



ENSAYO

GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONAL

MANAGEMENT AND ASSESSMENT OF ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY

Resumen

La sustentabilidad es uno de los paradigmas que caracterizan al siglo XXI y como tal debe ser incorporada en la conducción de organizaciones.

Peter Drucker sostenía que “las viejas formas de dirección de empresas no prestaron atención a las personas ni a los valores, por el contrario, los han subestimado y anulado, de esa manera han debilitado las posibilidades de desarrollo atentando contra sus propios objetivos económicos” (citado en Cleri, 2007, p.187).

Este artículo tiene la finalidad de contribuir a la revisión de esas viejas formas de conducción, a partir de la reflexión sobre la siguiente premisa: una organización sustentable es aquella culturalmente responsable.

Hoy se dispone de las herramientas necesarias para asumir el desafío de administrar organizaciones sustentables y, en ese sentido, se aportan los Modelos de Administración Sustentable (MAS) y de Evaluación de la Sustentabilidad Organizacional (MESO), planteando, en ambos casos una reformulación explicativa sobre sus enunciaciones originales.

Las organizaciones deben reconocer su rol como miembros de la sociedad, incorporando modalidades de conducción que viabilicen un comportamiento ético y responsable, con compromiso sustentable.

Palabras claves: cultura organizacional; responsabilidad social; sustentabilidad organizacional.

Abstract

Sustainability is one of the paradigms that characterize the 21st century and, as such, it must be incorporated into the management of organizations.

Peter Drucker argued that “the old forms of business management did not pay attention to people or values, on the contrary, they have underestimated and annulled them, thereby weakening the possibilities of development against their own economic objectives” (Cleri, 2007, p.187).

This article aims to contribute to the revision of these old ways of management from the reflection on the following premise: *a sustainable organization is a culturally responsible one.*

Nowadays, the necessary tools to take on the challenge of managing sustainable organizations are available and, in this sense, the Sustainable Management Model (Spanish acronym: MAS) and the Organizational Sustainability Assessment Model (Spanish acronym: MESO) are provided, proposing, in both cases, an explanatory reformulation of its original enunciations.

Organizations must recognize their role as members of society, incorporating management modalities that enable an ethical and responsible behavior, with sustainable commitment.

Keywords: organizational culture; social responsibility; organizational sustainability.

PATRICIA KENT

ORCID: 0000-0001-6024-1867

kentpatricia@gmail.com

Instituto de Responsabilidad Social para el
Desarrollo Sustentable - GETACE
Universidad Nacional de la Patagonia SJB.
Argentina.



Introducción

El contexto altamente complejo en el que se desenvuelven las organizaciones impone reconocer los cambios permanentes como parte de la realidad actual, de modo tal que las transformaciones políticas, culturales, científicas, tecnológicas, económicas, sociales y ambientales afectan la vida de las organizaciones, siendo su hilo conductor la *sustentabilidad*.

La sociedad requiere organizaciones sustentables, pero solo lograrán serlo aquellas capaces de generar un cambio cultural que reconozca la responsabilidad social, individual y colectiva.

Ser sustentable supone una mirada ideológica centrada en el sistema de valores e ideas que deben guiar a la organización y se impone entenderlo como una manera de hacer y de *ser*. Incorporar las dimensiones de la sustentabilidad en la cultura organizacional exige una profunda reflexión ética que descansa en espacios de sensibilización, concientización y capacitación con el fin de lograr comportamientos consistentes y duraderos.

Contar con una cultura sustentable habilita a la organización a implementar un conjunto de procedimientos tendientes a renovar las prácticas de administración. En ese sentido, el *Modelo de Administración Sustentable* (MAS) propone introducir modificaciones que propician la evolución del proceso administrativo tradicional hacia su variante sustentable. Como complemento del anterior, el *Modelo de Evaluación de la Sustentabilidad Organizacional* (MESO) plantea una metodología concreta de medición tendiente a mejorar los procesos de decisión.

Las organizaciones deben avanzar en torno al logro de sus objetivos, pero advirtiéndole que la sociedad les reclama hacerlo en el marco de su responsabilidad social.

