

# El pensamiento estratégico en el modelo de sustentabilidad organizacional: de lo abstracto a la cotidianidad

---

Fecha de recepción: 31-01-2013

Fecha de aceptación: 12-06-2013

Patricia García Hernández<sup>1</sup>

Patricia Mercado Salgado<sup>2</sup>

## RESUMEN

La sustentabilidad organizacional es un tema emergente a pesar de que algunas de sus definiciones reflejan generalidades que carecen de directrices sobre el modo de llevarla a la práctica. Este trabajo tiene como objetivo proponer el pensamiento estratégico –en tanto herramienta para prever el futuro y componente de un sistema de planeación–, como eslabón entre el constructo teórico y la aplicación cotidiana de la sustentabilidad organizacional. Se estudia la sustentabilidad organizacional desde el paradigma del desarrollo sustentable y la teoría de la dependencia de los recursos; el pensamiento estratégico toma como base el modelo de Liedtka (1998). Como resultado se obtiene un modelo de sustentabilidad organizacional de cuatro componentes –social físico-biológico, financiero e institucional– y se propone al pensamiento estratégico como puente entre dicho modelo y su implementación cotidiana en las organizaciones.

---

<sup>1</sup> Estudiante del Doctorado en Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del estado de México. Correo electrónico: garciahernandez@yahoo.com.mx

<sup>2</sup> Profesora-Investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: pat\_mersal@yahoo.com

## ABSTRACT

Organizational sustainability is an emerging issue; some definitions reflect generalities and a lack of guidelines for implementation in day-to-day organizational life. This paper aims to propose strategic thought –planning system and tool to foresee the future–, as a link between theoretical construct and the implementation of organizational sustainability. We addressed organizational sustainability under sustainable development paradigm and resource dependence theory; strategic thinking was based on Liedtka (1998) model. As a result we get an organizational sustainability model of four components –social, physical-biological, financial and institutional–; also we proposed strategic thinking as a bridge toward integration in day- to- day organizational life.

---

**Palabras clave:** Sustentabilidad organizacional, desarrollo sustentable, pensamiento estratégico, planeación estratégica.

**Keywords:** Organizational sustainability, sustainable development, strategic thinking, strategic planning.

## Introducción

La sustentabilidad organizacional (SO) es un tema emergente y sus definiciones se siguen discutiendo. A veces el concepto se aplica de manera indiscriminada para calificar las acciones de organizaciones que incorporan temas económicos, sociales y/o ambientales en su operación –aunque en la mayoría de los casos están enfocadas en lo ambiental–. Esto trae consigo la falta de un soporte teórico sólido, posiblemente porque la SO se origina de un concepto igualmente nuevo y atractivo: el paradigma del desarrollo sustentable (Naredo, 1997; Chakroun, Gribaa y Tounés, 2010; Wikström, 2010). A lo que aquí nos referimos es que la ambigüedad de las definiciones se ha traducido en la carencia de directrices sobre el modo de aplicar la sustentabilidad organizacional.

A partir de esto surge la pregunta de investigación de la que parte este trabajo: ¿de qué manera el pensamiento estratégico puede contribuir a que la sustentabilidad organizacional se instale en la cotidianidad de las organizaciones?

La respuesta se construye en tres bloques. En el primero se proponen a la teoría de la dependencia de los recursos (Pfeffer y Salancik, 1978) y al desarrollo sustentable como plataforma de un modelo de SO. Una argumenta que la meta de la organización es reducir al mínimo su dependencia respecto de otras organizaciones al momento de obtener el suministro de recursos escasos del ambiente (Jones, 2008); el otro hace referencia a los límites físicos al crecimiento debido al agotamiento previsible de los recursos naturales y a la incapacidad global de asimilación de los residuos del planeta (Meadows, 1975).

En el segundo bloque se aborda el pensamiento estratégico, según el modelo de Liedtka (1998), como un vehículo para instalar la SO en la filosofía organizacional, toda vez que: (1) formula planes para usar eficientemente los recursos disponibles, bajo las condicionantes que impone el entorno a la empresa y la influencia de los distintos actores interesados en su operación; (2) concede preponderancia al logro de metas y objetivos, por lo que no resulta problemático ajustar su trayectoria y planeación a los intereses de los diferentes *stakeholders*;<sup>3</sup> y (3) busca aprovechar los conocimientos y recursos disponibles para lograr objetivos, eliminando la brecha entre planes y resultados (Chiavenato, 2011; Mintzberg *et. al*, 1999).

El tercero y último apartado, contiene la propuesta para implantar la SO en la cotidianidad de la organización mediante el pensamiento estratégico, la cual integra como indicadores la equidad, la ecoeficiencia, la productividad y la participación.

Por la naturaleza de la pregunta de investigación, se trata de una investigación documental, en donde está presente la conceptualización del desarrollo sustentable y la sustentabilidad organizacional como antecedentes necesarios para el razonamiento derivado, no de la observación ni de la realidad, sino de otros enun-

<sup>3</sup> Se considera *stakeholder* a los interesados en la actuación presente y futura de la organización (Escudero, 2009).

ciados y posturas previamente formados. Así también, se recurre a la explicación como modo genérico de pensamiento, para que el lector valore al pensamiento estratégico como un puente para instalar la SO en la cotidianidad.

## 1. Del desarrollo sustentable a la sustentabilidad organizacional

Al considerar que las organizaciones son sistemas vivientes sujetos a ciclos de vida –generación, crecimiento y desaparición– y evolución –desarrollo, cambio, variación, madurez y obsolescencia– (López, 2011), el abordaje teórico del desarrollo sustentable y la SO pudiera deliberarse desde la clásica, reconocida y no siempre bien entendida, teoría de sistemas. Esto es, no se puede entender la estructura o comportamiento de una organización sin reconocer el contexto en el que opera, su necesidad de mantener la disponibilidad de recursos y su responsabilidad con las generaciones futuras, por lo que este trabajo toma como referente la teoría de la dependencia de los recursos (Pfeffer y Salancik, 1978).

