



PARADIGMA EMPRESARIAL: ORGANIZACIONES HÍBRIDAS QUE COMBINAN VALORES SOCIALES Y OBJETIVOS COMERCIALES

1 Ing. María Teresa Santander Gana.

P.H.D; Ing. Civil Industrial

2 Ing. Oswaldo Baque Jimenez

Mgs en Sistemas Integrados de gestión de la Universidad de Guayaquil; Ing. Industrial de la Espol, Doctorando en Ciencias de la Ingeniería Mención Ingeniería Industrial en la Universidad de Chile

3 Lcda. Mariela Estefanía Litardo Ávila

Mgs en Comunicación y Marketing; Lcda. En Publicidad y Mercadotecnia

¹ Docente de la Universidad de Santiago de Chile, Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile

² Docente de la Universidad de Guayaquil, Facultad de Ingeniería Industrial

³ Docente de la Universidad de Guayaquil, Facultad de Comunicación Social, Carrera de Publicidad y Mercadotecnia

¹ mariateresa.santander@usach.cl

² oswaldo.baquej@ug.edu.ec, oswaldo.baque@usach.cl

³ mariela.litardo@ug.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

María Teresa Santander Gana, Oswaldo Baque Jimenez y Mariela Estefanía Litardo Ávila (2016): "Paradigma empresarial: organizaciones híbridas que combinan valores sociales y objetivos comerciales", Revista Contribuciones a la Economía (julio-septiembre 2016). En línea: <http://eumed.net/ce/2016/3/objetivos.html>

Resumen:

En nuestra sociedad se manifiesta una gran cantidad de síntomas debido a la tensión social que existe; uno de estos síntomas es precisamente la actuación de las organizaciones empresariales en pro de la supervivencia y rentabilidad dejando en segundo plano los valores. La maximización del beneficio como "elemento fundamental y casi único" que dé sentido a la vida de una empresa nos coloca ante un escenario de grandes riesgos y peligros, puesto que sesga las decisiones del empresario y de los directivos enfocándolas a priorizar el resultado a corto plazo y corriendo riesgos tan relevantes como el de sacrificar la estabilidad, incurrir en operaciones de dudosa reputación o de excesiva incertidumbre, sacrificar el interés de determinados grupos sociales en aras del interés del accionista, etc. La empresa no se entiende como un tipo de máquina, dirigida en exclusiva a la obtención de beneficio

material, sino como un grupo humano, que se propone satisfacer necesidades humanas con calidad.

Palabras Claves: organizaciones empresariales, empresa, grupo humano.

Summary:

In our society a lot of symptoms due to social tension that exists manifests; one of these symptoms is precisely the performance of business organizations for survival and profitability leaving the background values. Profit maximization as "fundamental and element almost unique" that gives meaning to the life of a company puts us in a scenario of great risks and dangers, since skews the decisions of the entrepreneur and focusing them managers to prioritize the result short term and taking risks as relevant as that of sacrificing stability, incurring operations disreputable or excessive uncertainty, sacrificing the interest of certain social groups in the interest of the shareholder, etc. The company is not understood as a type of machine, directed exclusively to obtaining material benefit, but as a human group, which aims to meet human needs with quality.

Key words: business organizations, business, human group.

I.- INTRODUCCION:

En el contexto social de América Latina, una de las regiones más desiguales y violentas del planeta, pero con grandes recursos naturales y energéticos, la comunidad empresarial y la ciudadanía en su conjunto van tomando cada vez más conciencia de la necesidad de redefinir el éxito empresarial. (Abramovay et al., 2013:4).

La meta por la que cobra su sentido consiste, pues, en satisfacer necesidades humanas, a través de la obtención de un beneficio en el que cuentan tanto bienes tangibles como intangibles (Cortina, 1997:91), lo que no se podrá alcanzar si no es promocionando valores de libertad, igualdad y solidaridad desde el modo específico en que la empresa puede y debe hacerlo. (Cortina, 1994: 43).

