

# Sustentabilidad en las Organizaciones: Nuevos enfoques y formas de entender del concepto

Graciela Carrillo González

El antecedente más significativo de la sustentabilidad aparece con el surgimiento de los movimientos ambientalistas en Estados Unidos que se forman a raíz del trabajo de Rachel Carson “Primavera Silenciosa”, publicado en 1962, en el cual se denuncia sobre la extinción de aves (particularmente el águila calva) a causa del excesivo uso del DDT en los cultivos agrícolas. Posteriormente en 1972 se realiza la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Ambiente Humano en Estocolmo, Suecia, en ella se cuestionan los impactos del modelo económico predominante y se habla tanto de la protección del ambiente como de la búsqueda de relaciones comunes entre aspectos ambientales y temas económicos relacionados con el capital, el crecimiento y el empleo. De esta discusión a principios de los años setenta deriva una postura que contrapone el crecimiento económico y el cuidado del ambiente lo que da lugar, por primera vez, a la propuesta del crecimiento cero

Quince años después, en 1987, se intenta modificar la visión del 1972 y se plantea la posibilidad de crecimiento con desarrollo y cuidado de los recursos naturales en el mundo, a partir de ello se generaliza un concepto estrechamente ligado a la idea de la sustentabilidad, que incluso llega a entenderse, en muchos foros como sinónimo, el “desarrollo sustentable” el cual aparece con la publicación emitida por Naciones Unidas denominada “Nuestro futuro común” también llamada “El Informe Brundtland”, en este texto, el desarrollo sustentable se definió como “aquel que satisface las necesidades de las generaciones actuales sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.

Por tanto el debate sobre la sustentabilidad está presente desde hace casi 40 años en los cuales, el concepto ha evolucionado manifestándose en importantes matices y diversas aproximaciones. Sin embargo es interesante destacar que a lo largo de esa evolución se sostienen ciertos principios éticos que han sido inamovibles como la armonía con el entorno natural y la equidad y justicia humana.

## Sobre el concepto de sustentabilidad

Para una sociedad, sustentabilidad significaría la existencia de ciertas condiciones económicas, ecológicas, socio-culturales y políticas, que permitan que se cumplan esos dos principios; armonía con la naturaleza y justicia social, lo que implica una redefinición del papel que juega el ser humano dentro de la biosfera y un cambio profundo de las relaciones que se establecen entre los diversos grupos sociales y raciales.

Entre los años setenta y ochenta del siglo pasado, la idea de sustentabilidad se focalizaba en la relación del hombre con la naturaleza dando atención a los impactos negativos que la actividad humana generaba sobre los recursos naturales y sobre la propia salud del hombre. Sin embargo, hacia finales de los noventa se suman a la dimensión ambiental, la económica, la cultural y la social lo que incluye como base de la sustentabilidad no sólo la inserción armónica con el medio natural sino un ordenamiento social interno que garantice justicia generacional, aceptación de la interculturalidad y reducción de la pobreza.

En el debate actual han surgido dos aproximaciones en torno a la sustentabilidad; aquella denominada sustentabilidad fuerte donde se cuestiona duramente la manera en que el modelo económico actual determina el uso de los recursos naturales y propone que los recursos no renovables se sustituyan, y los renovables se utilicen únicamente si se respetan sus tiempos de regeneración,

asimismo establece la necesidad de nuestra relación como ser humano con los flujos energéticos para evitar que aumente la entropía, lo que implica apegarse al ejemplo *“que nos brinda la naturaleza, que ha sabido integrar el comportamiento biológico de millones de especies de flora y fauna, en un todo coherente; lo que le ha permitido garantizar su permanencia por miles de millones de años. Ha sabido mantener un equilibrio dinámico entre los intereses de cada uno de sus individuos y el colectivo: Potenciando la cooperación entre especies o grupos y la auto-competencia del individuo (nunca a la inversa)”*. [www.bibliotecaverde.org](http://www.bibliotecaverde.org)

Por otro lado la sustentabilidad débil se centra en reducir los impactos de la actividad humana y en recuperar ciertos espacios naturales, permite la extracción de los recursos naturales, es aquella que “aplican” las empresas y las instituciones de gobierno en algunos países a partir de la llamada política ambiental. Se apoya en las nociones de sustentabilidad desarrolladas en los años posteriores al Informe *Brundtland*, que incluyeron una diversidad de aspectos vinculados a los procesos socioeconómicos, políticos, técnicos, productivos, institucionales y culturales y que están relacionados con la satisfacción de las necesidades humanas.

