

Incluir la Sostenibilidad en la Planeación Estratégica Impulsa la Innovación

Resumen

Este artículo es un caso de estudio de la EGADE Business School y de cómo la integración de la sostenibilidad a su plan estratégico, ha generado innovaciones en la forma que se vive el día a día. Las escuelas de negocio cada vez más se preocupan por incluir temas de sostenibilidad dentro de la currícula para los alumnos, y está en proceso de integrar la sostenibilidad como parte de la vida y estrategia de la escuela. Cuando una escuela incorpora la sostenibilidad como parte de su estrategia, la innovación tiene un campo más fértil para aparecer en todas las áreas de la institución.

Palabras clave: Sostenibilidad, planeación estratégica, innovación

Incluir la Sostenibilidad en la Planeación Estratégica Impulsa la Innovación

Debido a que las organizaciones han reconocido que sus prácticas y políticas generan un impacto en la sociedad y/o en el medio ambiente, la sostenibilidad se ha convertido en el siglo veintiuno en un asunto clave para todas las organizaciones. Sin embargo, éste requiere de la cooperación en todas las escalas y de todas las partes interesadas (Stubbs & Cocklin, 2008; Wright & Horst, 2013). El rol que juegan las escuelas de negocios en la formación de los futuros líderes es crucial, debido a que es necesario que éstos desarrollen habilidades que les permitan lidiar con el entorno y necesidades cambiantes relacionadas con la sostenibilidad (Pesonen, 2003).

Desde hace más de una década es de interés académico entender cómo incorporar la sostenibilidad a la currícula de las escuelas de negocios (Pesonen, 2003). Hoy en día la conversación ha evolucionado hacia cómo estandarizar la enseñanza de la sostenibilidad para que aseguremos que nuestros futuros líderes tendrán la preparación adecuada para tomar las mejores decisiones tomando en cuenta el bien común (Barber, Wilson, Venkatachalam, M. Cleaves, & Garnham, 2014). Ya no está a discusión si se debe enseñar la sostenibilidad, sino cómo hacerla parte integral de las decisiones de la misma escuela (Mulder, 2010).

Este artículo propone que cuando la sostenibilidad se integra a la planeación estratégica, ésta permea a las decisiones de la organización y puede representar una fuente para la innovación.

Revisión de la literatura

Innovación

La innovación es “la invención, desarrollo e implementación de nuevas ideas” (Garud, Tuertscher, & Van de Ven, 2013, p. 776). De acuerdo a la literatura, la innovación puede hacer que se haga una planeación para poder desarrollar e implementar dicha innovación (Garud et al., 2013), sin embargo, también puede darse el caso de que el proceso de planeación estratégica dé como resultado la innovación de procesos, productos y servicios (O'Regan, Ghobadian, & Sims, 2006).

De hecho, una postura estratégicamente proactiva hace que la organización sea flexible, y esto promueve la innovación (Özsomer, Calantone, & Di Bonetto, 1997). Los líderes transformacionales y una cultura de empoderamiento, así como la creatividad de los empleados, pueden formar parte de una innovación exitosa (O'Regan et al., 2006).

Sostenibilidad y planeación estratégica en las escuelas de negocios

Se ha dicho que las escuelas de negocios pueden lograr un impacto significativo más allá de la educación en temas de sostenibilidad, sino también en la forma en que las organizaciones consideran estos temas en sus agendas y la forma en que los directivos incluyen dichas variables en sus procesos de decisión (Chiappetta Jabbour, 2010). Para este estudio, definimos sostenibilidad como: “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de que las futuras generaciones satisfagan sus propias necesidades” (WCED, 1987, p. 41).

Para lograr la sostenibilidad, incluso Wright y Horst (2013) afirman que las universidades pueden influir por medio de tres áreas principalmente: educación, investigación y modelación sustentable. En educación, ofreciendo un enfoque

interdisciplinario en sostenibilidad, no sólo en temas de medio ambiente, sino también incluyendo factores económicos, y sociales. En investigación, puesto que ésta es considerada como una de las principales contribuciones de las universidades a la sociedad; por lo tanto, tiene un gran impacto en el debate tanto en la academia como en otras instancias mayores, como los gobiernos y las políticas. Por último, como un ejemplo a seguir para sus estudiantes, comunidad y sociedad en general; por ejemplo, tratando de hacer un uso eficiente de la energía, prohibiendo el uso de botes de agua en el campus, etc. Es por esto que cada vez más universidades y escuelas de negocios están implementando programas e iniciativas de sustentabilidad para satisfacer la demanda de la industria, así como cumplir con su misión de preparar a las nuevas generaciones para promover la sostenibilidad en su vida diaria, profesional y contribuir al desarrollo económico de la región de una forma más sostenible.