Algunos autores como por ejemplo Erich Fromm, señalan la gravedad de la crisis de identidad y valores que existe en la sociedad moderna, la cual está más orientada al “tener”, es decir más enfocada en lo “material” o “artefactual” que en las personas. Fromm (1976) señala que la modernidad, considerada a partir de la época industrial, propagó la idea de la “producción ilimitada”, la “libertad absoluta” y la “felicidad sin restricciones”, sin embargo, estos rasgos engendrados por el sistema económico imperante enferman a las organizaciones. Esto se evidencia a través del fomento de la competencia por encima de la colaboración, escandalosos fraudes, colusión, políticas injustas e inseguras para trabajadores, discriminación, poco o nulo compromiso con el ambiente y la sociedad, entre otros.

Al respecto, Cortina (1994) destaca que experiencias de especulación, corrupción, intoxicación alimentaria, desastres medioambientales, falta de veracidad en la publicidad, han develado a la sociedad la necesidad de que las empresas actúen conforme a principios y valores éticos.

II.- PROPUESTAS PARA MITIGAR LOS SÍNTOMAS DE CRISIS DE IDENTIDAD Y VALORES QUE VIVEN ACTUALMENTE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES TRADICIONALES:

a) Creación de nuevos modelos organizacionales que combinan aspectos lucrativos y no lucrativos, entre los que se encuentran las cooperativas, los emprendimientos sociales y sostenibles, las empresas sociales entre otras organizaciones, así como de investigación y promoción de estos temas que incorporan la preocupación de la sociedad y el medioambiente. Entre algunos hitos¹ importantes se tiene:

En 1956, la creación de la corporación corporativa Mondragón en España, una de las más importantes en el mundo por su volumen de ventas y tamaño organizacional.

En 1980, se realiza la primera conferencia internacional acerca de empresas sociales "Making Money", donde se invita a profesionales de algunos países para que compartan las lecciones aprendidas en el tema. Se funda ASHOKA, el cual tiene actualmente programas en más de 60 países con foco en el apoyo a ideas de cambio sistémico que son potencialmente sostenible y replicable.

En 1993, se realiza el primer programa académico formal en el campo por parte de la "Escuela de Negocios de Harvard" denominado Iniciativa de Empresa Social.

En 1997 se funda NESst "Nonprofit Enterprise Self-Sustainability Team" la que desarrolla empresas sociales sostenibles en Europa Central y América del Sur.

En 1998 se crea el "Social Enterprise London" (1998) con una red de 500 empresas sociales.

En el 2001 se crea el "Social Enterprise Coalition" y "Social Enterprise Knowledge Network" (2001) entre las organizaciones se destaca a la Harvard Business School, la universidad de Sao Paulo, la universidad de Los Andes, la Pontificia Universidad Católica de Chile, entre otras.

¹ Estos hitos y otros se encuentran en el documento "Evolution of the social enterprise industry: A chronology of key events" realizado por el Instituto para Emprendedores Sociales <https://www.se-alliance.org/upload/Membership%20Pages/evolution.pdf>

b) Aspectos legislativos a nivel mundial que guardan relación a la promoción modelos organizacionales sustentables. En materia del “deber ser” de una organización, su quehacer, sus responsabilidades e incluso en la promoción de modelos más sostenibles se ha promovido algunas regulaciones, leyes, normas, buenas prácticas, a continuación, se menciona algunas relevantes:

- En el año 2000 las Naciones Unidas publicó el “Pacto Mundial²” (Global Compact) un código de conducta social para las grandes empresas, que les exige considerar los intereses de los “Stakeholders” o partes interesadas, tales como los derechos humanos, derechos laborales, los derechos ambientales y la lucha contra la corrupción.
- En el 2002, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicó una actualización sobre la legislación cooperativa “Recomendación sobre la promoción de cooperativas (núm. 193)”, donde se muestra lo que las cooperativas son y cómo funcionan.
- En el año 2005 se aprueba en Italia un marco normativo para la «impresa sociale» o empresa social, (ley nº 118/2005) la que potenció el uso de esta denominación. En esta se define a la empresa social como aquella organización privada, sin fin de lucro, que desarrolla de forma estable y principal una actividad económica de producción o de intermediación de bienes o de servicios de utilidad social, dirigida a realizar fines de interés general.