Las organizaciones dependen de su ambiente para obtener los recursos que necesitan para sobrevivir y crecer. El suministro de los recursos, sin embargo, obedece a dos cuestiones. Por un lado, obedece a la complejidad, dinamismo y riqueza del ambiente: si éste empobrece –debido a la disminución de la participación en el mercado por pérdida de clientes o a la incorporación de competidores, entre otras causas–, los recursos llegan a ser escasos, aumentan de valor e incrementa la incertidumbre; el desafío es que las organizaciones manejen sus transacciones con el ambiente para asegurar el acceso a los recursos de los que dependen (Jones, 2008). Por otro lado, obedece al supuesto de que los gerentes adoptan medidas para manejar la incertidumbre y la dependencia externa, y conseguir recursos que privilegien el rendimiento de los inversionistas (Pfeffer, 1997).

Entonces, si las organizaciones deben responder a un entorno que les exige ser eficientes, es necesario un marco que contribuya a crear condiciones propicias para el desempeño de los agentes internos. Una alternativa es la sustentabilidad organizacional, aunque todavía sea un tema emergente que toma como antecedente al desarrollo sustentable (Chakroun, Gribaa y Tounés, 2010).

El paradigma del desarrollo sustentable emerge a finales del siglo XX<sup>4</sup> ante el agotamiento de los recursos naturales, la degradación del medio ambiente, la disminución de la productividad de las grandes economías, la nueva conformación geopolítica de las regiones y la no convergencia en el ingreso per cápita entre los entornos de menor y mayor desarrollo (Aguirre, Montesillo y Palacio, 2010). Se plantea una problemática que debe abordarse desde los recursos naturales, el creci-

---

<sup>4</sup> El paradigma del desarrollo sustentable tiene sus orígenes en el documento Los límites del crecimiento: Informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad, auspiciado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y publicado en 1972 (Meadows, 1975).

miento económico y el desarrollo humano, con la finalidad de marcar rumbo para la gestión de los bienes naturales y de las organizaciones (Castro, 2004).

En 1992 se realiza la Primera Cumbre de la Tierra y se llega a la conclusión de que no es suficiente buscar un desarrollo armónico y sostenido, es necesario que éste sea sustentable (Heemskerck, Pistorio y Scicluna, 2002). El desarrollo sustentable es “el avance social y económico que asegura a los seres humanos una vida saludable y productiva, pero sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (World Commission for Environment and Development, 1987: 25).

Si bien entre los diferentes actores existe consenso en que el desarrollo sustentable debe buscar la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Naredo, 1997), el significado de desarrollo sustentable cambia dependiendo de quién lo usa: lo que un ecólogo entiende por desarrollo sustentable y sustentabilidad es diferente de lo que un economista, un antropólogo o un político entiende por desarrollo sustentable y sustentabilidad (Alemán, 2005).

Aunque en la literatura existen términos que se manejan como sinónimos –desarrollo sustentable, desarrollo sostenible, sostenibilidad y sustentabilidad–, es importante distinguir entre dos opuestos: crecimiento sostenible y desarrollo sustentable. El primero es incremento cuantitativo y continuo que ha evidenciado destrucción; el segundo es la mejora cualitativa o despliegue de potencialidades, bajo la premisa de que los recursos naturales son limitados (Daly, 1990).

En este orden de ideas, la SO puede entenderse como las actividades voluntarias de las organizaciones que incorporan los intereses sociales y ambientales en su operación y en la interacción con sus *stakeholders* presentes y futuros (Van Marrewijk, 2003), conservan y aumentan la base de capital económico, social y ambiental, sin comprometer su disponibilidad futura, generando mayor valor para sus *stakeholders* (Dyllick y Hockerts, 2002).

La generalidad de las definiciones de desarrollo sustentable y SO no recoge las directrices sobre el modo de llevarlos a la cotidianidad. En respuesta, han surgido modelos que proponen dimensiones para integrar una definición operativa de SO, como lo muestra la tabla 1.

Resalta la presencia de las dimensiones aportadas por el desarrollo sustentable (UNCSD, 1992; UNCSD, 2001). Lo social, consistente en el involucramiento de las organizaciones en temas sociales como el desempleo, la exclusión social, la pobreza y la diversidad social; de manera complementaria Aras y Crowther (2009) definen la influencia social como una medida del impacto que la sociedad tiene sobre la organización en términos de contrato social y de grupos de interés. Lo ambiental incluye los impactos de la organización en el medio ambiente por el uso de recursos naturales y por la emisión de contaminantes; el consumo de recursos no debe ser mayor a su propia capacidad de re-generación. Lo económico se entiende

**Tabla 1**  
Dimensiones de modelos de sustentabilidad organizacional

| Modelos     | Triple línea base<br>(Elkington, 1997) | Tetraedro de las relaciones ambientales-sustentabilidad<br>(Achkar, 2005) | Adaptive Quadruple Bottom Line Scorecard<br>(Firestone, et al., 2009) | Modelo de SO<br>(Aras y Crowther, 2009)     |
|-------------|--|---|---|---|
| Dimensiones | Social                                 | Social  | Social  | Influencia social<br>Cultura organizacional |
|             | Ambiental                              | Físico-biológica  | Ambiental   | Impacto ambiental                           |
|             | Económica                              | Económica   | Económica<br>Financiera   | Finanzas                                    |
|             |  | Política  |   |   |

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes citadas.

como la eficiencia económica, que permite a la organización obtener beneficios y generar ventajas competitivas en los mercados donde se desarrolla.

