmus, Instituto de Empresa, Insead, Esade,

La empresa privada latinoamericana considera, por lo general, que no le corresponden las tareas relacionadas con la sostenibilidad ambiental, que asumirlas significaría un costo adicional. Sin embargo, ocuparse de lo ambiental no necesariamente implica una carga económica

IESE y la Escuela de Negocios de Copenhague. Participaron también algunas escuelas de Administración de América Latina, como el IESA en Venezuela (ubicada en el puesto 60, es la primera de la América Latina en la clasificación), la Egade del Instituto Tecnológico de Monterrey en México, la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes en Colombia, el Incae en Costa Rica y las escuelas vinculadas con la Fundación Getulio Vargas —Eaesp y EBAP— en Brasil.

Cada vez más escuelas de Administración ofrecen programas de estudio enfocados en la gestión ambiental. Otras permiten a sus estudiantes cursar asignaturas electivas en escuelas y facultades de derecho, ciencias sociales, ingeniería y economía. Con ello se fortalece el enfoque interdisciplinario requerido para el estudio de la sostenibilidad ambiental, junto con la mirada propia de cada área que, a su vez, genera sus líneas de investigación. El próximo paso para las escuelas de

Administración consiste en introducir módulos y talleres que capten la esencia de principios de ecología, ingeniería, sanidad y otras disciplinas relacionadas con lo ambiental, y contribuyan a una formación más amplia del gerente; de hecho, es lo que los mejores programas de maestría en Administración han logrado al recurrir a conceptos tomados de disciplinas como la antropología, psicología y ciencias políticas.

Avances en América Latina

Algunas escuelas de negocios, como Egade en México, Incae en Costa Rica y la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes en Colombia, han profundizado el estudio de lo ambiental en sus programas de maestría en Administración. También Eaesp y Ebap en Brasil y el IESA en Venezuela adelantan actividades en la temática. Estas experiencias son apenas ilustrativas de los avances en materia ambiental que se llevan a cabo en escuelas de Administración de la región.

Incae fue la pionera en la región al ofrecer una maestría en Administración con especialización en sostenibilidad ambiental. Estableció el desarrollo sostenible como asignatura obligatoria y ofreció materias electivas en eco-eficiencia, impacto ambiental y estrategia ambiental. También introdujo una maestría en gestión de empresas agrícolas, con énfasis en sostenibilidad ambiental, mediante un convenio con el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, de Costa Rica.

Egade lleva más de diez años dedicando atención a la gestión ambiental en la maestría en Administración. Establece como asignatura obligatoria «Liderazgo para el desarrollo sostenible», un módulo sobre eco-eficiencia en sus cursos de operaciones y logística, y materias electivas como estrategia ambiental corporativa. Esta escuela forma parte del Instituto Tecnológico de Monterrey, que adelanta un programa ambicioso para «enverdecer» sus instalaciones en diferentes ciudades del país.

La Facultad de Administración de la Universidad de los Andes en Colombia ofrece desde 2008 a estudiantes de la región andina una maestría en Gerencia Ambiental. Cuenta con el apoyo de la Universidad de Yale y la Fundación Moore (moore.org). Al igual que las otras dos escuelas, sus estudiantes de la maestría en Administración cursan una asignatura obligatoria sobre desarrollo sostenible y pueden cursar materias electivas, como estrategia ambiental corporativa, ecología industrial y emprendimientos sostenibles.

El IESA desarrolla actividades de investigación y consultoría en el Centro Internacional de Energía y Ambiente. Su fuerte ha sido la temática de responsabilidad social y ha incorporado los resultados de estos proyectos en la maestría en Administración.

El nuevo sendero de la maestría en Administración

Toda escuela universitaria de Administración tiene a su alcance una oportunidad para innovar, al incorporar la sostenibilidad ambiental a sus programas de maestría en Administración y Educación Ejecutiva. Aprovecharla les brindará acceso a nuevos recursos mediante la internacionalización de sus actividades. El carácter sistémico del tema de la sostenibilidad ambiental impulsa redes que operan globalmente, cuyas estrategias de investigación se basan en la colaboración, la integración y el intercambio de experiencias. Los fenómenos ambientales, como el cambio climático y el riesgo de desastres e inundaciones, sólo podrán combatirse mediante la adaptación de medidas administradas en cada país, lo que

abrirá nuevas plazas a los gerentes de empresas, instituciones públicas y organizaciones del tercer sector.

Un primer paso para las escuelas de Administración podría consistir en familiarizar a sus estudiantes con los nuevos paradigmas y estrategias gerenciales relacionadas con la sostenibilidad ambiental. Es cada vez más evidente que las maestrías en Administración del futuro deberán disponer de tales conocimientos.

Mediante sus actividades de investigación y consultoría las escuelas de Administración deberán contribuir al conocimiento de la gestión ambiental en las organizaciones y a difundir la relación entre sostenibilidad ambiental y desarrollo. El

La mayoría de los programas de maestría en Administración siguen los modelos clásicos de la gerencia, guiada por la eficiencia económica. Suponen que los recursos naturales son ilimitados y que la sostenibilidad ambiental no es un asunto que atañe a las empresas

caso de América Latina es particularmente relevante, en razón de la sensibilidad ambiental y la riqueza ambiental de la región en recursos como agua, biodiversidad y vocación agrícola. En tal sentido, las escuelas deben hacer una cuidadosa jerarquización de los temas, a partir de las necesidades de sus respectivos entornos y los recursos con que cuentan.

Al lado de su agenda académica las escuelas deberán ocuparse de la administración sostenible de sus instalaciones. Su operación eco-eficiente significa un reto para alcanzar coherencia con lo que predicen en el aula. La tendencia a «enverdecer» el campus es una de las prácticas que adelanta la mayoría de las universidades de clase mundial. Son edificios eficientes en el uso de agua y energía, como establece el sistema de certificación de edificios sostenibles LEED (leed.net), el manejo eficiente de insumos, como el reciclaje del papel, y el manejo de zonas verdes (sustainablecampus.org).

La naturaleza obliga a administrar. Las crecientes amenazas que enfrenta la humanidad hacen que toda organización, pública o privada, deba ocuparse de implantar políticas y estrategias eficaces de sostenibilidad ambiental. Su diseño mediante la investigación, así como la formación de los gerentes y demás profesionales requeridos para ejecutar estas políticas en las empresas y en el sector público, corresponde principalmente a las escuelas de Administración: las más llamadas a confeccionar programas interdisciplinarios. Atender a cabalidad la sostenibilidad ambiental y formar gerentes debidamente capacitados exigirán los mismos dinamismo y enfoque estratégico que, en los últimos años, ha distinguido a los mejores programas de maestría en Administración. ■

REFERENCIAS

- Brewer, G. (2004): «The sustainability generation: preparing future leaders». *Human Ecology Review*. Vol. 11. No. 3.
- Hoof, B. van y R. Gómez Giraldo (2006): «Liderazgo ambiental y valor agregado en empresas del sector de alimentos en Caldas». *Revista ANDI*. Enero.

Bart van Hoof | Profesor asistente de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, (Bogotá, Colombia).

Henry Gómez Samper | Profesor emérito del IESA y profesor visitante de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes (Bogotá, Colombia).