c) Investigaciones realizadas por algunos organismos mundiales para difundir, concientizar, contrarrestar o mitigar los impactos de algunos síntomas del agotamiento del modelo empresarial actual. Se puede citar lo siguiente:

- En 1987, la ONU publica un informe denominado “Nuestro futuro común” donde se utiliza y define el concepto de “desarrollo sostenible”.
- La OIT en el informe “Perspectivas laborales y sociales en el mundo, tendencias 2015” indica que en el año 2014 más de 201 millones de personas estaban desempleadas, prevén asimismo que el desempleo mundial aumente en 3 millones de personas en 2015 y en 8 millones hasta el 2019.

² Los 10 principios del Pacto Mundial derivan de declaraciones de Naciones Unidas y gozan de gran consenso a nivel mundial. En <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/> se puede revisar en detalle cada principio.

- *Se estima que aproximadamente 800 millones de personas están al borde de la muerte por hambre (FAO, 2015). Según cifras de las Naciones Unidas³ para el 2015 dentro del rango de pobreza se ubican 836 millones de personas en el mundo.*

III.- “EMPRESAS SOCIALES”, “EMPRESAS SOCIALES HÍBRIDAS” O SIMPLEMENTE “ORGANIZACIONES HÍBRIDAS”

Las empresas híbridas se presentan como alternativa ante esta problemática y están propiciando la formación de un sector emergente o cuarto sector⁴. Por tanto, la presente investigación tiene como objeto de estudio a este modelo empresarial que combina diferentes lógicas organizacionales sustentadas en un sistema de valor (Alter, 2003, 2007; Boyd et Al, 2009; Billis, 2010; Brandsen & Karré, 2011; Grassl, 2012; Jay, 2013; Battilana & Lee, 2014; Haigh et Al, 2015). El interés de la investigación es comprender a las empresas híbridas en la generación de valor múltiple sea este social, económico, ambiental, entre otros y como logran la viabilidad y coherencia organizacional principalmente a través de sus sistemas de valores.

La “empresa híbrida” u “organización híbrida” es una distinción conceptual (Alter, 2007; Boyd et al, 2009), por lo que se estudia a las mismas a través de varias organizaciones que se pueden considerar como tal. Las organizaciones en el espectro de hibridación presentes en la región son:

Empresas sociales como organizaciones híbridas

La empresa social cae dentro de la categoría de “empresa híbrida”, su característica clave es que utiliza los enfoques y herramientas de mercado para obtener ingresos comerciales y poder cumplir su misión (Alter, 2003).

Para (Etchart & Cornolli, 2013) una empresa social son aquellos negocios que resuelven problemas sociales críticos de una manera sustentable, establecen su relevancia debido a que crean y venden productos o servicios dirigidos a mejorar la calidad de vida de las personas de menores recursos que viven en situaciones desventajosas, mientras que a la vez generan un retorno financiero que hace

³ Informe 2015 “Objetivos de Desarrollo del Milenio”
<http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Resources/Static/Products/Progress2015/Spanish2015.pdf>

⁴ “The Emerging Fourth Sector”. The Aspen Institute. Accedido 7 de octubre de 2013.
<http://www.aspeninstitute.org/publications/emerging-fourth-sector-executive-summary>.

sostenible sus actividades, esto a diferencia tanto de los negocios tradicionales con fin de lucro como de organizaciones sin fines de lucro.

En algunos casos conviene diferenciar entre dos concepciones de empresa social, que vienen del anglosajón "Social Business" y "Social Enterprise".

Empresas B

Las empresas B son organizaciones que se ajustan dentro de todo el espectro de las empresas híbridas, incluso son consideradas como sinónimos de éstas (Correa et al, 2013).

Las empresas B tienen como objetivo crear un impacto positivo en la sociedad y medio ambiente, operan con altos estándares de gestión al mismo tiempo que buscan mejorar el rendimiento financiero. Según (Abramovay et Al, 2013) persiguen un triple impacto:

- 1) Solucionan problemas sociales y ambientales con los productos y servicios que comercializan, y también a través de su práctica en relación con sus partes involucradas o Stakeholders.
- 2) Se deben certificar a través de un proceso riguroso que valida el cumplimiento de estándares.
- 3) Incorpora modificaciones legales para proteger su misión o su propósito empresarial en el que se combina el interés público y privado.

