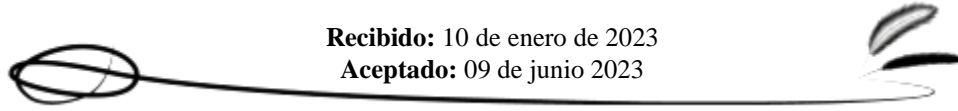


# La gestión sustentable como una dimensión de la salud organizacional

Carmen Aurora Matteo<sup>1</sup>

**Recibido:** 10 de enero de 2023

**Aceptado:** 09 de junio 2023



## Resumen

El interés de los mercados y los inversionistas por empresas socialmente responsables y sustentables, está siendo una de las razones por las que las organizaciones están concientizando la adopción de una gestión orientada hacia la sustentabilidad. Alinear los sistemas de gestión con este nuevo modelo de mercado que trata de equilibrar la triple cuenta de resultados - económica-social-ecológica - con las partes interesadas, se está convertido en una iniciativa que contribuye no sólo con la productividad y logros financieros, sino en un factor de ventajas competitivas de la organización, y un indicador de la salud organizacional. A partir del procesamiento interpretativo y hermenéutico de contribuciones teóricas, información documental, y referencias empíricas sobre la salud organizacional y la sustentabilidad, este artículo de investigación pretende mostrar un análisis reflexivo de cómo la sustentabilidad se constituye una dimensión del modelo de salud organizacional. En el análisis realizado se asumió una visión totalizadora, y a partir de un proceso de integración, abstracción y generalización. Se realizó una combinación de métodos privilegiando el procesamiento interpretativo y hermenéutico, concluyéndose que con el enfoque de gestión sustentable la organización puede orientarse a favor de una cultura de alto desempeño.

**Palabras clave:** sustentabilidad, salud organizacional, competitividad, gestión, liderazgo, cultura de alto rendimiento.

---

<sup>1</sup>Venezolana, Doctora en Gerencia de la Universidad Central de Venezuela. Profesora-Investigadora del Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES) de la Universidad Central de Venezuela (UCV) y del Postgrado en Ciencias Administrativas de la FACES-UCV. Correo electrónico: [auroramatteo@gmail.com](mailto:auroramatteo@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1471-8868>

## Sustainable management as a dimension of organizational health

Carmen Aurora Matteo<sup>2</sup>

**Received:** January 10, 2023

**Accepted:** June 09, 2023



### Abstract

The interest of the markets and investors in socially responsible and sustainable companies is being one of the reasons why organizations are raising awareness about the adoption of a management oriented towards sustainability. Aligning management systems with this new market model that tries to balance the triple bottom line - economic-social-ecological - with the interested parties, is becoming an initiative that contributes to not only productivity and financial achievements, but also a factor of competitive advantages for the organization, and an indicator of organizational health. Based on the interpretive and hermeneutical processing of theoretical contributions, documentary information, and empirical references on organizational health and sustainability, this research article aims to show a reflective analysis of how sustainability constitutes a dimension of the organizational health model. The analysis carried out assumed a totalizing vision; and from a process of integration, abstraction and generalization. A combination of research methods and techniques, it shows how through the competitive opportunities of the sustainable management approach, the organization can be oriented towards a culture of leadership and high performance.

**Keywords:** sustainability, organizational health, competitiveness, management, leadership, high performance culture.

---

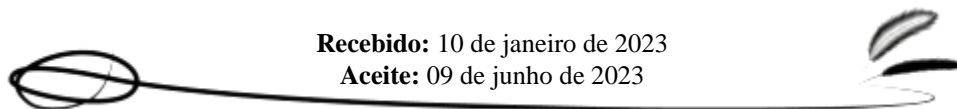
<sup>2</sup>Venezuelan. PhD in Management from the Central University of Venezuela. Professor-Researcher at the Center for Development Studies (CENDES) of the Central University of Venezuela (UCV) and the Postgraduate Course in Administrative Sciences at FACES-UCV. E-mail: [auroramatteo@gmail.com](mailto:auroramatteo@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1471-8868>.

## A gestão sustentável como dimensão da saúde organizacional

Carmen Aurora Matteo<sup>3</sup>

**Recebido:** 10 de janeiro de 2023

**Aceite:** 09 de junho de 2023



### Resumo

O interesse dos mercados e investidores por empresas socialmente responsáveis e sustentáveis está sendo um dos motivos pelos quais as organizações estão se conscientizando sobre a adoção de uma gestão voltada para a sustentabilidade. Alinhar os sistemas de gestão com esse novo modelo de mercado que busca equilibrar a tripla dimensão - econômica-social-ecológica - com as partes interessadas, vem se tornando uma iniciativa que contribui não apenas para produtividade e conquistas financeiras, mas também um fator de vantagens competitivas para a organização, e um indicador de saúde organizacional. A partir do tratamento interpretativo e hermenêutico de aportes teóricos, informações documentais e referenciais empíricos sobre saúde organizacional e sustentabilidade, este artigo de pesquisa tem como objetivo apresentar uma análise reflexiva de como a sustentabilidade constitui uma dimensão do modelo de saúde organizacional. A análise realizada assumiu uma visão totalizante e de um processo de integração, abstração e generalização. Foi utilizada uma combinação de métodos, com ênfase no processamento interpretativo e hermenêutico, e a conclusão é que a organização pode ser orientada para uma cultura de elevado desempenho com uma abordagem de gestão sustentável.

**Palavras-chave:** sustentabilidade, saúde organizacional, competitividade, gestão, liderança, cultura de alta performance.

---

<sup>3</sup>Venezuelana. Doutora em Administração pela Universidade Central da Venezuela. Professora-Pesquisadora do Centro de Estudos para o Desenvolvimento (CENDES) da Universidade Central da Venezuela (UCV) e do Curso de Pós-Graduação em Ciências Administrativas da FACES-UCV. Endereço eletrônico: [auroramatteo@gmail.com](mailto:auroramatteo@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1471-8868>.

## Introducción

La sustentabilidad como enfoque de gestión ha ido ganando cada vez mayor relevancia en las últimas dos décadas, esto debido a la presión que distintos grupos de interés ha ejercido sobre las organizaciones, demandando no sólo la entrega de productos y servicios de mayor calidad y con más ética, sino que ésta sea capaz de dar respuestas a problemas sociales y ambientales producto de su actividad.

Factores como requerimientos de los inversionistas, exigencias legislativas, presiones del mercado, oportunidades de negocio, y el despliegue de ventajas competitivas y de marketing empresarial, han impulsado la idea, y la consideración de la sustentabilidad como parte de la gestión organizacional, pero ¿están las organizaciones conscientes de la importancia de la sustentabilidad como una dimensión estratégica a incorporar en sus enfoques de gestión?

Las organizaciones que integran la sustentabilidad en su estrategia y toma de decisiones, consideran que la obtención de beneficios es uno de los principales objetivos de la empresa, pero no su única razón de ser, pues la reflexión sobre recursos disponibles, inversiones, mercados, grupos de interés, y prácticas de gestión con miras a producir, consumir bienes, y sobrevivir, necesariamente implica pensar en el largo plazo. En este contexto, asumir un enfoque de gestión sustentable, implica adoptar toda una filosofía de trabajo -estratégico-operacional- en la que las decisiones y acciones se fundamentan en un actuar ético y responsable con el mercado y la sociedad; donde el crecimiento económico y la competitividad estén integrados a la protección del ambiente; donde se estimule la excelencia en la gestión; se fomente el liderazgo participativo; se valore el potencial del capital humano, y muy especialmente, se entregue valor a la sociedad.

En la actual dinámica empresarial-organizacional, es cada vez más notoria la necesidad de examinar nuevos enfoques para la gestión de riesgos y oportunidades asociados a los aspectos ambientales; así como medir el impacto que en la sociedad generan los procesos productivos, o la eficacia de las relaciones laborales; entre otros indicadores que valoran una gestión socialmente responsable, y favorecen el sostenimiento de la organización en el tiempo.