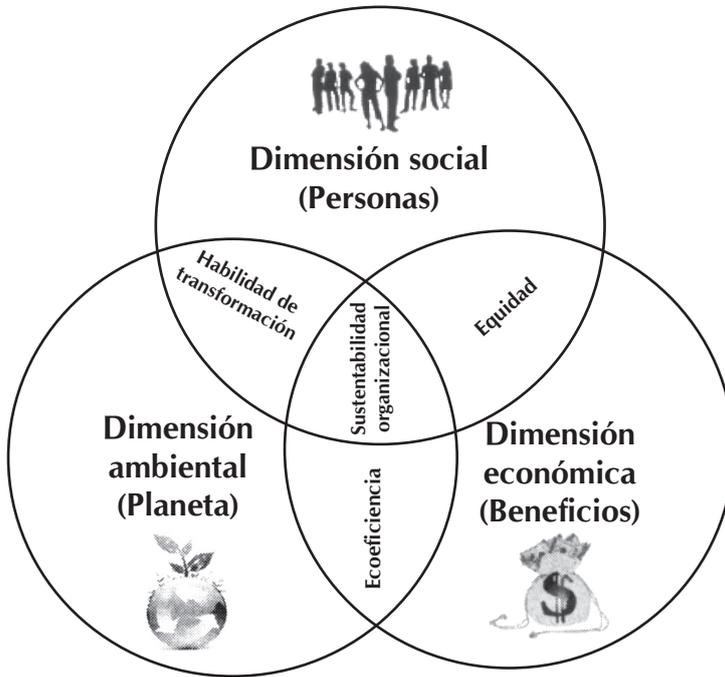
El criterio que priva es que la sustentabilidad se construye con pilares interdependientes que se refuerzan mutuamente (Aras y Crowther, 2009); como lo muestra la figura 1, es una filosofía resultante de la interacción de tres dimensiones. Si alguna de estas dimensiones llega a omitirse, se tendría una organización soportable ecológicamente, o viable por su capacidad para contribuir a la creación de riqueza, o equitativa en la distribución de los beneficios para las comunidades locales, pero no una organización sustentable (Salcedo, San Martín y Barberi, 2010).

La abducción<sup>5</sup> de la Triple Línea Base al estudio de la SO es apoyada por Barbieri, Gouveia, Andreassi y Carvalho (2010) quienes sostienen que las dimensiones de actuación del desarrollo sustentable son equivalentes y aplicables al contexto de las organizaciones.

Además de lo anterior, la SO como estrategia organizacional se acompaña de una dimensión política, entendida como la participación de la colectividad en la toma de decisiones. Esta dimensión se construye a partir de las relaciones entre la organización y los *stakeholders* internos, y particularmente, los empleados (Aleján, 2005; Aras y Crowther, 2009). Finalmente, la dimensión económica-financiera mide los resultados monetarios, así como el retorno de acuerdo al riesgo tomado (Firestone et al, 2009).

<sup>5</sup> La abducción emerge como una tercera categoría frente a la dicotomía entre inducción y deducción. Es la transferencia de conceptos y preceptos de una ciencia a otra, por medio de metáforas. La transferencia abductiva de la metáfora de una disciplina a otra es una fuente importante de creatividad y novedad en una ciencia (Bar, 2001).

**Figura 1**  
La TLB de la sustentabilidad organizacional



101

Fuente: elaboración propia.

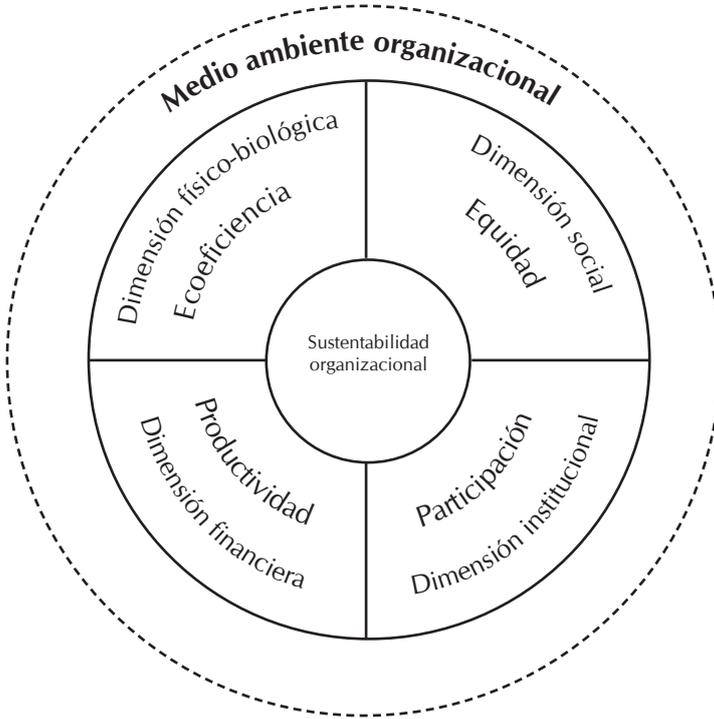
A modo de inferencia, se propone un modelo de SO, expuesto en la figura 2, el cual incluye las ya referidas dimensiones tomando en consideración que:

- Se adopta la denominación físico-biológica –en sustitución de lo ambiental– como mejor referencia a los recursos bióticos e inertes usados en la operación de la organización; denominar a una de las dimensiones como ambiental resulta redundante ya que el medio ambiente es el conjunto de circunstancias físicas, culturales, económicas y sociales que rodean a las personas y otros seres vivos.

- Se emplea la denominación institucional, ya que es equiparable a la política de los modelos de desarrollo sustentable propuestos por la UNCSD (1992, 2001); o bien, a la cultura organizacional referida por Aras y Crowther (2009).