Organizaciones sustentables = organizaciones culturalmente responsables

En función de las decisiones socio-ambientales que adoptan las organizaciones, es posible distinguir determinados comportamientos y vincularlos con diversas categorías de administradores entre los cuales, haciendo una simplificación explicativa, se observan los siguientes:

1) un *comportamiento indiferente* señala un *administrador despreocupado*, como aquel que

sostiene que la consideración de la problemática social y ambiental no concierne a su organización.

2) un *comportamiento defensivo* expresa al *administrador cumplidor*, que asume una postura conservadora acatando las normas frente a la posibilidad de incurrir en daños socio-ambientales asociados a su organización.

3) un *comportamiento proactivo* denota al *administrador sustentable*, quien reconoce la minimización de los impactos socio-ambientales como una inversión y no un gasto, de modo tal que los incorpora al menú de decisiones que debe adoptar en la administración de su organización.

No obstante, es importante advertir que siempre habrá quienes practiquen la *hipocresía socio-ambiental*, mostrando una responsabilidad social mayor que la que realmente tienen, pero cada vez son más los que consideran esta actitud como un error y a la *honestidad socio-ambiental* como un requisito básico para la supervivencia y el éxito de las organizaciones.

Ser socialmente responsable impone a las personas, como miembros de la sociedad, respetar las obligaciones legales, demostrar su sensibilidad social (capacidad para reconocer y responder a las demandas sociales) y cumplir con sus deberes éticos.

La ética es la génesis de la responsabilidad social y en este sentido Schvarstein (2003) sostiene: "El ejercicio de la responsabilidad social mitiga y seguirá mitigando la insatisfacción de las necesidades sociales [...] Es nuestro compromiso social lo que está en juego y ello remite al terreno de la ética" (p. 256).

Por su parte, una organización será socialmente responsable cuando logre internalizar el conjunto de valores compartidos que propicien una cultura capaz de generar las condiciones requeridas para asumir su compromiso con la sustentabilidad.

En Kent (2016) se define sustentabilidad como:

Un paradigma, que se apoya en un desarrollo socialmente justo, económicamente viable y ecológicamente aceptable, basado en principios de equidad intergeneracional que, contando con el reconocimiento de la sociedad, favorece el acceso a un patrimonio social, económico y natural equivalente al de sus antecesores (p. 22).

En el gráfico 1 se representan los pilares que sostienen este concepto.

La idea se consolida en las organizaciones a partir del diseño de estrategias, políticas, estructura

Gráfico 1. Pilares de la sustentabilidad.

Fuente: elaboración propia



funcional y procedimientos de gestión y control pensados en la necesidad de otorgar al capital social y al capital natural la misma importancia y jerarquía que al capital económico.

“El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al Desarrollo Sostenible” (ISO 26000). Las organizaciones solo serán sustentables, si poseen una cultura socialmente responsable.

“Asumir un comportamiento ético que viabilice la sustentabilidad socio-ambiental de las empresas, impone cumplir con su responsabilidad social en el marco de una cultura organizacional compatible” (Kent, 2016, p. 26).

El reclamo por una mejor calidad de vida no puede ser desoído, por lo tanto, como supera la capacidad de respuesta de una organización en particular, el aporte debe estar enfocado a trabajar en base a modelos de administración con contenido social capaces de reconocer la problemática socio-ambiental. Una de las alternativas para hacerlo consiste en adoptar el denominado *enfoque de la co-responsabilidad social centrada en la comunidad* (Kent, 2016, p.28), que plantea un abordaje conjunto y complementario a partir de la construcción de redes integradas por los tres actores básicos de la sociedad: las empresas, el Estado y las organizaciones de la sociedad civil.

Gestión de la sustentabilidad organizacional

La complejidad de la problemática social y ambiental impone un abordaje multidisciplinario y multisectorial

en el cual la administración no puede estar ausente, por lo tanto, es necesario implementar mecanismos tendientes a incluir estos temas en la conducción de las organizaciones, más allá del discurso.

La *Administración Sustentable* es la disciplina social que estudia el comportamiento y la evolución de los aspectos e impactos sociales y ambientales generados por las organizaciones.