La salud organizacional hace referencia precisamente, a la habilidad de la organización para alinear sus prácticas de gestión a una visión estratégica que considere el largo plazo. Este enfoque, plantea, el diseño de una cultura corporativa de alto rendimiento que facilite la adaptación, flexibilidad, y agilidad, que una organización competitiva necesita para enfrentar con éxito la complejidad de los

mercados, y la incertidumbre de la dinámica del entorno actual de los negocios. A partir de la aplicación de un conjunto de variables o dimensiones que caracterizan la salud organizacional, se obtiene un índice que arroja las capacidades que una organización ha desarrollado para competir y ejercer influencia en el mercado, permanecer rentable, y lograr ser líder en su sector de forma sostenida. Una vez la organización identifique cuál de sus capacidades es de mayor relevancia para operar, ésta deberá ser desarrollada e integrada en su sistema de gestión como estrategia que impulse el éxito y la creación de valor para los implicados.

Las últimas tendencias en materia de sustentabilidad y responsabilidad social empresarial (RSE) están relacionadas con temas que están generando grandes impactos en las organizaciones, encausándolas a considerar la sustentabilidad como una de las dimensiones de gestión y como indicador de una buena salud organizacional. Aspectos que se integran a la gestión estratégica, y a la valoración del nivel competitivo de las organizaciones. De aquí que la intención de este trabajo sea propiciar una reflexión sobre la gestión sustentable como una dimensión de la salud organizacional.

El análisis realizado se adoptó una visión transdisciplinaria, mediante una configuración circular de las diferentes y variadas dimensiones contenidas en el objeto de estudio, donde confluyen desde lo organizacional-gerencial hasta lo económico-social-ecológico. Asimismo, se asumió una visión totalizadora; y a partir de un proceso de integración, abstracción y generalización, el uso combinado de métodos -observación, análisis-síntesis, inducción-deducción-; y de técnicas de análisis crítico, de contenido, y la sistematización y procesamiento interpretativo y hermenéutico de las distintas contribuciones teóricas, referencias empíricas, e información documental sobre salud organizacional y sustentabilidad; se muestra cómo a través de las oportunidades competitivas del enfoque de gestión sustentable, la organización puede orientarse a favor de una cultura de liderazgo y de alto rendimiento.

### **Consideraciones sobre la salud organizacional. Dimensiones y sus relaciones**

Las organizaciones que se anticipan y sobresalen contundentemente a sus competidores, por la capacidad para marcar pautas, establecer estándares, definir nichos de mercado, diferenciarse por sus capacidades, o por beneficiarse de la preferencia de sus clientes manteniendo el posicionamiento y el liderazgo, son organizaciones que gozan de una buena “salud organizacional”.

La salud organizacional, según lo presenta McKinsey (2014) es la “habilidad que la empresa competitiva ha desarrollado para alinear una excelente ejecución operacional con la visión, la estrategia de negocios, y la cultura corporativa” (p.2); y la que es capaz de realizar los cambios pertinentes que

faciliten su sobrevivencia, contribuyendo así a mantenerse presente en los mercados, como consecuencia de incorporar las nuevas tendencias del mundo de los negocios.

Para evaluar la salud organizacional, y medir la capacidad que la organización ha desarrollado para competir, el modelo de Mckinsey, ha diseñado un instrumento que contempla, nueve (9) dimensiones y treintaisiete (37) prácticas de gestión que propician el análisis de la competitividad en su entorno de negocios.

Las dimensiones definidas para la evaluación de la salud organizacional según lo Mckinsey (2014) consideran los siguientes aspectos:

1. Dirección: visión compartida y claridad en la estrategia.
2. Responsabilidad: transparencia en la gestión, orientación a resultados.
3. Coordinación y control: autoridad formal, políticas, estructura jerárquica, gestión financiera.
4. Orientación externa: la relación con clientes, competidores, proveedores y comunidades.
5. Liderazgo: líderes transformadores que inspiran una visión compartida.
6. Innovación y aprendizaje: gestión del conocimiento, ambientes de colaboración y culturas innovadoras.
7. Competencias: claridad de roles, evaluación del desempeño, modelos de competencias.
8. Motivación: orientación al logro. gestión del compromiso, valores, oportunidades de desarrollo.
9. Cultura y clima laboral: visión, misión, rituales empresariales, sistema de creencias (p.5)

En cada una de esas dimensiones se asocian prácticas de gestión que procuran medir el desempeño de la organización en sus distintos entornos de negocio. Esta medición a través de la aplicación del instrumento a la organización, arroja un Índice de Salud Organizacional (OHI) -por sus siglas en inglés (*Organizational Health Index*)-, que determina la capacidad competitiva que posee la organización en su ámbito de actuación, especialmente, para ser rentable, ejercer el liderazgo en mercado y permanecer en el tiempo.

Por lo general, el resultado de esta evaluación, según lo refiere Ballesta (2014), permite “establecer una correlación directa entre el valor del índice, y, por ejemplo, la productividad, la

facturación, y la rentabilidad” (p.8); y, asimismo, permite identificar cuáles de las dimensiones y prácticas, requieren una mayor consideración, al reflejar unos bajos valores para justificar oportunamente intervenciones que procuren la aplicación de acciones correctivas.

De acuerdo con los estudios de Mckinsey (2014) en más de 500 empresas a nivel mundial, se ha podido agrupar las dimensiones y prácticas del modelo de salud organizacional en “cuatro (4) arquetipos que caracterizan a las empresas con excelente salud organizacional, y definen las culturas de alto rendimiento” (p.7), estos arquetipos se relacionan con:

Liderazgo como dinamo estratégico,

Excelencia en la ejecución,

Orientación al mercado,

Enfoque en el talento y el conocimiento.

En esos arquetipos se han vinculado también cuatro de las treinta y siete prácticas, que según lo refiere Ballesta (2014) tienen que ver con prácticas de gestión, las cuales con mayor frecuencia han sido mencionadas por las empresas estudiadas por McKinsey, a continuación se especifican en la tabla número uno.

**Tabla 4. Arquetipos y prácticas de gestión de la Salud Organizacional**

Liderazgo como dinamo estratégico	Excelencia en la Ejecución	Orientación al mercado	Enfoque en talento y conocimiento
Oportunidades de desarrollo	Gestión del conocimiento	Enfoque en el cliente	Recompensas y reconocimiento
Líderes inspiradores	Implicación del empleado	Inteligencia competitiva	Adquisición de talento
Confianza y apertura	Creatividad y esfuerzo emprendedor	Gestión financiera	Incentivos financieros
Incentivos financieros	Desarrollo del talento	Relaciones con el gobierno y la comunidad	Oportunidades de desarrollo

**Fuente:** Ballesta (2014)

En el modelo de salud organizacional de McKinsey, el “*Liderazgo como dinamo estratégico*” refiere que las organizaciones que se orientan a este arquetipo muestran en todos sus ámbitos y niveles, líderes con alto potencial, libertad para la toma decisiones, disposición al logro de resultados, y

correspondencia entre sus prácticas de gestión y la ejecución de la estrategia de negocios. Se favorece así, un estilo de gestión descentralizado, coherente con una organización que avanza en la conformación de redes, entornos colaborativos de trabajo potenciados por la tecnología, y relaciones más cercanas con grupos de interés. Son organizaciones que se sustentan en la innovación para reinventarse cada vez que sea necesario y lograr una mejor adaptación a las exigencias y dinámicas de los mercados, recreando su portafolio de productos y servicios con agilidad y flexibilidad, potenciando sus competencias, capacidades, y conocimientos, en una cultura empresarial de alto rendimiento como factor clave para el logro de resultados operativos y financieros, que superan significativamente los resultados de los competidores.

Con respecto a la “*excelencia en la ejecución*”, las organizaciones consideran la inversión en prácticas que otorguen certificación, adquisición de nuevas tecnologías, y procesos de mejora continua para incrementar la calidad de sus bienes y servicios, mejorando también, su producción con base en la planificación y la sostenibilidad de sus operaciones. Son organizaciones competitivas por su capacidad para reducir costos, minimizar desperdicios, y consolidar economías de escala. Muestran eficiencia en la integración de sistemas y procesos y comparten información y conocimientos en los distintos niveles jerárquicos. Se enfocan en alcanzar el liderazgo en costos, formular estrategias de diversificación, promover una expansión de las operaciones con alcance regional, y adoptar estándares que facilitan la medición de resultados. Comúnmente garantiza la disposición del talento que se requiere para que la organización compita en el entorno en el que se desenvuelve.