Sin embargo, a pesar de este movimiento hacia el cambio global en la educación superior las escuelas de negocios se han visto lentas en sumarse a dicho movimiento, pocas escuelas ofrecen cursos obligatorios de sostenibilidad (Barber et al., 2014). Además, se señala que las escuelas de negocios no están desarrollando líderes con los conocimientos ambientales adecuados, ni desarrollando métodos de enseñanza innovadores que promuevan el aprendizaje del medio ambiente en los negocios.

La sostenibilidad en las universidades depende en gran medida de la estructura en sí (jerarquía, roles y responsabilidades, toma de decisiones) y de la sostenibilidad de la universidad como una institución (Wright & Horst, 2013). Sin embargo, Wright y Horst (2013) identificaron que los miembros administrativos de las universidades constituyen una de las principales barreras para lograr que las iniciativas de sostenibilidad se lleven a cabo, además de la mentalidad de los líderes administrativos, de la facultad y la falta de claridad

en las prioridades y toma de decisiones. Asimismo, Filho y Wright (2002) señalan como los principales obstáculos para lograr la sostenibilidad en las universidades, los problemas de gobernanza, promoción y liderazgo, cuestiones de comunicación, retos económicos y cuestiones de políticas.

De ahí que, para lograr que una universidad sea líder en sostenibilidad y esto sea una prioridad para la misma, se requiere de líderes de la alta dirección que inspiren el cambio y que los líderes de la escuela concuerden en la importancia de dicha iniciativa para poder así impulsarla (Mulder, 2010; Wright & Horst, 2013). Este tipo de iniciativas deben ser ejecutadas con el compromiso de la alta dirección, una planeación establecida y después de haber llegado a un acuerdo sobre la necesidad de integrar la sostenibilidad como parte de un todo en la empresa, conducta, pensamiento y actividades diarias (León-Soriano, Muñoz-Torres, & Chalmeta-Rosalen, 2010).

Según Lerner (1999) es importante que las universidades realicen una planeación estratégica para que cuenten con un marco de referencia que les permita determinar la dirección que debe tomar la universidad para lograr el futuro deseado, permitir a todos los miembros de la universidad participar y trabajar conjuntamente para lograr las metas establecidas, incrementar la visión de los participantes clave para reflexionar creativamente en la dirección estratégica de la universidad y permitir a la universidad establecer prioridades.

Metodología

Los autores presentan en este artículo el caso de la EGADE Business School, en la sede Monterrey, una escuela de negocios multisede privada del norte de México. Los datos

se componen de minutas de reuniones de planeación estratégica, reuniones del Comité de Sostenibilidad, objetivos y resultados de la planeación estratégica, así como de observación participante.

Resultados y Discusión

Los programas de posgrado en negocios del Tecnológico de Monterrey existen desde 1967. En 2001 mudó sus instalaciones a un campus independiente y con el tiempo se llamó EGADE Business School.

El Tecnológico de Monterrey ha hecho una labor constante para estar en la punta de lanza de los temas de sostenibilidad tanto en la currícula de sus programas, como en la investigación, y la operación del campus. Alineándose a este esfuerzo institucional, la EGADE Business School se ha caracterizado por incluir los temas de sostenibilidad dentro de su currícula. Esto le ha significado el ser reconocida varias veces consecutivas entre las mejores 100 escuelas, y líder en México en el ranking Beyond Grey Pinstripes. Este ranking evalúa los programas MBA por la labor que hacen desarrollando en sus alumnos las habilidades requeridas para enfrentar los retos en el desarrollo de los negocios sostenibles.