En el caso de las organizaciones la sustentabilidad se ha entendido como la preocupación por satisfacer necesidades presentes incluyendo a nivel micro, el bienestar de sus propios empleados, de su comunidad, su entorno y a nivel macro el bienestar de su país y el global.

En esta diversidad de elementos se incorporan atributos y actividades de corte ambiental, social y económico y se busca un equilibrio entre ellos. La sustentabilidad se relaciona con elecciones y decisiones diarias y tiene impacto en la gente, en las instituciones, en los ecosistemas y en el planeta.

Actualmente muchas empresas vinculan el concepto de sustentabilidad con el hacer negocios aprovechando el entorno global y las necesidades de los nuevos nichos de mercado y de sus grupos de interés. En particular empiezan a prestar atención a consumidores que cuidan su salud y/o se asumen como socialmente conscientes, de modo que las empresas que se autodenominan sustentables implementan acciones como; programas de ahorro de energía, medición de su huella ecológica, hídrica o de carbono, acciones de reciclaje de diversos materiales, adopción de modelos de producción más limpia y también programas para mejorar el bienestar de sus trabajadores o la calidad de sus productos y servicios.

Se podría decir que el enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa es, a la fecha, el más incluyente en lo que se refiere a los ámbitos de la sustentabilidad ya que las empresas que se certifican como tal desarrollan medidas laborales, ambientales y sociales muy ligadas a los intereses de sus stakeholders y adquieren compromisos que les obliga a dar seguimiento a sus acciones a través de una serie de indicadores.

Sin embargo la interpretación que hacen las diversas organizaciones, sea empresa privada, pública o social

difieren ya que la adopción de acciones encaminadas hacia objetivos de sustentabilidad responde a intereses diversos. Una tendencia es que las compañías privadas se identifiquen como empresas sustentables, ya que esto incide directamente en su reputación frente a la comunidad, en este caso algunas de ellas bajo ese interés se comprometen realmente a emprender acciones que inciden favorablemente en los ámbitos señalados, sin embargo existen casos de empresas que cumplen con apenas lo indispensable para evitar sanciones de la autoridad ambiental o laboral y muchas otras que sólo simulan ser sustentables para crearse una imagen positiva, pero que en realidad carecen de todo compromiso.

*“Para una empresa, ser sustentable, debe significar valor y competitividad, lo que se logra a través de una gestión de sus operaciones y de sus relaciones. De lo contrario, corre riesgos cada día más tangibles, de reducir o perder posiciones en algunos mercados y ser excluida de otros”,* Pablo Frederick, gerente de sustentabilidad y cambio climático de Deloitte (Consultora Financiera Internacional).

Por otro lado las empresas públicas quedan supeditadas a las exigencias de la política pública en cada país, en el caso de México han sido incipientes las iniciativas como por ejemplo el uso de papel ecológico y de muebles de maderas certificadas en oficinas de gobierno, la separación de los residuos, etc. Pareciera que la tendencia a incorporar cada vez más medidas que apunten hacia la sustentabilidad dentro de las empresas públicas está creciendo.

Finalmente las organizaciones civiles normalmente se mueven bajo intereses altruistas y se focalizan principalmente en aspectos muy concretos de acción local, aunque algunas de ellas han trascendido el ámbito nacional, no obstante en este tipo de organizaciones también han surgido algunas interpretaciones de la sustentabilidad que responde a un interés de carácter utilitario ya que se ha visto como medio para acceder a fondos nacionales e internacionales y de esta manera poder operar más como un negocio con ventajas fiscales.

Al seguir un modelo de gestión que incorpora de forma real y totalmente comprometida la RSC, como uno de sus pilares fundamentales, las empresas inician el camino de la sustentabilidad corporativa o la denominada "triple sustentabilidad" lo que implica ser "una empresa altamente competitiva y económicamente exitosa (sustentabilidad económica), al mismo tiempo que hace todo lo posible por impactar el mínimo en el medio ambiente más allá de cualquier legislación ambiental (sustentabilidad ambiental) y contribuir a la igualdad de oportunidades y disminución de la pobreza, ya sea a través de sus mismos productos o servicios, o de acciones específicas (sustentabilidad social)".

En este sentido, la aspiración de las organizaciones que se posicionan en esa línea es avanzar hacia una reforma cultural que lleve a los diversos agentes a repensar sobre las causas del deterioro social, económico y ambiental, a modificar las estructuras cognitivas y las relaciones simbólicas de los seres humanos entre sí y

con su entorno, lo que implica consolidar un cambio cultural profundo que se exprese en las acciones del día con día dentro de las organizaciones.