En el arquetipo de la “*orientación al mercado*”, las organizaciones despliegan un marcado enfoque hacia lo externo, al incorporar en su formulación estratégica la dinámica tanto de clientes, aliados estratégicos, proveedores y competidores. Su disposición a la innovación facilita marcar tendencias en entornos de mercado de alta competitividad. Configuran portafolios de marcas prestigiosas que se destacan en propuestas de valor diferenciadas y de gran satisfacción para los clientes. Ofrecen y cumplen a cabalidad la promesa de venta de sus productos y servicios fortaleciendo así el valor de mercado de la empresa. Estas organizaciones consolidan una visión que inspira, desarrollándola mediante la solidez financiera, y la clara orientación estratégica de sus líderes, lo que favorece la captación del mejor talento del mercado, y la convergencia de espacios de colaboración que generan productos y servicios innovadores que promueven la lealtad de sus clientes, y conmueve a mercados altamente competitivos. El enfoque de gestión favorece relaciones con los grupos de interés como una estrategia de reconocimiento y posicionamiento en el mercado.



El enfoque en el “*talento y el conocimiento*”, las organizaciones consolidan sus ventajas competitivas a través de la combinación talento-conocimiento; captando colaboradores de la mejor calidad, con manejo de conocimiento especializado y relevante para el negocio. Estas organizaciones se constituyen con base en “las mejores prácticas” y otorgan a la gestión un sello distintivo para captar personas, para motivar, para formar y preparar el talento apropiado que ocupe posiciones de gran importancia para el crecimiento y expansión de la organización a largo plazo. Consideran variados motivadores intrínsecos y políticas de incentivos que favorecen el entusiasmo por el trabajo, incrementen el sentido de pertenencia, un mayor compromiso con la organización, y la retención y fidelización de los colaboradores. Estas organizaciones ofrecen buenas oportunidades de desarrollo profesional, a los colaboradores con más potencial, para promover un mayor despliegue de sus competencias, habilidades, y destrezas. La eficiencia de los colaboradores, motivados a resultados, y comprometidos con la organización, favorece la conformación de equipos de alto desempeño, que perfectamente cohesionados y alineados con la estrategia del negocio, imprimen a la organización sólidas ventajas competitivas para diferenciarse del resto en el mercado.

El examen exhaustivo de cada una de estas variables propicia un análisis para encontrar la combinación de prácticas más adecuadas para el impulso del éxito organizacional y para la creación de valor. Para Ballesta (2014):

No hay formula universal alguna, que especifique cual debería ser el arquetipo preferente a seleccionar, y tampoco hay una solución predeterminada para que en una empresa, se apliquen intervenciones genéricas que contribuyan a desarrollar una cultura de alto rendimiento caracterizada por un elevado índice de salud organizacional; dependerá del sector de actividad económica donde la empresa agrega valor; de la mayor o menor competitividad de los mercados en los que participa; de la madurez percibida en su portafolio de productos y servicios; y de la arquitectura organizativa vigente, el mapa de ruta a recorrer para construir una cultura de alto rendimiento, será único y diferente para cada caso (p.9)

El enfoque que promueve McKinsey sobre la Salud Organizacional, es un instrumento de análisis que revela las posibilidades de cambio en las que puede incursionar cualquier organización, para transitar hacia una cultura de alto rendimiento, logrando alcanzar posiciones de liderazgo y permanencia en largo plazo.

## **La sustentabilidad. Un enfoque para la competitividad y la perdurabilidad de la organización en el largo plazo**

La sustentabilidad es entendida como el equilibrio existente entre economía, ambiente y sociedad, en la que ocurre la integración de, al menos, estas tres dimensiones para el crecimiento económico y el desarrollo. A partir de la presentación del informe “Nuestro futuro Común” (1987) de la Asamblea General de las Naciones Unidas, el desarrollo sustentable se ha posicionado como un mandato común en las políticas públicas de los países, en las que se integrarán los aspectos económicos, sociales y ambientales a una perspectiva “multidisciplinaria y transgeneracional”.

El reclamo por una mayor intervención del Estado para salvaguardar el ambiente, aunado al establecimiento de políticas para la conservación ambiental en las esferas internacional, estatal, regional y local, y un tipo de desarrollo más equitativo, justo y más humano, han propiciado que la gestión ambiental y la responsabilidad social se circunscriban en todos los ámbitos de la sociedad: gubernamental, empresarial y civil. Siendo particularmente importante, en el contexto organizacional la formulación y definición de estrategias enmarcadas en una cultura de sustentabilidad corporativa y una actuación más ética y responsable.

Tradicionalmente, las exigencias ambientalistas han sido calificadas como costos que afectan la competitividad empresarial, y como un obstáculo en la obtención de ganancias y desarrollo económico al tener que orientar esfuerzos y recursos al reparo de los daños al ambiente, su cuidado y conservación. El principio “quien contamina, paga”<sup>4</sup>, establecido en la década de los 70’s como sanción para reparar los daños, no sólo representa parte de esos costos, sino una amenaza a la imagen y reputación de la organización por ser responsable de esos daños. En la medida que la organización ha comprendido que el cuestionamiento a su actuación afecta su imagen y credibilidad significando la peor amenaza para su supervivencia, la cuestión ambiental y la orientación hacia la sociedad, se han constituido como elementos de consideración estratégica y de gestión.

A partir de la década de los 90’s, la integración de las cuestiones ambientales como nuevo paradigma en la actividad organizacional se empezó a concebir como una oportunidad estratégica, en la medida en que se instauró un principio tácito de que “quien contamina, no vende”<sup>5</sup>, el cual ha venido

---

<sup>4</sup>Principio adoptado a nivel internacional en mayo de 1972, por el Consejo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, que acordó la recomendación de directrices económicas internacionales de las políticas ambientales. Plantea que quienes contaminan, deben pagar el costo de que acarrea las medidas para evitar o reducir la contaminación y cumplir con las normas de calidad ambiental.

<sup>5</sup>Slogan que se fomenta en el marco de la Cumbre de la Tierra en 1992, en la Conferencia de Río de Janeiro (Brasil), evento

transformando la visión de la empresa y su filosofía de gestión en función de considerar los aspectos ambientales y sus impactos sociales.

Para Gómez (2013) “tanto factores generales de índole económica, tecnológica, jurídica, política, socio-cultural y ecológica, como aspectos específicos relacionados con los clientes y los competidores se han constituido en los principales motores de la expansión y consolidación de la sustentabilidad corporativa” (p.10). Las consideraciones ambientales se han transformado en iniciativas que favorecen la mejora de la productividad y de ganancias financieros, siendo un factor que redundante en ventajas económicas de la organización, y, por lo tanto, un asunto de gran interés para éstas. En el mismo sentido, la proliferación de tecnologías de producción limpia, y procesos productivos más amigables con el ambiente, ha significado a la larga, un ahorro y reducción de costos para las empresas.

Desde una perspectiva jurídica las regulaciones ambientales y las normas fijadas por los gobiernos han sido un factor de presión empresarial, así como también las presiones de distintos gremios y múltiples grupos de interés (entre ellos los ecologistas) por un actuar más ético y responsable con el ambiente. Por otro lado, y desde un ámbito socio-cultural, la creciente consideración por el ambiente en los valores, creencias, y normas de la sociedad, ha promovido la emergencia de consumidores verdes que demandan productos más amigables, y también, procesos productivos menos contaminantes; aspectos que exigen a las organizaciones redimensionar sus operaciones y a redefinir su filosofía de gestión. Sin dejar de considerar las acciones de los competidores que se anticipan con estrategias más responsables y de alcance ambiental. En este contexto, los directivos empiezan a concientizar -tal como lo señala Bañegil (1997)- “que la organización sufrirá un incremento de costos a corto plazo, pero que se compensará y beneficiará en el largo plazo, debido fundamentalmente a las nuevas oportunidades de negocio y del aumento de la competitividad” (p.17).