Por otra parte, en 2009 se creó en EGADE Business School, el Centro de Integración de Valor Económico y Social (CIVES), nombrado SUSTENTUS a partir del año 2013. Este centro se creó para la vinculación entre la academia, la iniciativa privada, el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil para el desarrollo de proyectos conjuntos en materia de sostenibilidad. Para la operación del campus, este centro se puso en contacto con el comité que dirige una visión de Plan de Sostenibilidad del Tecnológico de Monterrey 2016-2030.

En 2015, como iniciativa de SUSTENTUS, se presentó a la dirección de la sede Monterrey una propuesta para desarrollar y difundir el tema de sostenibilidad dentro de la sede. De forma paralela, se estaba trabajando de forma intensiva en la planeación de la Escuela a nivel nacional 2015-2020, en la cual, también la dirección de la sede estaba involucrada. Junto con la decana, se decidió incorporar la iniciativa como parte de la planeación estratégica y se formó un Comité de Sostenibilidad, con reuniones quincenales para discutir avances.

Dicho Comité se compone de miembros del centro SUSTENTUS (entre ellos un líder académico), el líder administrativo, la administradora de espacios físicos, el líder de planta física, el líder de mantenimiento, el líder de tecnologías de información, así como un representante de comunicación y uno de la dirección de la escuela. La definición de este Comité se considera relevante porque son actores que pueden tomar acción y con ellos se tiene una amplia perspectiva de las diferentes áreas que componen la Escuela.

Los cuatro objetivos del plan de sostenibilidad, a grandes rasgos, son: (a) Identificar e implementar estrategias para incrementar la eficiencia energética; (b) uso sostenible de recursos naturales, política de abastecimiento y deshecho de residuos; (c) iniciativas de intervención social y programas de bienestar integral; (d) fortalecimiento de los programas de investigación y enseñanza a través de la sostenibilidad. Los cuatro objetivos incluyen componentes que impactan a los alumnos, la facultad y los empleados administrativos. Como resultado de este plan de sostenibilidad integrado en la planeación estratégica de la escuela, se han tenido resultados en cada una de las áreas. Como ejemplos podemos mencionar que ya se cuenta con una política de energía y espacios, que hasta antes de este esfuerzo no estaba escrita. También contamos con la documentación de todas las actividades que se desarrollan en la Escuela en torno a los temas de sostenibilidad que,

aunque antes también se hacía, eran más una serie de eventos, en algunas ocasiones aislados. También se aplicó una encuesta sobre la perspectiva que tienen nuestros diferentes públicos en relación al nivel de sostenibilidad que perciben en la Escuela, y se pretende monitorear los resultados en el transcurso del período de planeación y ejecución de la estrategia.

Sin embargo, es notable que las decisiones de operación del día a día se hacen teniendo en mente la sostenibilidad, y hay iniciativas que han activado innovaciones en diferentes áreas. A continuación, comentaremos algunas de ellas. Como muestra de una de las pequeñas acciones, para disminuir los residuos, se estableció que, en todas las reuniones de trabajo dentro de la Escuela, se utilizarán materiales reusables como jarras y vasos de vidrio en lugar de botellas de plástico. Esto no sólo impactan la parte ambiental, también la económica, al reducir la cantidad de consumibles que se tienen que comprar constantemente.

En el tema de capacitación, se ha tenido siempre como objetivo que los profesores puedan tener conocimiento del manejo de una plataforma digital para el contacto con sus alumnos. Si bien todos los profesores de planta de la institución cuentan con dicha capacitación, no todos utilizan la plataforma por diferentes motivos, entre ellos es el contacto cara-a-cara que tienen constantemente con los alumnos y por lo cual no consideran necesaria la retroalimentación por el medio digital. Este año se estuvo preparando nuevo material para incluir en la capacitación y buscar mayor participación de los profesores en el uso de la herramienta, sin embargo, se podía sentir cierta apatía para volver a tomar el curso. Teniendo en mente la estrategia de sostenibilidad, se determinó que se establecería una política de no utilizar papel para intercambios entre profesores y alumnos (a menos de que sea realmente necesario). Por lo tanto, el curso se dirigió a capacitar en los recursos que

permitan a los profesores lograr ese objetivo. La política se ha visto con buenos ojos por parte de la facultad pues le da un sentido más profundo a simplemente tener que capacitarse en una herramienta que ya saben utilizar. Uno de los objetivos a corto plazo es que ningún profesor utilice el centro de copiado, tanto para copiar materiales de apoyo del curso (como las presentaciones del profesor, o ejercicios), como para la impresión de tareas y proyectos. Esto a su vez ha sido un propulsor para hacer cambios en otras áreas, como la distribución de espacios. Por ejemplo, para el servicio de la facultad, se buscó tener un centro de apoyo a los profesores tanto para capacitación (en la plataforma digital, así como capacitación general) como para recursos de enseñanza.