- Se privilegia el término financiero sobre lo económico; el primero abarca indicadores que miden la efectividad de la gestión y la proyección de utilidades, mientras que el segundo busca el impacto que las inversiones de la organización tienen en el bienestar de la población de las comunidades vecinas, impactos que ya están implícitos en la sustentabilidad social y ambiental (North, 1991; Doane y MacGillivray, 2001; Bowers, 2010).

Figura 2  
Modelo de sustentabilidad organizacional



102

Fuente: elaboración propia.

- Este modelo de SO implica el cuidado y la transformación de los recursos organizacionales siendo la organización: (1) productiva al generar bienes y servicios que satisfagan equitativamente las necesidades humanas; (2) ecoeficiente al reducir sus impactos ambientales a niveles cercanos a lo soportable por el planeta; (3) participativa con los grupos sociales interesados en su operación; y (4) equitativa en la distribución de los beneficios generados en su operación.

Y entonces, ¿cómo instalar la SO en la cotidianidad de cualquier organización? ¿Es posible hacerlo mediante el pensamiento estratégico? Veamos.

## 2. Del pensamiento estratégico

Para que una organización sea sustentable debe reconocer, desde lo interno y externo, así como al corto y largo plazo, los problemas ambientales, sociales, financieros e institucionales, con la finalidad de incorporarlos a su planeación estratégica, pues

las decisiones tomadas en el presente no deben limitar sus opciones disponibles en el futuro (Aras y Crowther, 2009).

Esto obliga a las organizaciones a incrementar su efectividad, a cuidar los recursos naturales sin ignorar el bienestar de los interesados en su operación, a generar capacidades de adaptación y, por lo tanto, a construir un futuro para las generaciones venideras (McElroy, 2006).

De esto trata la SO y para ello se requiere –necesariamente– modernizar la gestión organizacional, siendo una alternativa el enfoque del pensamiento estratégico (PE), ya que es un sistema e instrumento de adaptación; busca desarrollar los valores organizacionales en respuesta a la dinámica y exigencias del entorno con la finalidad de lograr la adaptación con los costos más bajos (Liedka, 1998).

El PE tiene que ver con la dinámica del entorno –de la cual se desprenden las competencias adaptativas– y con la estructura –al definir la filosofía y valores de la organización y caracterizar las relaciones, el diálogo, el desempeño financiero y, en general, el comportamiento organizacional– (Marr y García-Echeverría, 1997).

La teoría de la dependencia de los recursos tiene implicaciones para entender el comportamiento social de las organizaciones en sus relaciones con otras (Pfeffer, 1997), ya que sus vínculos afectan la estrategia, y ayudan a explicar las estructuras organizacionales, a reducir la incertidumbre y a conseguir recursos de los actores en su ambiente.

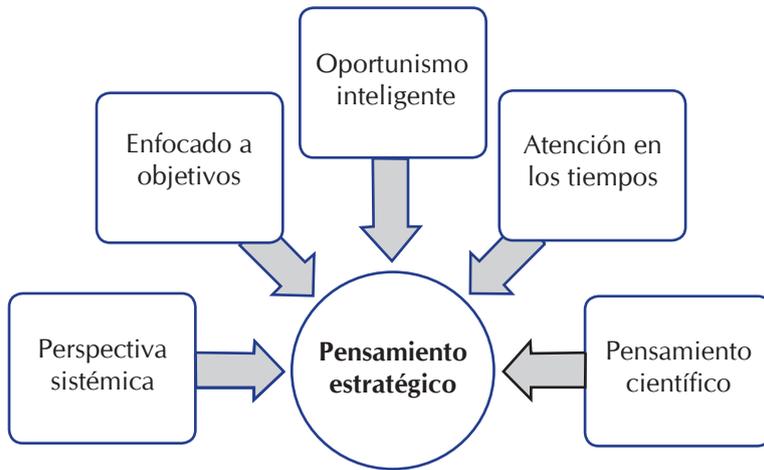
A diferencia de la SO, el término PE es ampliamente usado, aunque no plenamente entendido. Llega a ser considerado sinónimo de la planeación estratégica (Mintzberg, *et al* 1999; Garratt, 2005) cuando más bien es su antecedente: todo pensamiento estratégico debe ejecutarse mediante un plan estratégico (Heracleous, 1998). El PE se ha estudiado desde dos perspectivas: (1) como herramienta para planear el futuro, y (2) como componente de un sistema de planeación estratégica (O'Shannassy, 1999). Como herramienta, el PE apoya la administración del riesgo, la disminución de la incertidumbre y la detección de oportunidades; asimismo considera las condiciones del entorno y los objetivos de largo plazo (Morrisey, 1996), y plantea el futuro deseable con el consenso de todos los interesados en su operación, proporcionando coherencia a la organización en la consecución de sus objetivos de largo plazo (Mintzberg *et al.*, 1999). Como componente es un puente para caminar del plan estratégico a la acción estratégica (Mintzberg, 1994), y está construido por la filosofía institucional, el diagnóstico, el direccionamiento, la proyección y el monitoreo estratégicos; fija objetivos y diseña estrategias para llegar del estado presente al deseado, sin perder de vista los cambios continuos del entorno.

Para conseguir los objetivos deseados, el PE se vale de la toma de decisiones, la evaluación integral y los canales de comunicación con los interesados en la operación organizacional (Corona, 2012). Implica anticiparse al futuro y tiene presente lo escaso de los recursos (Drucker, 1993; Wootton y Horne, 2002). En esencia, el PE requiere de la observación y la apropiación del conjunto de los factores econó-

nicos, políticos, ambientales, tecnológicos y sociales que rodean a la organización (Mann, 1992; Mintzberg et al., 1999).