Empresas de comercio justo

Las empresas de comercio justo o "Fair Trade" son aquellas que se adhieren al movimiento social de Comercio Justo, el cual está organizado a nivel internacional a través de redes integradas por productores, organizaciones, comerciantes y consumidores y busca un intercambio comercial más equitativo a través del desarrollo sostenible y del acceso de productores más desfavorecidos de países del Sur al mercado con productos de calidad material, social y ambiental. (Ceccon, 2008).

Estas empresas al igual que en el sistema B además de adherirse ideológicamente se deben certificar, pero a diferencia, existen algunas organizaciones certificadoras. Las principales organizaciones internacionales sombrilla de Comercio Justo: International Federation for Alternative Trade (IFAT), Fairtrade Labelling Organizations International

(FLO), European Fairtrade Association (EFTA), Network of European Worldshops (NEWS) y FINE.

Se las considera híbrida por el tipo de estándares que deben cumplir las organizaciones/productores de comercio justo, estos son:

- 1) Creación de oportunidades para productores económicamente más desfavorecidos
- 2) Transparencia y responsabilidad en aspectos de gestión y rendición de cuentas
- 3) Prácticas Comerciales justas
- 4) Pago de un Precios Justo y pago oportuno
- 5) No trabajo Infantil y trabajo Forzoso
- 6) No Discriminación, Equidad de Género y Libertad de Asociación
- 7) Buenas condiciones de Trabajo
- 8) Desarrollo de capacidades
- 9) Medio ambiente: Prácticas responsables que preservan el medioambiente y la biodiversidad

Empresas cooperativistas

Las empresas cooperativistas se definen por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) como "una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada."

Las cooperativas trabajan por el desarrollo económico y social, tienen una responsabilidad especial a la hora de procurar un desarrollo sostenible para sus comunidades. La ética y el interés por las personas han guiado a las cooperativas durante sus más de 110 años de existencia, contribuyendo a construir sociedades más justas y más respetuosas de los valores y los derechos humanos (Mogrovejo et Al, 2012).

Las Naciones Unidas declararon el 2012 como Año Internacional de las Cooperativas, al respecto señalaron que: "las cooperativas tienen una presencia única e invaluable en el mundo contemporáneo, hacen posible la inclusión social y permiten que

prosperen las pequeñas empresas, al tiempo que ayudan a superar la pobreza y generan empleos decentes”.

IV.- SEIS HONESTOS SERVIDORES DEL HOMBRE DE KIPLING (KIPLING, 1952).

¿Qué? Proponer un modelo axiológico organizacional en base a la fundamentación del vínculo entre el “sistema de valores” y “sostenibilidad” como factor clave de éxito de una organización híbrida.

¿Por qué? Para desarrollar un mapa analítico para la sostenibilidad en organizaciones híbridas en base al modelo axiológico propuesto de acuerdo a los matices que tienen este tipo de organización y sus características en la región.

¿Cuándo? La investigación de campo se desarrolla en el periodo comprendido entre 2013 y 2015, mientras que la investigación bibliográfica y su marco referencial desde que se da la emergencia de las organizaciones híbridas como concepto (década del 90’)

¿Cómo? Asumiendo una postura epistemológica hermenéutica-interpretativa a través del diseño de un marco metodológico cualitativo que permita un estudio descriptivo intensivo de las características comunes de organizaciones híbridas relevantes y la comprensión de su sostenibilidad.

¿Dónde? En “organizaciones híbridas” en Chile con especial énfasis en la Región Metropolitana que agrupa gran número de organizaciones productoras de bienes y/o servicios.

¿Quién? La producción del conocimiento situado estará disponible para emprendedores, empresarios, académicos, investigadores y estudiantes interesados en esta área temática.

V. – LA EMERGENCIA DE LAS EMPRESAS HÍBRIDAS.

Para comprender la emergencia del concepto de “organización híbrida”, es necesario revisar la evolución del concepto organización empresarial hacia este modelo.