Las organizaciones respetuosas del ambiente muestran como ventajas competitivas: una mejor imagen y mayores oportunidades de mercado, un menor riesgo de reclamos y sanciones legales, mayor consideración por parte de los inversionistas interesados en empresas socialmente responsables, una mejor posición en el mercado bursátil, mejores relaciones con la comunidad local, captación del mejor talento humano, menores costos de energía y eficiencia en el uso de recursos, lo cual se traduce en una mayor relación costos-beneficios, entre otros aspectos que redundan en una

---

que consolida una instancia decisiva en las negociaciones internacionales sobre los asuntos del medioambientales y del desarrollo, y despliega una mayor relevancia de la gestión ambiental empresarial, enfocándola como una oportunidad en términos de estrategia, y alineación entre los negocios y el ambiente.

diferenciación que refuerza la competitividad, sin dejar de valorar los beneficios que sobre la organización tienen la reputación y credibilidad que inciden en el valor de marca y valor financiero de la empresa. De manera que son varias las razones que la organización tiene para ser socialmente responsable y respetuosa del ambiente, influyendo positiva y directamente en su triple cuenta de resultados.

El compromiso de las organizaciones con la sustentabilidad, “no ha significado únicamente un mejor uso de los recursos naturales y la protección del ambiente, sino que también ha incluido la búsqueda de continuidad de la empresa, mejoras en los logros financieros y en la competitividad organizacional” (Boiral, 2005, p. 3). Bajo el enfoque de gestión sustentable, la organización desarrolla capacidades únicas para reconocer y satisfacer las demandas de sus grupos de interés, y simultáneamente, están capacitadas para aprovechar las oportunidades del entorno. Promueven la participación de la industria en la responsabilidad empresarial albergando cada vez más seguidores en la una acción colectiva, que sin duda promoverá el liderazgo en el mercado. De allí que la sustentabilidad pueda constituirse como una ventaja competitiva que contribuye a incrementar el valor económico en el largo plazo.

### **Valoración de la sustentabilidad en el mundo de los negocios.**

El Interés de los mercados y los inversionistas por empresas socialmente responsables y sustentables, está siendo una de las razones por las cuales las organizaciones están concientizando la adopción de una gestión orientada hacia la sustentabilidad.

Tanto el mercado, como los entes reguladores, comienzan a estimar la adopción de enfoques corporativos que incorporen no sólo la gestión de las relaciones con accionistas, sino que realicen acciones de mayor alcance en el negocio, en este contexto, para Blasco (2003) “analistas financieros han puesto de manifiesto su interés por conocer en qué medida un comportamiento inadecuado del capital humano, ambiental o de las relaciones con la sociedad pueden suponer un mayor riesgo para la inversión en un determinado valor bursátil” (p.3). Simultáneamente, son cada vez más los inversores orientados a considerar prácticas en materia de sustentabilidad, como indicador de calidad en la gestión, y como parte de un buen gobierno corporativo. Para Alfaya y Blasco (2004) “Un buen gobierno corporativo supone una adecuada gestión de los impactos sociales y medioambientales, siguiendo unos estándares RSE, en suma” (p.14). Los impactos sociales y medioambientales de las organizaciones que no consideran estos asuntos como parte del enfoque corporativo, redundan en

mayores costos operativos, pérdida de la reputación, y la consecuente falta de confianza en las decisiones de los accionistas de la empresa. Alfaya y Blasco señalan que:

... una compañía que se maneja con el interés a largo plazo de sus accionistas necesitará gestionar eficazmente las relaciones con sus clientes, empleados y proveedores, tener respeto por el medio ambiente y por la sociedad en el seno de la cual desarrolla sus actividades. (p.15)

Una investigación realizada por el Sustainable Investment Research International Group, en colaboración con Euronext en 2002 –que se cita en Alfaya y Blasco (2004)- sobre la Unión Europea, plantea que, “ya a finales de 2001 eran 251 el número de fondos de inversión en Europa que incorporaban criterios de responsabilidad social” (p.4). En el mismo orden, señala que “en Estados Unidos, son 13% el número de activos invertidos en instituciones de inversión colectiva los que ya incorporan criterios de responsabilidad social. Esta cifra llega al 5% en el Reino Unido y en todos los países de la OCDE” (p.5); mostrándose evidencias de cómo la inversión socialmente responsable incrementó la rentabilidad de las empresas. Después de los escándalos bursátiles y problemas desde la crisis 2008, los activos invertidos en instituciones de inversión colectiva que incorporan consideraciones sobre RSE aumentan a una tasa tres veces superior a la de los productos financieros tradicionales.

Uno de los aspectos de consideración en la toma de decisiones para invertir, es el progresivo incremento de los ratings dirigidos a inversores que se interesan por los “fondos éticos”. El aumento significativo de los índices Dow Jones Sustainability o FTSE4Good es en la actualidad una de las razones por la cuales los responsables de gestionar los fondos de inversión, reflexionan y analizan las inversiones. El Dow Jones Sustainability Index, es una muestra, de cómo los inversionistas conservan mejores expectativas de crecimiento y resguardan capitales intangibles. Algunos datos del DJSI sugieren que el 10% de las empresas con mejor actuación con base en el desarrollo sostenible - definidas como las "más sostenibles"- han alcanzado evidentemente una mejor posición en la bolsa en la última década. Según lo refiere el S&P Global Sustainable (2020) en su sitio web:

La inclusión en el DJSI es considerada un honor entre los líderes globales de sustentabilidad. Quizás ningún otro benchmark haya logrado tener un impacto tan profundo en el comportamiento de las empresas, que cada año buscan asegurar uno de los codiciados puestos en el mundialmente reconocido DJSI World. En la actualidad, existen más de 37,000 índices de sustentabilidad en todo el mundo y, con un alza de 60% solamente entre 2017 y 2018, queda en

evidencia que la industria se está transformando rápidamente. En medio de la proliferación de herramientas de análisis comparativo para criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG), el DJSI sigue dando qué hablar como el estándar global para la evaluación comparativa del desempeño en sustentabilidad de las empresas, incluso dos décadas después de su creación. (párr.1)

Es de hacer notar que, en este tipo de índices, se excluye a aquellas empresas que desarrollan actividades en sectores que tienen una connotación de perjudicar, como, por ejemplo: Energía nuclear, armamento, alcohol y tabaco, entre otros; pero incluyen organizaciones que reportan y certifican, criterios de sustentabilidad, derechos humanos, y transparencia en relaciones con stakeholders (grupos de interés). La agrupación o adscripción a organismos que acreditan a tales índices, exige que organizaciones que aspiran adscripción, apliquen instrumentos formales para la gestión de sus activos sociales y ambientales.

Las últimas tendencias en materia de sustentabilidad y RSE están relacionadas con temas que están generando grandes impactos en las organizaciones, encausándolas a considerar la sustentabilidad como una de las dimensiones de gestión y como indicador de una buena salud organizacional. Aspectos que se integran a la gestión estratégica, con nuevos indicadores para realizar reportes, y nuevas metas de desarrollo sustentable, que muestran el desempeño y el nivel de competitividad de las empresas en los diversos países en el mundo. Tal como se cita en Matteo (2014) “estas tendencias consideran la adscripción a organismos que certifican prácticas de sustentabilidad, la adopción de principios y líneas guía para una gestión socialmente responsable, y la valoración en la consideración de la RSE y la sustentabilidad para la toma de decisiones de inversión”. (p.482) Entre las principales tendencias en el mundo de los negocios se tienen:

- Principios Ruggie de Empresas y Derechos Humanos: son de aplicación en todos los Estados y todas las organizaciones, tanto transnacionales como de otro tipo, independientemente de sus dimensiones, ámbito sectorial, localización, propietarios y estructura. Se fundamentan en reconocer las actuales obligaciones de los Estados de respetar, proteger y cumplir las libertades fundamentales y los derechos humanos, y cumplir todas las leyes aplicables. En general las iniciativas internacionales de sustentabilidad (Principios de Ecuador, OCDE, GRI, entre otros.) finiquitaron durante 2012 procesos de vinculación con estos Principios. De acuerdo con datos recabados en la encuesta aplicada por Business For Social Responsibility (BSR) (2013) en octubre 2013, “los Derechos Humanos están en el nivel superior de las prioridades empresariales en materia de sustentabilidad en Estados Unidos” (p.6). En junio 2021, estos principios cumplen 10 años desde su formulación por Naciones Unidas en 2011; a

partir de los avances logrados y la superación de obstáculos, el Grupo de Trabajo sobre Empresas y Derechos Humanos de las Naciones Unidas lanzó el UNGPs 10+Project<sup>6</sup> para realizar un análisis a profundidad de los últimos diez años, y a partir de ello, elaborar una “hoja de ruta para el próximo decenio” para Estados y empresas. Cabe destacar que en el “Foro anual de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos desde septiembre 2020”, instituyó una oportunidad clave para el diálogo entre múltiples partes interesadas a escala mundial. Una invitación que abrió las puertas para la presentación de aportes, y para completar un cuestionario en línea (Principios Rectores de las Naciones Unidas 10+ «have your say») que arrojó más de 200 respuestas entre instituciones nacionales de derechos humanos, redes de la sociedad civil, organizaciones empresariales, sindicatos, gobiernos, y otras partes. Los aportes recabados trataron distintas temáticas como:

La repercusión de estos Principios Rectores en los litigios, las directrices sobre ASG de los mercados de valores, el género, las perspectivas de los pueblos indígenas, los datos sobre demandas estratégicas contra la participación pública y los patrones de una década de “comunicaciones” de procedimientos especiales de las Naciones Unidas que atañen a las empresas” (Naciones Unidas, 2021, p.2)

- Directrices del Global Reporting Index (GRI): estas directrices consideran la elaboración de “Memorias de Sustentabilidad”, la versión de 2014, tiene novedades en el ámbito de la biodiversidad, los Derechos Humanos, y la ética empresarial. Requiere que se describan de forma muy exhaustiva, aspectos inherentes a la cadena de valor, está “armonizada” con las normas ISO26000 y otras iniciativas globales. La finalidad es que las empresas adscritas informen sobre sus impactos económicos, sociales y ambientales, especialmente, si se han tenido impactos negativos; incluyendo también, la referencia sobre los diálogos con sus grupos de interés; compromisos adquiridos -en materia de RSE y sustentabilidad-, los mecanismos de seguimiento de las acciones de mejora, y la participación de la alta dirección. Con estas directrices, se presenta información mucho más precisa en los informes estratégicos, puntualizando acciones concretas, y dejando atrás indicadores poco relevantes que no evidencian la situación real. A partir del 1 de enero de 2023, la actualización del 2021 de los GRI Standards afectará obligatoriamente a todos los informes que se presenten sobre sostenibilidad; e incluye: i. Conceptos clave de los GRI Standards a los que debe dar respuesta la

---

<sup>6</sup>Conocido como el proyecto “UNGP 10+” o “próxima década BHR”, esta iniciativa tiene el apoyo de Alemania y Suiza y se ejecuta en asociación con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos y con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y otros socios; y ya formula una hoja de ruta publicada en noviembre 2021 para orientar a las empresas.

Memoria: impacto, temas materiales, debida diligencia y grupo de interés; ii Los principios de calidad de los GRI Standards son: equilibrio, contexto de sostenibilidad, exhaustividad, comparabilidad, precisión y puntualidad, claridad y verificabilidad; iii. Debe cumplir con los 9 requerimientos: 1: Aplicar los principios para la elaboración de informes; 2: Presentar los contenidos correspondientes a GRI 2: Contenidos Generales 2021; 3: Determinar los temas materiales; 4: Presentar los contenidos correspondientes a GRI 3: Temas Materiales 2021; 5: Presentar contenidos de los Estándares Temáticos GRI para cada tema material; 6: Proporcionar los motivos para la omisión relativos al contenido o al requisito que la organización no pueda cumplir; 7: Publicar un índice de contenidos GRI; 8: Proporcionar una declaración de uso; 9: Notificar a GR.

- El International Integrated Reporting Committee (IIRC), aúna a líderes mundiales de los sectores corporativo, inversor, contable, regulador, académico, de garantías financieras, de la sociedad civil y de la definición de estándares, con el fin de desarrollar un nuevo enfoque para la elaboración de informes integrados. La Información Integrada aspira a demostrar la relación existente entre el enfoque estratégico de una empresa, el comportamiento financiero, sus prácticas de gestión; y, el contexto económico, social y ambiental en el que se desempeña. Ayuda a las organizaciones en la toma de decisiones más sostenibles, y a los inversionistas y grupos de interés, a entender el rendimiento real de una organización; tiene apoyo institucional del GRI.

- La sustentabilidad como factor de calificación del riesgo país: un ranking nuevo introducido por RobecoSAM (encargados de los aspectos técnicos del índice de sustentabilidad del Dow Jones) “Ranking de Sustentabilidad País”, es la primera clasificación de “Sostenibilidad País” en la cual se consideran aspectos como: Trato del gobierno de un país a una población que envejece; estructuras y políticas que fomentan la competitividad; dependencia de fuentes extranjeras de energía. Todos estos aspectos resultan vitales para la salud financiera a largo plazo de un país. Este instrumento de clasificación y metodología “Sostenibilidad País” perfecciona el análisis tradicional de renta fija, y facilita la identificación de medidas en materia de sostenibilidad que son relevantes para el riesgo país, siendo un complemento de información para el análisis de la solvencia de los países.

- Principios de inversión Responsable (PRI): tienen como finalidad apoyar a los inversionistas institucionales en la integración de los asuntos sociales, ambientales y de gobernanza empresarial (ASG) a sus prácticas de gestión de activos, y al proceso de toma de decisiones, optimizando los rendimientos para los beneficiarios a largo plazo. Los PRI muestran los principales valores de grandes inversores en un horizonte de inversión por lo general, a largo plazo, en las que sus carteras de



inversión, frecuentemente, están bastante diversificadas. Estiman que las cuestiones ASG pueden impactar negativamente el rendimiento de esas carteras de inversión (en diferentes niveles, según sean las organizaciones, el ámbito sectorial, el ámbito regional, tipos de activos y el período).

- **Global Compact LEAD:** es una iniciativa que se orienta a convertirse en un soporte para que las organizaciones que se adhieran al Pacto Global promuevan instancias reales de Responsabilidad Social. Plantea generar la necesidad de adaptación de los consejos de administración a nuevas realidades del entorno, los desafíos de los nuevos escenarios de la economía, más sostenibles y con mayor consideración de los aspectos sociales, exige a los CEOs la necesidad de seguir Códigos de Buen Gobierno Corporativo como instancias de control y transparencia. La presencia de grupos de interés social en el gobierno corporativo de las organizaciones, y el trato equitativo de los accionistas, son también, exigencias indispensables de la buena gestión corporativa y de la valoración de las empresas como requisito para la inversión. Se constituye en una referencia para definir, implementar, ejecutar y difundir políticas y prácticas de sostenibilidad corporativa, otorgando a sus suscriptores variedad de alternativas en términos de recursos e instrumentos de gestión para apoyarlos en la implementación de modelos de negocio sostenibles.

Las empresas que se planteen alcanzar un liderazgo en el mercado verán este cambio de visión y estas valoraciones de lo sustentable, no como amenazas, sino como oportunidades en la que los desafíos locales y globales no son sólo costos y motivos de preocupación, sino un impulso para acometer inversiones que busquen soluciones a largo plazo, y ventajas competitivas para la organización, que en definitiva tendrá repercusiones en su estado de salud organizacional.

### **Requerimientos de la sustentabilidad en el modelo de salud organizacional.**

#### ***El marco del direccionamiento estratégico.***

La sustentabilidad en las organizaciones está estrechamente vinculada con el liderazgo empresarial: en términos de cómo la organización se proyecta con referencia a las demás, y, su nivel de innovación y creatividad (Corporate IQ) para mantenerse en todo momento a la vanguardia, respetando y conservando el ambiente.

Tal como se cita en Matteo (2004) “la empresa “sustentable” se proyecta e integra en la sociedad maximizando sus beneficios, tanto económicos como sociales y ambientales” (p.209). Dentro de los beneficios tangibles de este enfoque menciona también: “a) Proyección social positiva interna

(colaboradores) y externa (comunidad): b) Incremento de la efectividad de los empleados, c) Aumento de los beneficios económicos de la empresa, d) Integración y reconocimiento en la comunidad” (p.210).