Lo anterior está incluido en el modelo de PE propuesto por Liedtka (1998), quien plantea cinco componentes que al actuar en conjunto permiten a las organizaciones adoptar una filosofía y generar mayor adaptabilidad ante su contexto mediato e inmediato, en el corto y largo plazo, como lo expone la figura 3.

**Figura 3**  
Elementos del pensamiento estratégico



Fuente: Liedtka (1998).

El primer elemento es la perspectiva sistémica. La organización debe poseer un modelo mental completo del sistema de creación de valor y entender las interacciones del interior y del exterior bajo un enfoque holístico. El segundo elemento está enfocado a los objetivos. Los integrantes de la organización se unen para aprovechar su energía, se concentran en el logro de objetivos y, si es necesario, los modifican aplicando el oportunismo inteligente, que es el tercer elemento, el cual consiste en generar e implementar estrategias emergentes para responder a las oportunidades y amenazas del medio interno y externo. El cuarto elemento, atención en los tiempos, conecta el pasado con el presente para construir el futuro deseado, con lo que disminuye la brecha entre la realidad actual y lo deseado. El quinto y último elemento reconoce que –en analogía con el método científico– el PE es un proceso guiado por la construcción y comprobación de hipótesis. Como propone Liedtka (1998: 123). "... en un entorno en el que la disponibilidad de información es cada vez mayor, y la disponibilidad de tiempo para pensar decrece, la capacidad de desarrollar buenas hipótesis y probarlas eficientemente es crítica. . .".

La conjunción de estos cinco elementos resulta en un PE que: (1) genera un valor superior para los clientes; (2) este valor es difícil de imitar por los competi-

dores; y (3) proporciona a la organización mayor capacidad de adaptación ante el cambio (Liedtka, 1998; Porter, 2006).

El orden de estos elementos no es necesariamente el presentado, ya que el proceso del PE puede detonar a partir de una hipótesis –quinto elemento– planteada para responder a cambios en el sistema –primer elemento–, y a oportunidades o amenazas –tercer elemento–, presentes y futuras –cuarto elemento–.

### 3. La presencia de la SO en el PE

En respuesta a las restricciones sociales, económicas y tecnológicas de un momento específico de la historia, emerge un tipo particular de organizaciones, mientras que aquellas que no logran adaptarse a las nuevas condiciones, desaparecen (Weber, 2010). Si la SO se incorpora al PE, es para que la organización responda a las demandas del ambiente (Tattersall y Hockey, 2011), contribuya a la generación de valor a través de la ventaja competitiva (Porter, 2006) y, ante todo, reflexione sobre la velocidad a la que los recursos son consumidos y regenerados (Aras y Crowther, 2009).

La SO debe estar identificada como un valor dentro del PE, surge de la alta dirección y requiere de la asignación de recursos –materiales, tiempo y capacidades– que se retribuirán en generación de valor. Bajo esta perspectiva, se expone a la SO desde los cinco elementos del PE propuestos por Liedtka.

#### 3.1 Pensamiento sistémico

Para apoyar la SO mediante el pensamiento sistémico, se parte –como ya se dijo– de la teoría de la dependencia de los recursos (Pfeffer y Salancik, 1978). Las organizaciones funcionan racional, natural y abiertamente para apropiarse de los elementos del entorno y lograr su continuidad a largo plazo, a la vez que buscan disminuir su dependencia del ambiente. Ante la relación con otras organizaciones –fusiones, por ejemplo– buscan que prevalezca la integración vertical, la autonomía en la toma de decisiones, en la acción política y en la sucesión directiva (Hillman, Withers y Collins, 2009). Las organizaciones orientan sus estructuras sociales a la consecución de objetivos, la realización de cálculos racionales sobre medios, fines y diseño de estrategias (Simon, 1997; Stinchcombe, 2001). En paralelo, coexisten acciones aparentemente no racionales que recurren a estructuras informales, lo que matiza a las organizaciones como sistemas naturales (Broom y Selznick, 1980).

El pensamiento sistémico del PE es vital, pues la SO acentúa su relación con el entorno, para lo cual marca sus límites, identifica subsistemas interrelacionados, construye flujos de información y retroalimentación, sin perder de vista que la sustentabilidad radica en implementar estrategias de interacción positiva con su ambiente (Bion, 1980; Chiavenato, 2011; Guevara, 2001).

### 3.2 Enfoque en objetivos

Las organizaciones que adoptan la SO enfocan sus recursos en la consecución de objetivos relacionados con el logro de los atributos de un sistema sustentable, que son: (1) la transformación de los recursos naturales para obtener riqueza –habilidad de creación–, (2) la generación de bienes y servicios que satisfagan las necesidades humanas a precios competitivos –equidad– y (3) la reducción de sus impactos ambientales a niveles cercanos a lo soportable por el planeta (ecoeficiencia) (Barbieri *et al.*, 2010).

Por ello, para que la SO sea un objetivo racional debe partir de la filosofía organizacional, lo que conlleva ajustar o transformar valores, planes y programas que respondan a la necesidad de sobrevivir y crecer (Parsons, 1974; Perrow, 1991).

106

### 3.3 Oportunismo inteligente

La SO afianza el derecho de las organizaciones a existir; este derecho es igual a su responsabilidad por el impacto de sus actividades, y a su capacidad para ajustarse a un ambiente cambiante (Guerrero, 2007; Van Marrewijk, 2003), por lo que la respuesta de la organización a los estímulos del medio en que se desarrolla debe ser la óptima para su sobrevivencia y continuidad.

De acuerdo con la teoría de la dependencia de los recursos, la dependencia de la organización respecto de su ambiente está en función de: lo vital del recurso para la organización y del grado en el cual otras organizaciones controlan el recurso (Pfeffer, 1997; Jones, 2008).