El *Modelo de Administración Sustentable* (MAS), cuyo esquema se muestra en el gráfico 2, sostiene que toda organización apoyada en una cultura sustentable puede convertir el proceso administrativo tradicional (planeamiento, gestión y control) en un proceso administrativo sustentable (PAS), con una dinámica que propicia el *feedback* o realimentación.

Si bien fue concebido para ser implementado en la totalidad de una organización, el modelo posee la suficiente flexibilidad como para ser aplicado en un área o sector, o bien para un producto/servicio o una línea de productos/servicios, etc., dependiendo de la finalidad que se persiga y del interés y motivación de los equipos de trabajo.

Planeamiento Sustentable

Como se muestra en el gráfico 3, el modelo se pone en marcha con el planeamiento, abarcando todos los planes que diseña la organización estableciendo los compromisos con la sustentabilidad que está dispuesta a asumir y cumplir, de acuerdo con el nivel de estructura al que correspondan.

Gráfico 2. Modelo de administración sustentable.

Fuente: elaboración propia



Como ejemplo a nivel estratégico, la misión para el caso de una empresa industrial podría incluir la fabricación de productos de la mejor calidad en un marco de responsabilidad social; o para una Universidad, la formación de graduados preparados para asumir los retos que les impondrá el ejercicio profesional en el siglo XXI.

Del mismo modo ocurre con los restantes planes; por ejemplo, para una organización del sector público, se incluirán aquellos objetivos, políticas y estrategias que contribuyan a satisfacer necesidades de índole social y ambiental, entre otros, alimentación sana, vivienda digna, vestimenta adecuada, protección de la salud, posibilidades de

trabajo genuino, protección contra la contaminación ambiental, acceso a la educación, a la seguridad, a la justicia, a los servicios de infraestructura básica -agua, energía, calefacción-, etc.; mientras que si se administra una organización de la sociedad civil, se incorporarán planes estratégicos vinculados a sus actividades, tales como aquellos orientados a la oferta de productos de calidad ambiental a precios accesibles, al rediseño de procesos productivos con incorporación de tecnologías no contaminantes, al aseguramiento de una adecuada cobertura social y a las posibilidades de acceso a distintas instancias de capacitación para el personal, a la eliminación del trabajo infantil y de la discriminación de género,

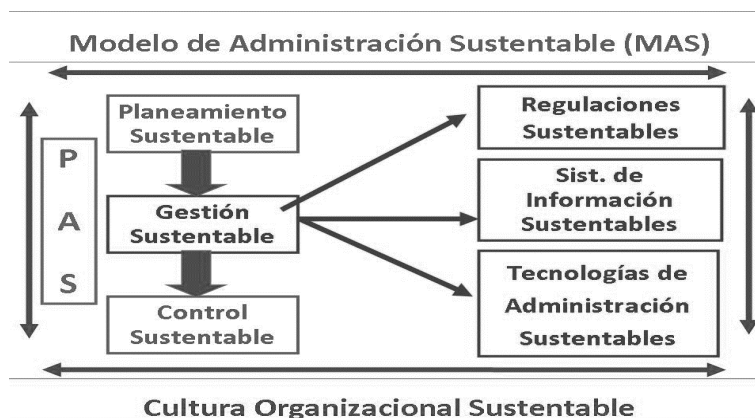
Gráfico 3. Planeamiento sustentable.

Fuente: elaboración propia



Gráfico 4. Gestión sustentable.

Fuente: elaboración propia



o a la incorporación de personas con capacidades diferentes, etc.

Gestión Sustentable

La siguiente etapa propone procedimientos que preparan a la organización para estar en condiciones de poner en marcha alguno de los sistemas de gestión ambiental certificables. En el gráfico 4 se exponen los instrumentos de gestión sustentables.