En este número 27 de la Revista Administración y Organizaciones se pretende discutir tanto en el plano teórico como en el de las experiencias específicas en todo tipo de organizaciones, las distintas interpretaciones y posturas en torno a la sustentabilidad, así como los resultados y aplicaciones alcanzados. En una segunda parte denominada miscelánea se incorporan dos interesantes artículos vinculados a otras problemáticas de las organizaciones y finalmente se presenta la reseña de un interesante libro.

## **Soportes y medición de la Sustentabilidad**

La sustentabilidad como una aspiración o como una preocupación de la sociedad incorpora, pese a su carácter dinámico, una serie de principios y soportes éticos que han permanecido en el tiempo y que se fortalecen con una dimensión social y cultural en los últimos años, cuando el plano económico también se vuelve relevante y se busca la coincidencia entre el objetivo de la ganancia en la empresa y su participación en la equidad y el cuidado del ambiente.

En el primer artículo Alma Patricia Aduna, Epifanio García y José Régulo Morales presentan una discusión en torno al capital social como promotor de la interacción entre individuos y como facilitador para la alcanzar metas colectivas e individuales a partir del reforzamiento

de estructuras sociales. Se ve como un mecanismo que fortalece el capital humano generando un potencial importante que puede impactar en la percepción y compromiso de los ciudadanos con el medio ambiente y el desarrollo sustentable.

Las investigadoras Ruth Noemí Ojeda y Olivia Jiménez Díez abordan el actual tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para definir e identificar cómo algunas empresas toman iniciativas para contribuir a acciones compatibles con la sustentabilidad. Su trabajo se centra en la revisión y aplicación de los modelos conceptuales para evaluar el desempeño de las empresas en este ámbito. Aplican el Modelo del Boston College a dos empresas de diferente tamaño con la finalidad de comparar sus resultados en el avance de su ciudadanía corporativa.

## **Sustentabilidad en las Organizaciones Públicas**

Las organizaciones públicas hoy en día también tratan de alinearse a los principios de la sustentabilidad a través de distintos mecanismos, sea desde la consideración de los objetivos propios de ella en su planeación estratégica, sea apegándose a las regulaciones o incorporando el tema como una base de conocimiento para las generaciones en formación, en los siguientes artículos se presentan tres casos de este tipo de organizaciones que buscan incidir a través de su actividad fundamental en la sustentabilidad.

Martha Chávez Cortés y Gilberto Binnqüist hacen un análisis de cómo se inserta el tema de la sustentabilidad en la CFE, señalan como la necesidad de un cambio cultural, ubica a los sistemas productivos frente a un nuevo contexto, más problematizado y rico, en el que producir de manera eficiente ya no es suficiente. Resaltan las nuevas exigencias sociales, normativas, legales y políticas que están obligando a un cambio en los sistemas productivos hacia un modelo más responsable, comprometido y solidario con el desarrollo y explican, en ese ámbito de la integración de la sustentabilidad, como la CFE la incorpora a través del Plan Estratégico Institucional para el Desarrollo Sustentable (PEIDES) y de su puesta en práctica. Donde se reconoce al desarrollo sustentable como “el pilar de la transformación de la institución y del país”. En consecuencia, declara explícitamente su intención y compromiso de adoptar este paradigma como eje de su estructura y funcionamiento.

En el siguiente trabajo y siguiendo la lógica de las organizaciones públicas Roxana Muñoz presenta un análisis de la reconfiguración de los hospitales públicos en México a la luz de la sustentabilidad y para ello se apoya en dos aspectos: el entramado institucional que promovió los cambios organizacionales en los hospitales; y la aplicación de las normas del manejo sustentable de los residuos peligrosos biológicos y químicos. El artículo aborda como caso al Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubiran. Concluye que el análisis de la sustentabilidad en los hospitales públicos

debe dar mayor énfasis a las dinámicas institucionales que al cumplimiento o no de las normas.

El artículo de Isabel Correa presenta los resultados de una investigación cuantitativa sobre los contenidos referidos a la sustentabilidad que se incorporan en los programas de la Licenciatura en Administración de la UAM-Iztapalapa, entrevistando a 128 estudiantes. El propósito fue definir qué estrategias educativas tienen mayor impacto en la formación de los estudiantes, con la finalidad de fortalecer aquellas que mejor se adecuen a los objetivos de la educación para la sustentabilidad.