Bajo esta teoría, la SO depende de un oportunismo inteligente, de la habilidad para responder y adaptarse a un medio cambiante, siendo confiable, estable y resiliente a perturbaciones mayores en el tiempo, y flexible ante las condiciones del entorno económico y biofísico. Esto requiere la implementación de estrategias de innovación y aprendizaje (Masera, Astier y López-Ridaura, 1999; McElroy, 2006).

Así, las organizaciones que vigilan y cumplen con los requerimientos de su medio sobreviven, mientras que aquellas que no lo hacen desaparecen, es decir son seleccionadas por el ambiente (Hannan y Freeman, 1984).

### 3.4 Atención en los tiempos

En la SO está implícita la noción de futuro deseado y su relación con las estrategias necesarias para alcanzarlo. Por ejemplo, para McElroy (2006) la SO es asegurar la continuidad de la organización en el tiempo, haciendo uso de sus habilidades para conocer sus impactos en el mundo, y de su capacidad para aprender e innovar en respuesta a esos impactos. Aras y Crowther (2009) consideran que los cuatro componentes de la SO tienen, además de una polaridad interna y externa, un enfoque hacia el corto y largo plazos.

En las propuestas de Coblenz (2002) y Carleton (2009), la SO significa la continuidad de la organización provista con los elementos necesarios para permanecer y mejorar sus actividades para el cumplimiento de objetivos definidos.

Por su parte, Dyllick y Hockerts (2002) hacen énfasis en los grupos interesados –*stakeholders*– presentes y futuros, al considerar a la SO como aquella que satisface las necesidades de sus accionistas, empleados, clientes, grupos de presión y comunidades, entre otros, sin comprometer la disponibilidad de recursos, ni la satisfacción de sus necesidades futuras. En esencia, el tiempo –presente y futuro– está implícito en la SO.

### 3.5 Pensamiento científico

La organización se mueve hacia el futuro por el proceso experimental; requiere tanto del pensamiento creativo para diseñar opciones, como del pensamiento crítico para probarlas.

El método científico acomoda secuencialmente ambos tipos de pensamiento en sus ciclos iterativos de hipótesis y comprobación. La construcción de hipótesis plantea: ¿qué pasa si...?, seguida por la comprobación: si ... entonces....

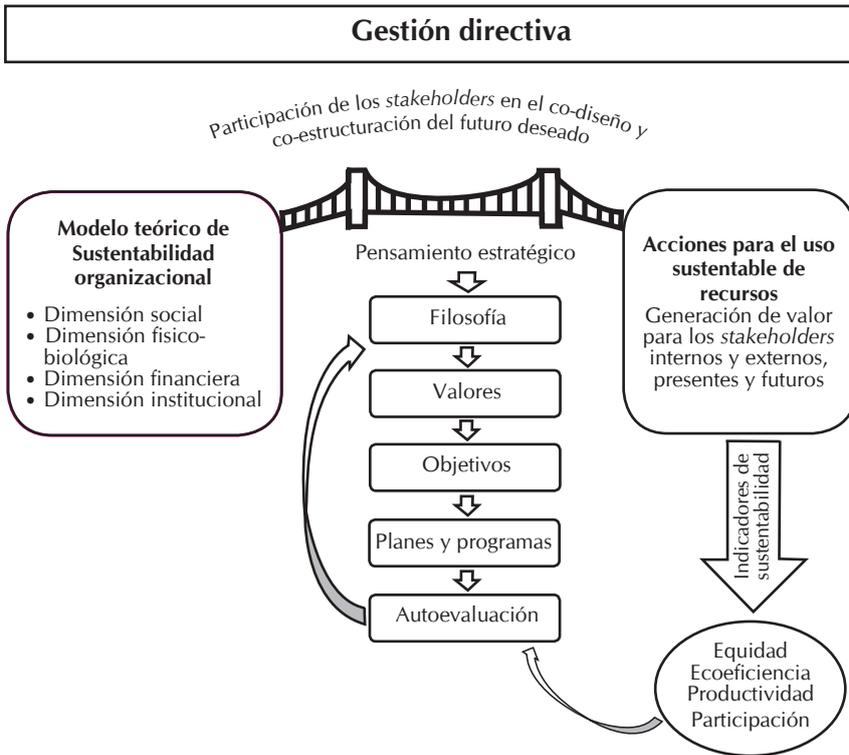
Esta secuencia se repite involucrando a la organización en un proceso de aprendizaje continuo, a la par que se incrementa la habilidad organizacional para explorar nuevas ideas (Liedtka, 1998); así, el pensamiento científico es una fuente de aprendizaje organizacional, necesario en el logro de la SO.

### 3.6 El PE como vehículo de la cotidianidad de la SO

La propuesta de este trabajo es que la SO requiere de cuatro dimensiones –social, físico-biológica, financiera e institucional– que interactúen para lograr los atributos de un sistema sustentable, siendo sensible a las oportunidades y amenazas, presentes y futuras, de su entorno. Este logro requiere una organización capacitada para rediseñar sus procesos y mejorar su desempeño con una visión de largo plazo.

A partir de lo anterior, se propone un modelo para que la SO se implante en la práctica cotidiana de la organización mediante el PE, como lo muestra la figura 4. En este modelo se aprecia que partiendo del PE en la gestión directiva surge el plan estratégico para llevar a la práctica la SO, con el objetivo de obtener resultados de impacto en lo social, en lo físico-biológico, lo financiero y lo institucional. La generación de valor para los *stakeholders* debe ser medible –indicadores de sustentabilidad– y traducida en equidad, ecoeficiencia, productividad y participación.