1) Las **regulaciones sustentables** son las disposiciones que rigen la gestión de las organizaciones en la materia e incluyen:

a) la *legislación socio-ambiental* que como tal es de cumplimiento obligatorio y que en nuestro país está conformada básicamente por la constitución nacional y las constituciones provinciales, los pactos Internacionales, las leyes y decretos nacionales y provinciales, y las ordenanzas municipales.

b) las *normativas socio-ambientales*, de alcance global en algunos casos y local o regional en otros. Entre las de uso más frecuente y generalizado se encuentran las siguientes:

- *Serie de Normas ISO* (International Organization for Standardization. ISO 9001: Sistemas de Gestión de Calidad, certificable. ISO 14001: Sistemas de Gestión Ambiental, certificable. ISO 26000: Guía de Responsabilidad Social, no certificable).
- *Normas OSHAS: 18001* (Occupational Health and Safety Assessment

Series. Certifica Sistemas de Gestión Seguridad y Salud Ocupacional).

- *Normas IRAM-ISO 45001* (Instituto Argentino de Normalización y Certificación. Sistemas de Gestión Seguridad y Salud Ocupacional).
- *RT 36* (Resolución Técnica de la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas para la confección de balances sociales).
- *Norma SGE 21* (Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable de las Organizaciones-Forética).
- *Guía GRI* (Global Reporting Initiative. Guía para la elaboración de Reportes de Sostenibilidad).
- *Principios del Pacto Global-ONU* (Conjunto de diez principios, como guía para las organizaciones en la gestión de su responsabilidad social. Se agrupan en cuatro grandes temas: Derechos Humanos. Normas Laborales. Medio Ambiente. Anticorrupción).
- *Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030-ONU* (Conjunto de diecisiete objetivos definidos en 2015, que abordan temas referidos a la problemática socio-ambiental).
- *Indicadores ETHOS* (Instituto de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil. Guía de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial).

2) Los **sistemas de información**

sustentables son instrumentos de decisión que permiten ampliar el conocimiento sobre aspectos relevantes, como los impactos ambientales y los potenciales riesgos sociales. Algunos son regulados por legislación como, por ejemplo, en Argentina, los estudios y evaluaciones de impacto ambiental; otros se rigen por normas ISO como las auditorías socio-ambientales y las evaluaciones de desempeño socio-ambiental; y un tercer grupo se ajusta a prácticas profesionales como la contabilidad socio-ambiental.

3) Las **tecnologías de administración sustentables** conforman un conjunto de procedimientos aplicables con enfoque socio-ambiental, entre ellos:

a) la **calidad total sustentable** que propone incluir las dimensiones de la sustentabilidad en los sistemas de gestión de calidad.

b) la **capacitación socio-ambiental** que abarca el diseño de programas integrales de educación y formación dirigidos a todos los miembros de la organización, incorporando las dimensiones de la sustentabilidad en sus contenidos.

c) el **marketing ecológico**, basado en una comunicación veraz y confiable orientada a difundir y promocionar la imagen de la organización y de sus productos y servicios sustentables, y el **ecoetiquetado**, logotipo o etiqueta de uso público que permite diferenciar los procesos, productos y servicios sustentables para orientar las decisiones de

los consumidores; los de uso más generalizado están regulados por distintos organismos internacionales como la Unión Europea, el Gobierno Federal de Alemania, la AENOR (Asociación Española de Normalización) o la ISO.

d) el **consumo responsable**, concepto que propicia no sólo el consumir menos sino hacerlo de manera eficiente; se opone al consumismo y supone un consumidor responsable, solidario, crítico, consciente de sus acciones y de su posibilidad de incidir en los hábitos sociales, económicos y ambientales.

Control Sustentable

Para llevar adelante la etapa de control se aplica, como se observa en el gráfico 5, el Modelo de Evaluación de la Sustentabilidad Organizacional (MESO), instrumento que permite comprobar el grado de incorporación de variables sociales y ambientales en el proceso administrativo, y facilita adoptar, cuando corresponda, medidas correctivas.

El MESO puede ser diseñado para una organización pública, privada o de la sociedad civil, para un área o departamento e incluso para un sector social o económico determinado, dependiendo del objetivo y del alcance que se asigne al uso de la herramienta. Entre sus ventajas se destacan las siguientes:

a) es autónomo, porque para su

Gráfico 5. Control sustentable.