## Sustentabilidad en las Organizaciones Privadas y Sociales

Desde la perspectiva de las organizaciones privadas se han presentado dos posturas en torno a las iniciativas de regulación y nuevos mercados relacionados con la sustentabilidad, mientras que para unas esto se vuelve una amenaza e implica un fuerte costo, otras lo ven como una oportunidad para competir y oportunidad que en el caso de las organizaciones sociales se percibe como necesaria para generar redes y mayor participación social buscando incidir en las decisiones de política pública. En los siguientes dos artículos se discuten estas posturas para el caso de las mipymes en Aguascalientes y para el caso de una organización social.

El artículo de Roberto González y Luis Aguilera “Percepción de las mipymes de Aguascalientes sobre las

normas ambientales y su influencia en la competitividad” analiza la apreciación que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas de Aguascalientes sobre la influencia de la normatividad ambiental en la competitividad de las empresas. Los resultados demuestran, que la percepción en empresas de más de 10 años de funcionamiento y crecimiento continuo es que las normas les impactan en su competitividad y por lo tanto hace falta modificarlas y reorientarlas más que a sanciones hacia incentivos.

En el trabajo de Teresa Magallón y María Teresa Montoya se presenta el caso de una serie de pequeñas organizaciones ubicadas en la Región Sierra Nevada, conformadas con características propias del campo y la ciudad, entre la tradición y la modernidad, las cuales, a través de la acción colectiva, se integran en una red de agroproductores cuyo objetivo principal es la producción orgánica. La “Red de Ecoproductores y Consumidores Origen Volcanes” (Red Origen Volcanes), está conformada por diez pequeños grupos productivos familiares que a través del intercambio de recursos (asesoría, insumos, apoyo en las faenas propias del cultivo y cosecha, entre otros) han garantizado su desarrollo en esta región.

Estas organizaciones se dedican a la siembra de cultivos orgánicos debido a la vocación de las familias hacia la cultura ambiental, arraigada en su forma de producción y de comercialización. Cada unidad productiva es autónoma e independiente del resto, pero como red mantienen fuertes vínculos de solidaridad, originariamente

tejidos alrededor del Centro Incalli Ixcahuicopa (CENT-LI). El objetivo del estudio es mostrar como cobran especial importancia las pequeñas organizaciones familiares y las circunstancias que los inducen a constituirse en redes de cooperación con actividades que giran en torno a lo ambiental.

## Miscelánea

Diego René González presenta una reflexión sobre algunas consideraciones para aplicar la *Programación Neurolingüística*, actualmente posicionada como un tópico obligado dentro de las organizaciones, pero sobre todo dentro del ámbito directivo, en donde su aplicación está siendo fuertemente promovida como herramienta complementaria para potenciar las habilidades de la alta dirección.

Recuperan el tema para analizar en profundidad la idea de programar a los individuos y presentan una serie de argumentos que derivan de las posturas críticas a este método, resaltando algunas interrogantes como: ¿cuáles son las consecuencias para el individuo de la aplicación de la PNL en el ámbito organizacional? El trabajo pretende brindar al lector un marco de referencia sobre los objetivos y la metodología de la PNL, y un espacio para discutir los alcances e implicaciones de su aplicación en los individuos dentro de las organizaciones.

Arturo Hernández y Guillermo Ramírez presentan dentro de la miscelánea el trabajo “Control de gestión: una

perspectiva antropológica” donde consideran el control de gestión como una herramienta administrativa utilizada para mantener el dominio de la organización y para conservar la capacidad de dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos. Su objetivo es mostrar que las técnicas, normas, y estructuras, utilizadas para su logro no sólo provienen de la administración, sino también se pueden encontrar en otras disciplinas como la antropología, la cual ofrece nuevas vías para el análisis de este objeto de la administración denominado control de gestión.

Finalmente se presenta la reseña del libro de Rubén Molina Sánchez, Ricardo Contreras Soto y Alejandra López Salazar; “Emprendimiento: dimensiones sociales y culturales en las Mipymes”, publicado por Pearson y la Universidad de Guanajuato bajo los auspicios del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional PIFI.

El libro es resultado de un estudio que fue realizado en el año 2007, se respalda con un importante trabajo de campo en 420 organizaciones tipificadas como Mipymes en el área de Celaya, Guanajuato. El texto se consideró de interés debido a que incorpora tres elementos normalmente ausentes en este tipo de estudios: Los elementos y procesos socioculturales en el ámbito del análisis económico de racionalidad y ajuste a través del mercado; El análisis sociológico de *habitus*, *campo* y *capital*; y la importancia del trabajo de campo para rescatar elementos empíricos que sustentan las afirmaciones en el campo de la Administración.