**Figura 4**  
Implementación de sustentabilidad organizacional a través del pensamiento estratégico



Fuente: elaboración propia.

## 4. Reflexión final

Es viable la adaptación y adopción de una definición de SO a partir de lo propuesto para el desarrollo sustentable en la Cumbre de la Tierra de 1992. La SO es una cualidad resultante de estrategias encaminadas al uso racional de los recursos naturales –inertes y bióticos–, humanos y financieros, bajo principios de ecoeficiencia, equidad, productividad y participación, a fin de asegurar la continuidad de la organización satisfaciendo sus necesidades presentes sin comprometer la disponibilidad de recursos para las generaciones futuras.

La SO implica la gestión socialmente equitativa, ambientalmente amigable y económicamente productiva, a fin de lograr la continuidad de la empresa en el largo

plazo. Con ello, la SO incorpora la noción de intergeneracionalidad, siendo incluyente con todos los grupos interesados, internos y externos, presentes y futuros.

En concordancia con el PE, la SO conlleva una visión de largo plazo, una construcción del futuro a partir del presente. La implementación de la SO requiere de una filosofía y planes óptimos para el crecimiento y la continuidad, garantizando los recursos para generaciones futuras.

Así podrían construirse organizaciones sustentables como sistemas racionales, naturales y abiertos, es decir, organizaciones diseñadas para el logro de metas, capaces de transformar sus objetivos de acuerdo a las condiciones que les plantea su medio ambiente, pero sobre todo, organizaciones que evolucionan e interactúan con su ambiente, respondiendo a los cambios de su entorno en forma adaptativa, modificando sus límites y estrategias a fin de permanecer cumpliendo sus funciones y generando valor en el presente y el futuro.

Hasta ahora, los componentes del modelo propuesto de SO son legitimados por las aportaciones de los autores estudiados, quienes coinciden en que para lograr su permanencia, las organizaciones deberán implementar estrategias que apoyen su crecimiento financiero, respetando el medio físico-biológico, siendo socialmente equitativas y promoviendo en su estructura institucional la adopción de políticas, programas y sistemas que apoyen la gestión sustentable de la organización en el largo plazo.

El reto es integrar evidencia empírica al conocimiento científico. En este sentido, lo estratégico equivale a: responder y ser responsable de la implementación de la SO; integrar exitosamente la estrategia y los roles operativos; satisfacer las normas y políticas de manera racional y simultánea.

Todo lo anterior no escapa a un factor de escepticismo o incredulidad, para lo cual queda en el tintero generar evidencias empíricas de aceptación directiva, así como detectar acciones que reflejen algo más que un discurso. Hay demasiado en juego para que este concepto potencialmente valioso se convierta en una etiqueta de moda para el sector empresarial (Tompkins, 2002).

## Bibliografía

- Achkar, M. (2005), Indicadores de sustentabilidad. En: *Ordenamiento ambiental del territorio*. Montevideo: Comisión Sectorial de Educación Permanente, p. 104.
- Aguirre, J., Montesillo, J. L., y Palacio, V. H. (2010), *La senda de la teoría del desarrollo y el crecimiento*, Texcoco, Universidad Autónoma de Chapingo, México.
- Alemán, T. (2005), "Desarrollo Sustentable: Teoría y práctica", *Ecofronteras*, abril, 24, pp. 4-10.
- Aras, G. & Crowther, D. (2009), "Corporate sustainability Reporting: A study in Disingenuity?" *Journal of Business Ethics*, núm. 87, pp. 279-288.
- Bar, A. R. (2001), "Abducción. La inferencia del descubrimiento", *Cinta de Moebio*, diciembre, núm. 12, pp. 1-7.
- Barbieri, J., Gouveia de Vasconcelos, I. F., Andreassi, T. y Carvalho de Vasconcelos, R. (2010), "Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições", *Revista de Administração de Empresas*, vol. 50, núm. 2, pp. 146-154.
- Bion, W. R. (1980), *Experiencias en grupos*, Paidós, Barcelona.
- Bowers, T. (2010), "From image to economic value: A genre analysis of sustainability reporting", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 15, núm. 3, pp. 249-262.
- Broom, L. y Selznick, P. (1980), *Esenciales de Sociología*, CECSA, México.
- Carlenton, K. L. (2009), "Framing sustainable performance with six-P", *Performance Improvement*, vol. 48, núm. 8, pp. 37-48.
- Castro C. J. (2004), "Sustainable development: Mainstream and critical perspectives", *Organization and Environment*, vol. 17, núm. 2, pp. 195- 225.
- Chakroun, W., Gribaa, F. y Tounés, A. (2010), *A spatio-temporal odyssey around the concepts of sustainable development and corporate social responsibility: boundaries to be determined?* Washington, International Council for Small Business, pp. 1-23.
- Chiavenato, I. (2011), *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, McGraw-Hill, México.