Lo sustentable invita también a desarrollar unos valores y una conducta ética en los negocios que distingan a organización en la gestión, tanto en el mercado en el que compite, como internamente en las acciones con sus colaboradores. Asimismo, la sustentabilidad invita a la organización a considerar la utilización de los recursos ambientales, y la gestión adecuada de los desechos que generan sus operaciones, de forma tal, que no impacten negativamente la biodiversidad ecológica y a los sistemas naturales. En el contexto social, practicar acciones que defiendan los valores morales, la equidad, la igualdad de género, el respeto a los elementos culturales y de raza, la defensa de los niños y clases minoritarias; además del compromiso de con el desarrollo de la comunidad de la forma parte.

Algunas de las características que CREADESS (s.f.) distingue sobre la Empresa Sustentable tienen que ver con: a) Liderazgo empresarial, b) relaciones “ganar-ganar” con los accionistas, c) visión clara de la empresa y su entorno (comunidad), d) ética en los negocios como característica principal, e) apoyo a las ONG y organizaciones sin fines de lucro (OSFL), f) creatividad y capacidad de innovación (concepto “corporate IQ”), g) creación y desarrollo de microempresas (MIPYMES), h) equidad e igualdad de trato a los empleados (concepto “Fair Trade” comercio justo o equitativo), i) uso responsable y defensa del medioambiente, j) calidad (concepto Slow Food: tomar el control del tiempo, más que someterse a su tiranía, dando prioridad a las actividades que redunden en el desarrollo de las personas, encontrando un equilibrio entre la utilización de la tecnología orientada al ahorro del tiempo y tomándose el tiempo necesario para disfrutar de otras actividades) (p.52).

La sustentabilidad en el modelo de salud organizacional, requiere el desarrollo de líneas estratégicas y ciertos principios de gestión que incorporen en el propósito y misión de la empresa-organización, los aspectos ambientales, económicos y sociales; una filosofía de actuación en la que los recursos disponibles se utilicen, no sólo para la generación de beneficios económicos y a corto plazo, sino que apunten fundamentalmente, a generar valor a la sociedad previendo la sustentabilidad de la organización en el largo plazo. Asimismo, enmarcar esa actuación bajo criterios éticos y responsables que propicien relaciones entre la organización y sus grupos de interés de una forma corresponsable y solidaria. En este contexto, la sustentabilidad en el modelo de salud concreta:

✓ Valorar la ética y la responsabilidad social: el ejercicio de buenas prácticas contribuye a la generación de un mayor valor social de la organización que favorece a sus accionistas, a las partes

interesadas (*stakeholders*), a los colaboradores y a la sociedad en general. Desde la gestión sustentable, la RSE, es asumida como un compromiso moral y un actuar de la empresa-organización por convicción, coherente, y que se desprende de la ética, para contribuir a la solución de los problemas de la sociedad; se concibe como una “inversión social”, cuyo retorno esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo.

✓ **Transparencia y relaciones con los grupos de interés:** el lenguaje que tradicionalmente ha utilizado el sector empresarial con su entorno tendente en muchos casos a no mostrar la verdad, y en otros, a exagerar sus virtudes corporativas, ha creado un clima de desconfianza de parte de la sociedad, y una falta de credibilidad hacia la empresa, que muestra la necesidad de reconstruir ese lenguaje, empleando nuevas formas de interacción, y mensajes que manejen un discurso basado en la verdad y la honestidad. La rendición de cuentas a través de informes y memorias de sustentabilidad que muestran los riesgos y las oportunidades de la RSE en la organización, así como su impacto ambiental, pueden servir como formas de interacción con el entorno, además de constituirse como referencias para ciertas decisiones de inversión, especialmente, en los mercados más desarrollados. Del mismo modo, fomentan la generación de confianza y la disminución del riesgo operativo. Esa transparencia también tiene implicaciones en las relaciones con las partes interesadas, para Alfaya y Blasco (2004), “las posiciones y reclamos de los grupos de interés puede afectar la reputación e imagen de la organización, y ser una amenaza y un riesgo en la cuenta de resultados financieros” (p18), en este aspecto, el diálogo es fundamental, pues sólo conociendo las necesidades y requerimientos de las partes interesadas es posible una disminución del riesgo operativo y afectaciones a la reputación. Este importante enfoque es lo que se denomina SRM (*stakeholders relation management*) o sistemas que hacen posible saber en tiempo real las expectativas de los grupos de interés de la organización, comunicar a éstas las decisiones, y favorecer sistemas que aumenten la transparencia y la confianza.

✓ **Innovación y ecoeficiencia:** una de las condiciones para alcanzar el éxito empresarial y mayores ventajas competitivas es la innovación. Las exigencias y transformaciones que demanda la sustentabilidad en el marco de la competitividad, requieren de organizaciones ágiles, flexibles, resilientes, y capaces de desarrollar nuevas competencias y actividades que satisfagan a los consumidores; asimismo, invitan a crear valor con base en la innovación y adaptación anticipada a las expectativas de sus stakeholders. La innovación en este contexto, es un marco de actuación de la gestión en la organización sustentable que estimula la creación de valor. Esto implica realizar cambios, en ocasiones sustanciales, en procesos productivos, gerenciales, de planificación, y también requiere,

de un liderazgo abierto, participativo, y transformacional, que facilite la gestión del cambio y la adopción de nuevos enfoques.

La ecoeficiencia, es parte de este nuevo enfoque en la gestión sustentable, según lo refiere Schmidheiny (1992)

Comprende esfuerzos en producción limpia, ahorro de recursos, control de riesgos y pérdidas, cooperación interempresarial e innovación. Implica una filosofía de gestión que motiva a las empresas a volverse más competitivas, más innovadoras y más responsables con el ambiente; puede contribuir a nuevas oportunidades para hacer negocios, incursionar en nuevos mercados, establecer alianzas estratégicas, y orientar una mayor responsabilidad con la sociedad. La ecoeficiencia no se logra solamente a través del cambio tecnológico, sino mediante “cambios profundos en las metas y supuestos que impulsan las actividades empresariales; en las prácticas del quehacer diario y en los instrumentos para alcanzarlas. (p.17).

Lo que implica romper con la mentalidad del empresariado tradicional y la experiencia convencional que soslayan los problemas humanos y ambientales. De lo anterior se desprende que en la gestión sustentable -como dimensión del modelo de salud- se hace necesario:

- La elaboración e implementación de Códigos de Ética/Conducta –no solo discursivos, sino como un compromiso voluntario que declara ser reflejo de un acuerdo conjunto, de autorregulación, asumido por principios, y no por fuerzas externas.

- Definición e implementación de instrumentos que conviertan las creencias y los valores de la empresa sustentable; en políticas y procesos que: a) reorienten la relación con sus audiencias objetivo, b) respalden la toma de decisiones, c) minimicen las posibilidades de pérdidas de valor, fundadas en riesgos éticos, d) optimicen los recursos disponibles en la organización en un marco de eficiencia, competitividad y reducción progresiva de impactos negativos, y e) resguarden el ambiente y la calidad de vida en la empresa y la sociedad

- En definitiva, incorporar la idea de que la sustentabilidad es asumida como eje transversal del modelo de negocio, valorando sus recursos sociales –la gente-; midiendo su impacto ambiental y ecológico; haciendo rentable su actividad, a la vez que procura mantener a la organización vigente en el tiempo, agregando valor a la sociedad.

## **Integrando la sustentabilidad en la gestión.**

### ***Proceso de renovación en la organización saludable y alineación hacia una cultura de alto rendimiento.***

La capacidad de la organización para alinear todos sus procesos de gestión y accionar a favor de lograr sus objetivos, reinventándose constantemente, y adaptándose a un entorno altamente competitivo, es una organización saludable. Según lo señala Andrade (2011) “Una empresa saludable, generalmente logra mantener en el tiempo productos y servicios innovadores, así como una excelente reputación con sus clientes, proveedores, reguladores y gobiernos. También consigue atraer y mantener motivadas a personas con el talento requerido para competir” (p.25).

Con frecuencia se renuncia a la salud de la organización para alcanzar objetivos y metas de rendimiento a corto plazo. Y es precisamente, una posición que se contrapone a la visión sustentable, la cual valora la permanencia en el largo plazo; abarca tanto a la organización como a la sociedad, a la organización porque en su naturaleza subyace la idea de sobrevivencia, de perdurabilidad en el tiempo; y a la sociedad porque le corresponde un tipo de desarrollo que garantice sus condiciones de vida. En este sentido, la visión sustentable según sostiene Matteo (2014).