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

La palabra “empresa” tiene su raíz etimológica en el latín “prehendere” que significa emprender una actividad que implica trabajo o que representa dificultades; por tanto, se puede presumir que el concepto es tan antiguo como las actividades que realizaba el hombre para satisfacer las necesidades individuales y/o sociales, utilizando los recursos que disponía para el efecto.

Se entiende entonces que la empresa sea cual fuese el tipo, constituye una actividad productiva realizada por personas y que como resultado se ofrece un bien para la sociedad, pero esta idea se ha ido complejizando de acuerdo a la historia económica. En el feudalismo, la empresa se caracterizaba por el énfasis en la dimensión técnica y como unidad simple, es decir a una transformación primaria y artesanal de los factores productivos; tenía una organización sencilla similar a la estructura familiar de su propietario. En el mercantilismo, si bien la empresa seguía siendo una unidad simple, surgen nuevas formas societarias de los negocios debido al incremento del comercio internacional, colonial y del desarrollo político-económico de las ciudades y de los Estados; surge la empresa como unidad comercial o técnico-económica. En el capitalismo industrial, fruto de la revolución industrial de la época, la empresa se configura como una unidad compleja, por los aspectos productivos, jurídicos y sociales, siendo los primeros más relevantes constituyéndose como una unidad económica de producción. Por último, en el capitalismo financiero dado los importantes

excedentes financieros de las grandes empresas industriales se produce la ruptura de la propiedad y de la administración de éstas; surge la empresa como unidad financiera y de decisión. Sin embargo, desde la revolución industrial hasta el momento, la forma de hacer empresa se ha caracterizado por la externalización de los costes sociales, ambientales de sus actividades económicas; y con el capitalismo financiero se agudizó el problema por el desacoplamiento progresivo entre el mundo de las finanzas y el mundo empresarial.

Hoy en día, los modelos de la economía empresarial no han dado respuesta a los problemas que atraviesan nuestras sociedades. Esto, unido al hecho de que la calidad de nuestro entorno medioambiental y social ha empeorado considerablemente, por ejemplo, en 1960 se empleaba el 70% del planeta, en 1999 lo hacíamos en un 120% y en el 2050 será en un 200%. Todo esto hace que haya que adaptarse a un cambio a nivel mundial. Resolver todos estos problemas implica nuevas formas de pensar y actuar por parte de la ciudadanía, que generan la necesidad de nuevos tipos de empresas cuyos grupos de interés busquen el beneficio a largo plazo contemplando la parte social, económica y ecológica.

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

Relaciones interorganizacionales

El cuarto elemento del modelo de Battilana y Lee (2014) son las relaciones interorganizacionales. La capacidad de este tipo de organizaciones de adaptarse a su contexto no depende sólo de los mecanismos o fuerzas de mercado donde transa sus bienes y/o servicios, sino de mecanismos de cooperación interempresarial como elemento importante de sostenibilidad.

En la economía global no son las organizaciones empresariales individuales las que compiten unas a otras, sino las redes empresariales junto a las instituciones con las que interactúan, y que las apoyan en la generación de conocimiento (BID, 2002). Por

esta razón, es menester que las organizaciones híbridas operen como una red empresarial colaborativa para hacer frente a su contexto.

Según Restrepo et al (2012), para alcanzar la sostenibilidad las organizaciones han desarrollado mecanismos como: alianzas financieras, operativas, de mercado, de recursos humanos, administrativas, entre otras. Muchas de estas integraciones han resultado ser exitosas en contextos internacionales: cluster (Kothandaraman & Wilson, 2001), distritos industriales (Guerrieri & Pietrobelli, 2003; Zeriali, 2005), cadenas productivas (Cerdan, 2003), aglomeraciones productivas (Caporali, 2005), mecanismos de desarrollo local (Conzanelli, 2004), entre otros.

Arquetipos y Modelos operacionales

Como se mencionó anteriormente, Alter (2003) ha definido 3 arquetipos para empresas sociales híbridas: contenidos, integrados y complementarios.