- Coblentz, J. B. (2002), *Organizational Sustainability: The Three Aspects that Matter*, Dakar, p. 4.
- Corona, M. Á. (2012), "Desarrollo de pensamiento estratégico en la escuela de negocios", *Contaduría y Administración*, vol. 57, núm. 1, pp. 103-122.
- Daly, H. E. (1990), "Toward some operational principles of sustainable development", *Ecological Economics*, vol. 2, núm. 1, pp. 1-6.
- Doane, D. & MacGillivray, A. (2001), *Economic Sustainability. The business of staying in business*, New Economics Foundation.
- Drucker P. F (1993), *Gerencia del futuro: Decenio de los 90 y más allá*, Norma, Bogotá.
- Dyllick, T. y Hockerts, K (2002), "Beyond the business case for corporate sustainability", *Business Strategy and the Environment*, núm. 11, pp. 130-141.
- Elkington, J. (1997), *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, Capstone Publishing Ltd., Oxford.
- Escudero, G. (2009), "La evolución del concepto de stakeholders en los escritos de Milton Freedman", *Newsletter Otro punto de vista*, núm. 5, pp. 1-4.
- Firestone, J., Hadders, H. y Cavaleri, S. (2009), *Measuring Organizational Sustainability Performance: the Adaptive Quadruple Bottom Line Scorecard*. Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning. Academic Conferences, Ltd., pp. 124-131.
- Garratt, B. (2005), *Directors and their Homework: Developing strategic thought*. Disponible en: <http://www.governance.usb.ac.za/articles/Meta-Thinking.pdf> [Acceso: 10 enero 2013].
- Guerrero, P. (2007), "Los sistemas complejos y las ciencias sociales: Un enfoque organizacional", *Administración y Organizaciones*, año 9, núm. 18, pp. 147-160.
- Guevara, C. D. L. (2001), *Teorías Organizacionales y Administración*, McGraw Hill, México.
- Hannan, M. T. y Freeman, J. (1984), "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, vol. 49, núm. 2, pp. 149-164.

Heemskerk, B. Pistorio, P. y Scicluna, M. (2002), *Sustainable Development Reporting: Striking the balance*. Switzerland: World Business Council for Sustainable Development.

Heracleous, L. (1998), "Strategic thinking or strategic planning?", *Long Range Planning*, vol. 31, núm. 3, pp. 481-487.

Hillman, A. J., Withers, M. C. y Collins B. J. (2009), "Resource Dependence Theory: A Review", *Journal of Management*, vol. 35, núm. 6, pp. 1404-1427.

Jones, G. H. (2008) *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*, Pearson Prentice Hall, México.

112

Liedtka, J. M. (1998), "Strategic thinking; can it be taught?", *Long Range Planning*, vol. 31, núm. 1, pp. 120-129.

López, J. A. (2011), "Los procesos dinámicos y el aprendizaje organizacional en las MPyME's", en Mercado Salgado, P. *Temas selectos sobre áreas funcionales de las organizaciones*, UAEMéx, Toluca, pp. 201.

Mann, S. R. (1992), "Chaos Theory and strategic thought", *Parameters*, pp. 54-68.

Marr, R. y García-Echeverría, S. (1997), *La dirección corporativa de los recursos humanos*, Díaz de Santos, Madrid.

Masera, O., Astier, M. y López-Ridaura, S. (1999), *Sustentabilidad y manejo de recursos naturales. El marco de evaluación del MESMIS*, Mundi Prensa México, Pátzcuaro.

McElroy, M. W. (2006), *The Sustainability Code. A Policy Model for Achieving Sustainability in Human Social Systems*. Disponible en: <http://www.sustainableorganizations.org/The-Sustainability-Code.pdf> [Acceso: 1 diciembre 2011].

Meadows, D. (1975), *Los límites del crecimiento: Informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad*, Fondo de Cultura Económica, México.

Mintzberg, H. (1994), "Rethinking Strategic Planning", *Long Range Planning*, vol. 27, núm. 3, pp. 22-30.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1999), *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Granica, Argentina.

- Morrisey, G. L. (1996), *Pensamiento Estratégico: Construya los cimientos de su planeación*, Prentice Hall Latinoamericana, México.
- Naredo, J. M. (1997), Sobre el origen, el uso y el contenido del término sostenible. Disponible en: <http://habitat.aq.upm.es/cs/p2/a004.html> [Acceso: 26 noviembre 2011].
- North, D. C. (1991), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- O'Shannassy, T. (1999), "Strategic Thinking: A Continuum of Views", *RMIT Business*, pp. 2-30.
- Parsons, T. (1974), *El sistema de las sociedades modernas*, Trillas, México.
- Perrow, C., (1991), *Sociología de las Organizaciones*, Mc GrawHill, Madrid.
- Pfeffer, J. (1997), *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*, Oxford University Press, México.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations*, Harper & Row, Nueva York.
- Porter, M. (2006), *Estrategia y ventaja competitiva*, Deusto, Barcelona.
- Salcedo, M. P., San Martín, F., y Barberi, C. M. (2010), "El desarrollo sustentable. Modelo de conciliación entre el progreso económico, la justicia social y la preservación del medio ambiente", *Gestión y Estrategia*, núm. 37, pp. 17-31.
- Simon, H. A. (1997), *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*, Free Press, New York.
- Stinchcombe, A. L. (2001) *When Formality Works: Authority and Abstraction in Law and Organization*, University of Chicago Press, Chicago.
- Tattersall, J. y Hockey, G. R. (2011), "Demanding work, technology and human performance", en Hodgkinson, G. P., *Strategic Management*, United Kingdom, Blackwell Publishing, pp. 169-187.
- Tompkins, J. (2002), "Strategic human resources management in government: Unresolved issues", *Public Personnel Management*, vol. 31, núm. 1, pp. 95-110.

UNCSD (1992), Agenda 21, Rio de Janeiro: United Nation Commission on Sustainable Development. Conference on Environment & Development.

UNCSD (2001), Indicators of sustainable development: guidelines and methodologies, New York: United Nations Commission on Sustainable Development.

Van Marrewijk, M. (2003), "Concepts and definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between agency and Communion", *Journal of Business Ethics*, vol. 44, pp. 95-105.

Weber, M. (2010), *Economía y Sociedad*, Distal, Buenos Aires.

<sup>114</sup> Wikström, P. A. (2010), "Sustainability and Organizational Activities: Three Approaches", *Sustainable Development*, núm. 18, pp. 99–107.

Wootton, S. y Horne, T. (2002), *Pensamiento estratégico: Un camino a la estrategia paso a paso*, Panorama, México.

World Commission for Environment and Development (1987), *Our common future*, ONU.