...supone concebir unos principios y elementos hacia lo interno de la organización que permitan su supervivencia –mantenerse para ella misma- y unos principios y elementos hacia lo externo de la organización, que redunden en un desempeño encaminado a su contribución en la preservación del planeta y condiciones de vida de la sociedad (p.517)

Una vez que la organización está comprometida en avanzar hacia la sustentabilidad, es importante *crear una visión compartida*, que dentro de los principios del desarrollo sustentable –equilibrio entre los aspectos económicos, sociales y ecológicos-; describa cómo se ve la organización en el futuro –una vez convencida de la nueva orientación, e identificadas las estrategias de cómo llegar ahí-, debe articular todos los componentes de la organización, considerar las nuevas posibilidades que inspiran el curso estratégico y, al mismo tiempo, las demandas cambiantes del mundo exterior. Tal como lo señala Henrik, y otros (2012), “la visión determina el destino de la organización y, para que opere estratégicamente, éste es el punto de partida para la planificación tanto a corto como a largo plazo” (p.71). En este contexto, la visión de sustentabilidad de la organización, motiva el aprendizaje, promueve la participación de los colaboradores, y facilita el cambio organizacional, es un elemento que cohesiona a la gente en la organización, e impulsa la orientación hacia la transformación.

La visión hacia la sustentabilidad *desencadena un Proceso de Renovación Organizacional*, que para Tichy y Devanna (1986), se manifiesta en “cambios del pensamiento aplicados a las prácticas cotidianas” (p.12), en este orden, la visión de sustentabilidad debe estar alineada con la ideología organizacional. Un cambio de ideología “exige la simplificación, la propagación y la concretización de nuevas creencias o creencias renovadas que viabilicen el progreso hacia la autodeterminación” (Dehter, 2004, p.18), aspecto que se corresponden a una dinámica de retos adaptativos para modificar los modelos ideológicos. Si la ideología se ve obligada a readaptarse por nuevas ideas, visiones, modelos y paradigmas, toda la estructura organizacional debe acomodarse; y al seguir un principio de adaptación, o un proceso resiliente, facilitará la autoorganización, acomodo y por supuesto, la supervivencia del sistema organizacional. En este contexto, la gestión sustentable según lo refiere Matteo (2014): requiere de ajustes y cambios que implican que cada organización: “1. reconfigurar su ideología organizacional / identidad / cultura, lo que implica la readaptación de su propósito y el ajuste de su estructura organizacional; 2. revise sus valores organizacionales; y 3. estimule el aprendizaje y participación de su gente” (p.503). Aspectos que se encuentran en concordancia con los principios que plantea el modelo de salud organizacional.

El modelo de salud organizacional, según lo refiere McKinsey (2014) ha de incluir como principios:

...Una historia convincente (propósito, expectativas); mecanismos de refuerzo (procesos, sistemas); las competencias necesarias para el cambio, y un ejemplo a seguir (desde el comportamiento de los líderes). Se deben “puentear” las iniciativas de desempeño para influir en la mentalidad de la gente en la organización (p.14)

En el mismo sentido, y según lo refiere Matteo (2014), “la gestión sustentable demanda la revisión de las declaraciones, ideas, sistemas, estructuras y procedimientos, como un proceso de adaptación y alineación de ideas acorde con las nuevas realidades.” (p.504). Las demandas de la sociedad actual sobre un mayor compromiso social de la organización, es un condicionante de cambio adaptativo, y de reconstrucción de los acuerdos base de la organización.

Toda organización puede definirse en términos de su *propósito, cultura y estructura*. En el enfoque sustentable, la organización generadora de valor (económico y social), supone una visión que se sustenta en una responsabilidad ética y social de servicio en la que se considere a todos los actores - sociedad, clientes, accionistas, empleados, proveedores, acreedores, gobierno-. Para Matteo (2014), cuando se está explorando el propósito de la organización en términos de avanzar hacia la

sustentabilidad, es importante distinguir entre los productos/servicios que la organización ofrece y los requerimientos y demandas que éstos satisfacen, por lo que el propósito deberá responder a: ¿Qué es lo que la organización ofrece a la sociedad que satisface plenamente sus necesidades? La intención es definir un propósito que refleje realmente el compromiso de la organización con la sociedad, le permita su reconocimiento en el entorno, y revalorizar su imagen, marca y reputación.

En lo relativo a la cultura organizacional, la *gestión sustentable propicia la revisión de valores, y creencias* que determinan los elementos culturales de la organización. Estos elementos deben referir el desarrollo e implantación de políticas y procesos que fortalezcan los valores y las creencias de la organización en términos de la visión de desarrollo sustentable, a través de la difusión interna de los conceptos clave: ética, RSE, ecoeficiencia, reciclaje, compromiso, trabajo en equipo, solidaridad, convivencia, entre otros que fortalezcan el co-aprendizaje y la co-creación entre los implicados.

Adecuar la estructura organizacional a las demandas que plantea la sustentabilidad, implica revisar cómo está constituida la organización con respecto a los derechos, responsabilidades y distribución del poder; cómo se relacionan los miembros de la organización, si funcionan como una jerarquía formal o una red de equipos de trabajo. Los elementos estructurales deben responder al ordenamiento de mecanismos creíbles para conocer los efectos de las decisiones y fomentar una mayor responsabilización frente a resultados, reflejando la coherencia en las acciones de unidades, departamentos, y personas a fin de asegurar cohesión hacia la visión de sustentabilidad. Deberá promover también principios de transparencia e integración en la toma de decisiones para confrontar intereses y puntos de vista opuestos, que permitan el manejo de conflictos.

En la visión sustentable, subyace la idea de actuar siguiendo valores, no como una cuestión de voluntad o un discurso en el que se declaran las ventajas de hacer el bien. La gestión de los valores (su definición y aplicación), también requiere debatir sobre los contenidos de lo moralmente valioso; reconocer asuntos esenciales, como el respeto a la naturaleza, la prioridad del ser humano, y la calidad de vida; en la gestión sustentable, invitan al desarrollo de valores éticos y morales que son compartidos por todos los relacionados con la organización, y que son necesarios para fomentar el tránsito hacia el desarrollo sustentable a todos los niveles.

La visión compartida hacia la sustentabilidad requiere del aprendizaje continuo y de la participación de la gente de la organización. En un clima de injusticia y temor organizacional, la gente difícilmente se compromete a participar, y a ser parte de un cambio, aspecto que obstaculiza el crecimiento y sustentabilidad de la organización. En la gestión sustentable, la participación de la gente

que hace vida en la organización, y con sus otros grupos de interés es una condición básica para mantener la vitalidad del sistema organizacional. Los individuos participan activamente al contribuir con sus ideas únicas, talentos y energía; al involucrar a todas las partes en una acción, se genera un mayor compromiso a nivel personal con los resultados, por lo que es fundamental dar libertad a los individuos para co-aprender, co-crear y co-innovar ideas y acciones. En los términos de la gestión del conocimiento, la organización valora el talento humano, sus capacidades y competencias en beneficio de ambas partes. Por otro lado, el sentirse parte, genera una valoración personal y grupal que se verá en el mejoramiento de las relaciones, internas, y hacia fuera de la organización.

Los mecanismos de refuerzo que sugiere el modelo de salud organizacional (procesos, sistemas), en la gestión sustentable, no son otros que aquellas orientaciones en la filosofía de gestión que explican y dirigen la realidad organizacional reflejándolas en la toma de decisiones corporativas, pero no sólo de forma declarativa o discursiva, y mucho menos como parte de una metodología o fórmula aplicable, sino más bien, como un compromiso, convencimiento y conveniencia de generar valor social, tanto para la empresa, como para la sociedad. Desde esta perspectiva, el enfoque de gestión procura lograr el cumplimiento de objetivos estratégicos, integrado en el proceso de toma de decisiones, y también, en la cadena de valor, las variables económicas, sociales y ambientales con sus respectivos mecanismos de medición –memorias, reportes y/o informes de sustentabilidad-. Esta filosofía integradora, procura aportar una mejor calidad de vida tanto para la organización, como para la sociedad, al fundamentarse en principios y valores éticos, de responsabilidad social y la ecoeficiencia como enfoques de actuación y conducta.