En este apartado se estudiará los modelos de funcionamiento que propone esta autora, los mismos que serán útiles para representar las configuraciones utilizadas por las organizaciones híbridas para generar valor social, económico y ambiental en el marco empírico de esta investigación.

Los modelos operativos están diseñados de acuerdo al objetivo declarado por la organización, la dinámica del mercado, las necesidades del cliente o población objetivo y el entorno jurídico (Alter, 2003). A continuación, en la gráfica 26 se presenta la leyenda donde se muestra los símbolos que se van a utilizar para interpretar los flujos financieros, de bienes y/o servicios, el mercado y la población objetivo.



Figura 1. Simbología utilizada para modelar organizaciones híbridas.

Fuente: Alter (2003)

“Estos diagramas no deben confundirse con las representaciones de las estructuras organizativas o jurídicas” (Alter, 2003:16). Un factor determinante del modelo operativo de la empresa social es su arquetipo; por lo tanto, todos los modelos de organizaciones híbridas (sociales) pueden clasificarse en una de las categorías arquetipo. Cada modelo se ejemplificará con una empresa híbrida en el contexto de la región.

Conclusiones y Recomendaciones:

Conclusiones:

Se realizó una distinción propia: “Las organizaciones híbridas, son aquellas que, si bien tienen como fin último lo social y/o ambiental son económicamente independientes y viables, colaborativas y rentables (en coherencia con su sistema de valores) a través de la producción de bienes y/o servicios que generan puestos de trabajo, desarrollo territorial, contribuyen a la economía local y además mejoran la calidad de vida de las comunidades”

Se utilizó el modelo de caracterización de una organización híbrida de Battilana y Lee (2014), que consta de cinco dimensiones: actividades primarias, composición de la fuerza laboral, diseño organizacional, relaciones inter-organizacionales y cultura organizativa. Y se comprobó en terreno que es un modelo adecuado para la descripción de empresas híbridas de la región.

A través del estudio de las manifestaciones de hibridación organizacional en la región se distinguió a: empresas sociales, empresas cooperativistas, empresas de comercio justo y empresas para el beneficio (empresas B), sin que esto signifique la exclusión de otros tipos de organizaciones que a través de su modelo de negocios combinen fines económicos, sociales y ambientales. Asimismo, por medio del planteamiento de Alter (2003) se identifica tres arquetipos organizacionales: modelos contenidos, modelos integrados y modelos complementarios. Cada uno de ellos con sus sub-modelos permite una clara representación de los flujos de valor y la lógica de operación de las empresas híbridas.

Recomendaciones:

Se cree relevante que en un futuro se investigue en esta misma línea, los homomorfismos entre la hibridación biológica y la hibridación organizacional, a fin de determinar elementos que iluminen a la realidad organizacional, así mismo la aplicación y ajuste de la herramienta propuesta a distintos contextos donde operen organizaciones híbridas.

Referencias Bibliográficas

Abramovay, Ricardo, María Emilia Correo, Sebastián Gática, y Bernhardus Van Hoof. 2013. "Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Sur América". Brasil: BID FOMIN.

Abreu, A., y L. M. Camarinha-Matos. 2008. "On the role of value systems to promote the sustainability of collaborative environments". *International Journal of Production Research* 46 (5): 1207–29. doi:10.1080/00207540701224244.

Ackoff. 2000. *Recreación de las corporaciones: un diseño organizacional para el siglo XXI*. Oxford University Press.

Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press. <https://mitpress.mit.edu/books/strategy-and-structure>.

Checkland, Peter, y Jim Scholes. 1990. *Soft Systems Methodology in Action*. Wiley.

Chiavenato, Idalberto. 1993. *Iniciación a la organización y técnica comercial*. McGraw-Hill.

Cleverly, Pat, Mark Goyder, Arthur Probert, Philip Sadler, y David Vigar. 2008. *Tomorrow's Owners: Stewardship of Tomorrow's Company*. Centre for Tomorrow's Company.

Honeyman, Ryan. 2015a. *Manual para empresas B: Negocios como fuerza positiva para mejorar el mundo*. Penguin Random House Grupo Editorial Chile.

Jay, Jason. 2013. "Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations". *Academy of Management Journal* 56 (1): 137–59. doi:10.5465/amj.2010.0772.