Dado que la Escuela es multisede, el trabajo colaborativo es muy intenso y cada vez más se tenían que desplazar por avión equipos de trabajo de dos de las sedes a la tercera para reuniones importantes. Buscando la sostenibilidad económica (y alcanzando una disminución en las emisiones), se ha aumentado considerablemente el uso de software para colaboración remota y las videoconferencias, en donde los líderes de las 3 sedes pueden estar presentes. Esto ha también mejorado la eficiencia y la comunicación entre equipos porque pierden menos tiempo en vuelos, tienen mayor disposición para atender una sesión remota y a la vez estar en las reuniones locales que los requieren, así que no se pierden de la información. Esta conexión remota incluso brinda la posibilidad de hacer la grabación del evento y enviar dicha grabación a quienes no pudieron estar presentes.

Estas acciones que se han tomado, han sido parte de la operación diaria y no se encuentran formalmente en el plan estratégico de sostenibilidad. Más bien han ido surgiendo al tener en mente que uno de los objetivos estratégicos de la escuela es la sostenibilidad, tanto ambiental, como económica y social, y han sido posibles, como dice la

literatura, gracias al compromiso del liderazgo de la escuela, que ha permeado el mensaje hacia las diferentes áreas.

Conclusiones

Los resultados sugieren que:

1. La integración de la sostenibilidad a la planeación estratégica de una escuela de negocios seguramente se da por etapas y requiere un equipo que lidere la iniciativa y que involucre a los directivos de la institución.
2. Al integrar la sostenibilidad a la planeación estratégica, también se hace posible un seguimiento puntual de los resultados de cada iniciativa mediante la rendición de cuentas.
3. La rendición de cuentas y el hecho de que los directivos tengan en mente la sostenibilidad como una prioridad estratégica, fomenta que la innovación y mejora de procesos se pueda dar en varios ámbitos de forma paralela.

La sostenibilidad como parte de la estrategia de la escuela se ha vuelto un componente que cada vez más se infiltra en las conversaciones diarias y en la toma de decisiones para mejorar la enseñanza y la operación.

Referencias Bibliográficas

Barber, N. A., Wilson, F., Venkatachalam, V., M. Cleaves, S., & Garnham, J. (2014).

Integrating sustainability into business curricula: University of New Hampshire case study. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 15(4), 473-493.

Chiappetta Jabbour, C. J. (2010). Greening of business schools: a systemic view.

International Journal of Sustainability in Higher Education, 11(1), 49-60.

- Filho, W. L., & Wright, T. S. A. (2002). Barriers on the Path to Sustainability: European and Canadian Perspectives in Higher Education. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 9(2).
- Garud, R., Tuertscher, P., & Van de Ven, A. H. (2013). Perspectives on innovation processes. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 775-819.
- León-Soriano, R., Muñoz-Torres, M. J., & Chalmeta-Rosalen, R. (2010). Methodology for sustainability strategic planning and management. *Industrial management & data systems*, 110(2), 249-268.
- Lerner, A. L. (1999). A strategic planning primer for higher education.
- Mulder, K. F. (2010). Don't preach. Practice! Value laden statements in academic sustainability education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 11(1), 74-85.
- O'Regan, N., Ghobadian, A., & Sims, M. (2006). Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(2), 251-261.
- Özsomer, A., Calantone, R. J., & Di Bonetto, A. (1997). What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(6), 400-416.
- Pesonen, H.-L. (2003). Challenges of integrating environmental sustainability issues into business school curriculum: A case study from the University of Jyväskylä, Finland. *Journal of Management Education*, 27(2), 158-171.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Teaching sustainability to business students: shifting mindsets. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(3), 206-221.
- WCED. (1987). *Our Common Future*. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> Retrieved from <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

Wright, T., & Horst, N. (2013). Exploring the ambiguity: what faculty leaders really think of sustainability in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 14(2), 209-227.