Fuente: elaboración propia

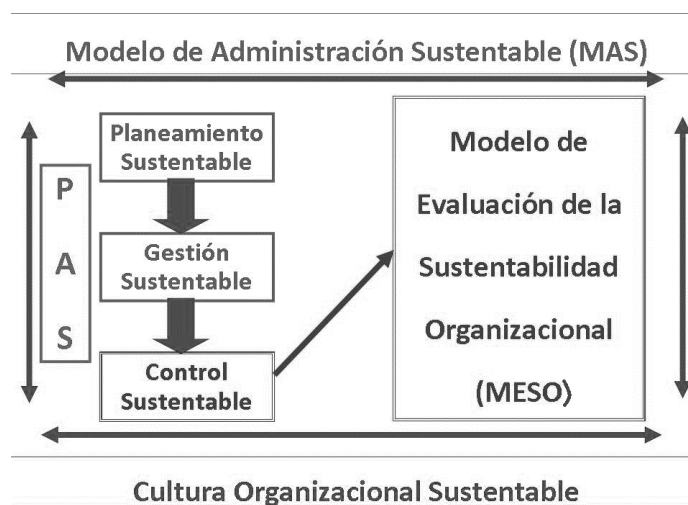
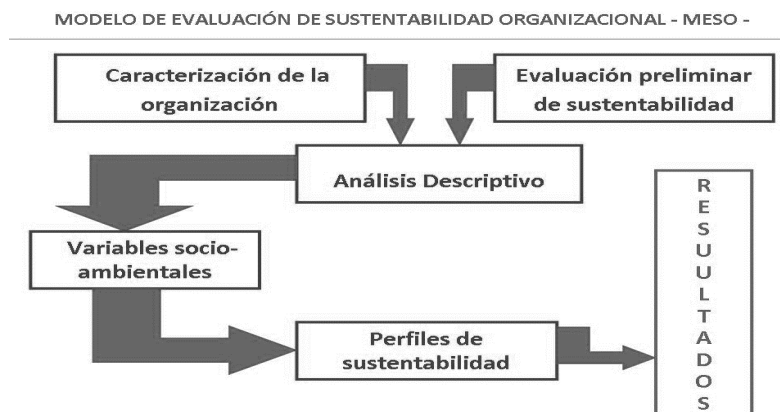


Gráfico 6. Modelo de evaluación de la sustentabilidad organizacional.

Fuente: elaboración propia



implementación no requiere que la organización disponga de un modelo de administración sustentable previo.

b) su propósito consiste en lograr una mejora continua en los aspectos relativos al desempeño socio-ambiental y económico de la organización.

c) facilita el *benchmarking*, es decir, la comparación con fines de optimización, entre los perfiles de sustentabilidad de la organización y las mejores prácticas alcanzadas por organizaciones similares.

d) habilita la promoción de macro políticas públicas sustentables, contando con organizaciones en condiciones de acompañarlas.

e) contribuye con el contexto social de la organización (personal, clientes, proveedores y comunidad) como beneficiarios directos de la sustentabilidad.

Evaluación de la sustentabilidad organizacional (MESO)

El MESO fue desarrollado específicamente con el objetivo de analizar el comportamiento de una organización con un enfoque sistémico, para comprobar el grado de incorporación de variables sociales y ambientales en su administración, de modo tal de poder evaluar su nivel de sustentabilidad.

Cuenta con el respaldo metodológico del Modelo CAF¹, y es posible aplicarlo como metodología de evaluación a cargo de un consultor externo, o de autoevaluación implementado por personal de la organización. En el gráfico 6 se describen los componentes del modelo.

Los pasos a seguir para su implementación son los siguientes:

1) **Caracterización de la organización:** utilizando técnicas como observación directa y/o entrevistas individuales y/o grupales con propietarios, administradores y personal calificado, se obtiene información sobre tipo de organización, actividad, antigüedad, historia y trayectoria, cantidad, género, edad, nivel de capacitación y tipos de participación del personal, tipificación de los procesos, productos y/o servicios, etc.