Johnson, Gerry, y Kevan Scholes. 1997. Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones. Prentice Hall.

Murningham, Marcy. 2015. "Integrated Reporting: The Future of Corporate Financial and Sustainability Disclosure". The Murningham Post. Accedido septiembre 14. <http://murninghampost.com/2010/11/23/integrated-reporting-the-future-of-corporate-financial-and-sustainability-disclosure/>.

Yin, Robert K. 2013. Case Study Research: Design and Methods: Design and Methods. SAGE Publications.

Yunus, Muhammad. 2010. Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs. PublicAffairs.

Bibliografía

Albornoz, Mario (Coordinador). 2007. Manual de Santiago. Manual de indicadores de internacionalización de Ciencia y Tecnología. 1a ed. Buenos Aires.

Alcock, Pete. 2013. "HYBRID ORGANIZATIONS AND THE THIRD SECTOR: CHALLENGES FOR PRACTICE, THEORY AND POLICY - by D. Billis". Public Administration 91 (1): 239–40. doi:10.1111/j.1467-9299.2012.02098.x.

Alter, Kim. 2007. "Social Enterprise Typology". Virtue Ventures LLC. https://www.globalcube.net/clients/philippon/content/medias/download/SE_typology.pdf.

Hernández, Roberto, Fernández, y Baptista. 2003. Metodología de La Investigación. MC Graw Hill.

Herrscher, Enrique G., Jamshid Gharajedaghi, y Russell L. Ackoff. 2003. Pensamiento sistémico: caminar el cambio o cambiar el camino. Ediciones Granica S.A.

Hidalgo Nuchera, Antonio, Gonzalo León Serrano, y Julián Pavón Morote. 2002. La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones. Madrid: Ediciones Pirámide.

Hoffman, Andrew J., Krista K. Badiane, y Nardia Haigh. 2010. "Hybrid Organizations as Agents of Positive Social Change: Bridging the For-profit & Non-profit Divide". Working Papers (Faculty) -- University of Michigan Business School, octubre, 1–29.

Honeyman, Ryan, Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan, y Andrew Kassoy. 2014. *The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good*. 1 edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Mataix, Carlos. 2012. "Empresas que contribuyen al desarrollo humano. Seis casos prácticos en los sectores agroindustrial y de energía". Fundación Carolina CeALCI. <http://www.cebem.org/cmsfiles/publicaciones/DT56.pdf>.

Maturana, Humberto R., y Humberto Maturana Romesin. 2003. *La objetividad: un argumento para obligar*. J. C. Sáez Editor.

Ochoa, Alejandro (editor). 2006. *Aprendiendo en torno al Desarrollo Endógeno*. 1a ed. Venezuela: Centro de Investigaciones en Sistemología Interpretativa.

Pache, Anne-Claire, y Filipe Santos. 2013. "Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics". *Academy of Management Journal* 56 (4): 972–1001. doi:10.5465/amj.2011.0405.

Pallares, Romero, y Herrera. 1990. *Hacer empresa, un reto: cómo desarrollar empresas en Colombia*. Fotomecánica Industrial Ltda.

Phills, James, Kriss Deiglmeier, y Dale Miller. 2008. "Rediscovering Social Innovation (SSIR)". *Stanford Social Innovation review*.

Porter, Michael. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Tendero, Jose Sevilla. 2012. *Auditoría de los sistemas integrados de gestión*. 1 edition. Madrid: Fundación Confemetal.

Tissen, René, Daniel Andriessen, Frank Lekan Deprez, y Sabin pról Azua. 2000. *El valor del conocimiento: para aumentar el rendimiento en las empresas*. Prentice Hall.

Unmüßig, Barbara. 2012. "Crítica a la Economía Verde. Impulsos para un futuro social y ecológicamente justo". Heinrich Böll Foundation. <http://www.cl.boell.org/web/117-1222.html>.

Valentinov, Vladislav, y Jana Fritzsich. 2007. "Are Cooperatives Hybrid Organizations? An Alternative Viewpoint". *Journal of Rural Cooperation* 35 (2): 141–55.