En este modelo, la organización maximiza el valor del negocio en función de las oportunidades generadas por la sustentabilidad, y la reducción de posibilidades de pérdida de valor que transgreden o deterioran el sistema socio-ecológico. Igualmente, implica el análisis de riesgos y oportunidades de la organización en el contexto local, regional, nacional y global, por lo que se hace necesario definir factores críticos, planes de acción y estrategias, analizando elementos internos y externos a la organización.

Expertos han identificado varios componentes del éxito organizacional en materia de sustentabilidad, entre ellos: incremento de los ingresos y entrada a los mercados; reducción de costos y aumento de la productividad; acceso al capital; gestión de riesgos y licencias para el desarrollo de la actividad empresarial; mejor talento humano; mayor valor de la marca, y mejor reputación. A estos componentes, se le agrega, la transparencia, como un eje central de actuación.



Sin duda alguna, la integración de la gestión sustentable como dimensión de la salud organizacional requiere de un liderazgo participativo y abierto al cambio, que permita un adecuado manejo del conflicto para mantener la armonía entre los diferentes intereses que convergen en la organización. Valores como la comunicación, la honestidad, el respeto y la excelencia deben regir las actuaciones del gobierno corporativo en la persona de accionistas, junta directiva y alta gerencia. Cumplir los acuerdos con los distintos actores con los que se relaciona la organización, y establecer procesos de diálogo y negociación en el marco de la equidad, para lograr vínculos sociales que faciliten la satisfacción de las genuinas y variadas demandas de la sociedad.

Cuando el equipo de liderazgo -orientado por los valores esenciales de la gestión sustentable-, crea, perfila y modifica la visión de la organización en la dirección de un equilibrio pleno entre los aspectos económico, social y ambiental, utilizando adecuadamente sus recursos, contribuyendo positivamente al crecimiento del entorno donde opera, e implantando prácticas que darán lugar a unos mejores resultados, está sentando las bases en la estructuración de una cultura de alto rendimiento. Por otra parte, una organización que es rentable, ofreciendo productos y servicios que satisfacen las necesidades de sus clientes, colaboradores, proveedores, comunidad, y demás actores involucrados, opera para un futuro viable y sostenible en el largo plazo.

Aprovechando las oportunidades competitivas de la sustentabilidad, la organización podrá orientarse a favor de una cultura de liderazgo y de alto rendimiento.

### **Consideraciones finales**

Como se ha expuesto a lo largo de esta reflexión, el liderazgo, la excelencia en la gestión, la orientación al mercado y a la sociedad, y la consideración del talento y el capital humano, son factores clave de una organización saludable y definen en gran medida, una cultura de alto rendimiento. El reto para la gerencia consiste en diseñar estrategias que paralelamente mejoren el desempeño a partir de estos factores para alcanzar un adecuado nivel de salud organizacional. Esto requiere evaluar la gestión con la misma rigurosidad con la que se realizan las mediciones del comportamiento financiero, pero involucrando de manera integrada todas las áreas de la organización, y en nuestro caso, de la consideración de un equilibrio entre los aspectos económico, social y ambiental, sobre la base de una visión de la organización que considere el largo plazo. Estas mediciones podrán precisar áreas prioritarias y potenciales a ser mejoradas, ya sean "medulares", como la creación de nuevas competencias, o más blandas

(cualitativas), como la motivación, los valores y los comportamientos de los colaboradores en la organización.

Con un diagnóstico preciso del “índice de salud organizacional”, y la definición de planes e iniciativas puntuales, toda organización pudiera mejorar su perfil de competitividad consolidando una “cultura de alto rendimiento” en consonancia con el dinamismo del mercado, alineada a los requerimientos específicos del ámbito sectorial del que forma parte, y con el correspondiente valor agregado de negocio.

En ese contexto, la valoración de la sustentabilidad como estrategia central de la organización, y su integración como parte de la gestión organizacional favorece la mejora del valor económico de la empresa a largo plazo, y es fuente directa de ventajas competitivas.

Si la actual tendencia en el mundo de los negocios -y en general, las expectativas de la sociedad-, se orienta hacia prácticas de gestión sustentables, la ventaja y visión competitiva estará en la organización que sea capaz de alinear su sistema de gestión con este nuevo modelo de mercado que trata de gestionar con éxito la triple cuenta de resultados –económica-social-ecológica- con sus grupos de interés. Estas oportunidades serán aprovechadas por la organización como una estrategia de negocio que incide directamente en su salud organizacional, en la medida en que los capitales de la empresa -no sólo el financiero, sino también el humano, ambiental y social- trabajen para detectar las nuevas posibilidades de desarrollar una cultura de alto rendimiento.

### Referencias bibliográficas

- Alfaya V y J, Blasco (2004). La sostenibilidad y la empresa. Disponible en: [consulta agosto, 2015] <http://www.conama.es/viconama/ds/pdf/24.pdf>
- Andrade. Luis F (L. 2011). Salud Organizacional. Artículo on line disponible en: <http://www.dinero.com/columnistas/edicion-impres/articulo/salud-organizacional/121917>
- Blasco, J. (2003). La oportunidad del desarrollo sostenible para la empresa. Análisis de situación y perspectivas. Disponible en: <http://www.publicacionescajamar.es/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/mediterraneo-economico-4-mediterraneo-y-medio-ambiente/45/>
- Ballesta Octavio (2014). Dimensiones de la Salud Organizacional. Artículo on line disponible en: <http://talentoenexpansion.com/2014/04/28/el-rol-de-rrhh-en-la-construccion-de-una-cultura-de-alto-rendimiento/>
- Bañegil, T. (1997). La empresa como solución. En: Ballesteros et al., Sociedad y Medio Ambiente. Madrid. Editorial Trotta. 129-153

- Boiral, O. (2005). Desarrollo sostenible y gestión medio ambiental, o el efecto “Torre de Babel” (Jiménez, M; trad.). En: Nuevo pensamiento administrativo. Compilador: Cruz, F. Editorial: Universidad del Valle, Cali, Colombia, 165-180
- Dehter, Mario (2004). "Ideología Emprendedora: impacto de las reglas de pasado en el juego del presente" [publicado en línea]. Junio 2004 N° 30 Vol. VII. Disponible en Internet en: <http://www.mariodehter.com>
- Gómez Lorena (2013). Cultura Organizacional para una gestión ambiental comprometida con la sustentabilidad: Una aproximación teórica. Trabajo de investigación presentado en la Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Económicas Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/45965/1/1026267836.2013.pdf>
- Henrik. Karl; Broman Göran; Waldron, y otros (2012). Manual de Sostenibilidad. Planeando Estratégicamente para la sostenibilidad. Usa. Instituto de Tecnología de Blekinge (Suecia), impreso por CreateSpace de Amazon
- Matteo L. Carmen Aurora (2014). Enfoque Teórico de Gerencia para la Sustentabilidad a partir de la relación Organización-Sociedad. Trabajo de Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UCV.
- McKinsey Quarterly (2014) The hidden value of organizational health – and how to capture it. Por Aaron De Smet, Bill Schaninger, y Matthew Smith. El valor oculto de la salud de la organización y cómo capturarlo.
- Organización de las Naciones Unidas. (WCED) (1987). Informe “Nuestro Futuro Común - Informe de Brundtland (1987)”, Oxford: universidad de Oxford. ISBN0-19-282080-X. Disponible en: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> [Consultado junio 2010].
- Organización de las Naciones Unidas (2021). Décimo aniversario de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos: balance del primer decenio. Informe del Grupo de Trabajo sobre la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas. Publicado por: UN Working Group on Business and Human Rights Website: <https://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/WGHRandtransnationalcorporationsandotherbusiness.aspx>
- Schmidheiny Stephan (1992). Cambiando el rumbo: Una perspectiva global del empresariado para el desarrollo y el medio ambiente. México: FCE
- S&P Global Sustainable (Feb, 27 2020). Mona Naqvi El benchmark que cambió el mundo: Celebrando 20 años de los Dow Jones Sustainability Índices. Global Head of ESG Capital Markets Strategy <https://www.spglobal.com/spdji/es/education/article/the-benchmark-that-changed-the-world-celebrating-20-years-of-the-dow-jones-sustainability-indices/>
- Tichy, N.M. y Devanna, M. A. (1986): “The Transformational Leader”. New York: John Wiley & Sons.