2) **Evaluación preliminar de la sustentabilidad:** con una metodología similar a la empleada en la etapa anterior, se identifican los aspectos e impactos sociales y ambientales generados por la organización, entre otros, las vinculaciones con instituciones de la comunidad, la asistencia para personas con capacidades diferentes, el tipo de relación con los clientes y proveedores, las políticas de comercialización y distribución, los sistemas de comunicación interna y externa, el nivel de concientización socio-ambiental del personal, los clientes y los proveedores, los sistemas de atención y respuestas ante emergencias, los programas de mantenimiento de instalaciones y bienes, los niveles

1. Common Assessment Framework. Modelo Marco Común Europeo de Evaluación. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. España, 2012.

de consumo de recursos (energía, gas, agua, etc.), la naturaleza, cantidad y calidad de los residuos, los tipos y volúmenes de contaminación del aire, suelo, cursos de agua, etc.

3) **Análisis descriptivo:** se combinan las características de la organización y los resultados obtenidos en la evaluación preliminar con el objetivo de identificar las variables sociales y ambientales que debería tener incorporadas la organización.

4) **Selección de las variables sociales y ambientales:** en general las variables escogidas (cuestiones a relevar) no agotan, ni en cantidad ni en contenido, la totalidad de las posibles a ser consideradas para cuantificar un perfil de sustentabilidad socio-ambiental, de modo tal que la flexibilidad del modelo habilita posteriores incorporaciones, en la medida que la organización se proponga alcanzar nuevos estándares tendientes al logro de una mejora continua.

5) **Definición de los perfiles de sustentabilidad organizacional:** se trata del conjunto de rasgos que caracterizan el comportamiento socio-ambiental de la organización. Para determinarlos se aplican diferentes instrumentos (cuestionarios, encuestas, entrevistas, etc.) sobre los actores involucrados, *stakeholders* internos (propietarios, administradores, fundadores, personal) y externos (clientes, proveedores, organizaciones de la comunidad, sindicatos, entidades financieras, entes públicos), con el objetivo de relevar información acerca de las variables seleccionadas en el paso anterior.

El modelo sostiene que la sustentabilidad organizacional será mayor cuanto mayor sea el resultado obtenido en cada uno de los perfiles de sustentabilidad y para medirlos los divide en dos grandes grupos:

a) los *agentes facilitadores de la sustentabilidad*, enfocados en el liderazgo, la planificación estratégica, las alianzas y recursos, la gestión de los colaboradores y la gestión de los procesos.

b) los *resultados de la sustentabilidad*, que se establecen en relación con los clientes, los colaboradores, la sociedad y los resultados considerados claves o determinantes (engloban y sintetizan aspectos relevantes).

En el gráfico 7 se observa que el MESO trabaja como un sistema integrado en el cual se interconectan los nueve perfiles, manteniendo una relación de causa-efecto y una continua realimentación (innovación y aprendizaje).

6) **Obtención de resultados:** se utiliza una escala de calificación objetiva (Tabla 1) sobre cada uno de los perfiles, que facilita establecer la comparación con el estándar de sustentabilidad para obtener los resultados, extraer las conclusiones y adoptar las medidas que se estimen pertinentes.

Con la implementación de este tipo de herramientas es posible administrar organizaciones culturalmente responsables, organizaciones sustentables.

Reflexiones finales

En el artículo subyace la idea que sostiene que *una sociedad sustentable es viable* y se pretende potenciar la reflexión sobre la importancia de advertir que todos los individuos deben contribuir para lograrla. Esa reflexión debe conducir al reconocimiento de la responsabilidad social individual implícita y, en particular, del rol que deben asumir los administradores.

Gráfico 7. Perfiles de sustentabilidad.

Fuente: Kent (2016, Cuadro 45, p.116)

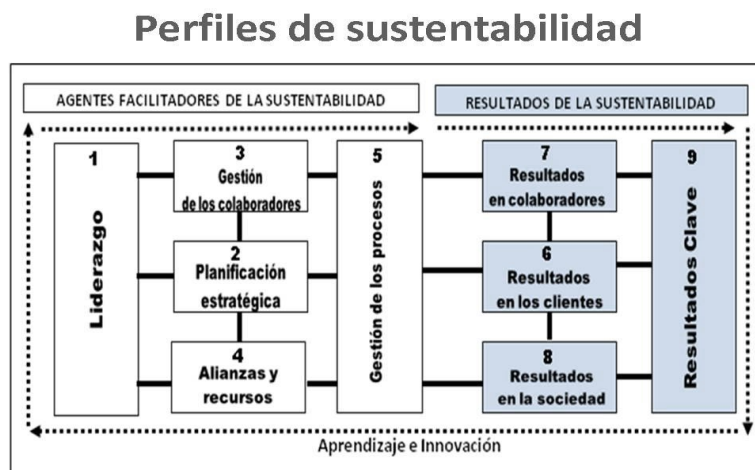


Tabla 1. Escala de calificación.

Fuente: Kent (2016, Cuadro 46, p.118)

Escala de calificación

| CRITERIO | CATEGORÍAS DE RESPUESTAS POSIBLES |
|--|---|
| Agentes Facilitadores de Sustentabilidad: 1. Liderazgo 2. Planificación estratégica 3. Gestión de los colaboradores 4. Alianzas y recursos 5. Gestión de procesos y del cambio | <input type="checkbox"/> 0. Sin evidencia de planes o evidencia anecdótica <input type="checkbox"/> 1. Existe un plan (evidencia escrita) <input type="checkbox"/> 2. Se ha implantado el plan en algunas áreas (Planificación y Desarrollo) <input type="checkbox"/> 3. Se ha implantado y revisado el plan (Planificación, Desarrollo y Control) <input type="checkbox"/> 4. Se ha implantado y ajustado el plan según objetivos propios (Acción de Cambio) <input type="checkbox"/> 5. Se ha implantado y ajustado el plan según objetivos de "benchmarking" (Mejor práctica) |
| Resultados de Sustentabilidad: 6. Resultados en los clientes 7. Resultados en los colaboradores 8. Resultado en la sociedad 9. Resultados clave | <input type="checkbox"/> 0. No se han medido resultados <input type="checkbox"/> 1. Resultados con tendencia negativa o estacionaria <input type="checkbox"/> 2. Resultados muestran progreso modesto <input type="checkbox"/> 3. Resultados muestran progreso sustancial <input type="checkbox"/> 4. Resultados satisfactorios respecto a objetivos propios <input type="checkbox"/> 5. Resultados satisfactorios respecto a objetivos de "benchmarking" |

La Universidad forma dirigentes. En Argentina, específicamente en las Facultades vinculadas al campo de las Ciencias Económicas, se forman administradores profesionales que se suponen capacitados para gerenciar organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil.

La afirmación del Prof. Herbert Simon en la década del '80 *administrar es decidir*, induce la pregunta ¿los estudiantes están preparados para tomar decisiones que contemplen los impactos de las organizaciones en la problemática social y ambiental?

En el mismo sentido, compartiendo la advertencia de Dussel (1997), "ecología y pobreza serán los grandes problemas del siglo XXI", la pregunta sería ¿cuentan aquellos estudiantes con los recursos y la formación requerida para afrontar los desafíos con los que inexorablemente los enfrentará el paradigma de la sustentabilidad organizacional en su ejercicio profesional?

Estar en condiciones de impulsar conductas tendientes a lograr rentabilidad económica sin deterioro social ni destrucción ambiental requiere mayores niveles de concientización y capacitación para viabilizar las transformaciones que la sociedad exige.

La Administración Sustentable es un nuevo

escenario disciplinar que plantea, a partir de la utilización de modelos como los expuestos, una alternativa viable para contribuir al reclamo social por una mejor calidad de vida.

Las Ciencias Económicas no pueden permanecer indiferentes. Se impone a nuestras casas de estudios desarrollar acciones académicas, de investigación, de extensión y de transferencia, conducentes a la efectiva incorporación de la responsabilidad social y la sustentabilidad organizacional como espacios curriculares, actualizando el campo de desarrollo profesional.

Referencias Bibliográficas

- Cleri, C. (2007). *El libro de la pymes*. Buenos Aires: Granica.
- Dussel, E. (1997). Ética y administración. *Revista Contaduría y Administración*, 186, 3-14.
- ISO 26000. (2010). *Guía de Responsabilidad Social*. Recuperado de www.iso.org
- Kent, P. (2016). *Sustentabilidad socio – ambiental*



de las mipymes argentinas. Buenos Aires:
Buyatti.

Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Buenos Aires: Paidós.