

Hacia la sostenibilidad de las organizaciones

(Towards the sustainability of organizations)

Fernández Isoird, Carlos; Arboines Ortiz, Ángel;
Hernández Eleno, Estíbaliz
MIK S.Coop. Uribarri Etorbidea, 19. 20500 Arrasate/Mondragón

Este artículo muestra los resultados del proceso de investigación desarrollado en el proyecto estratégico ETORTEK: (CON)^{ex}, en el cual se ha definido un modelo que plantea la sostenibilidad como el desarrollo de la capacidad de auto-regeneración de las organizaciones mediante la interacción entre los creadores de valor y el sistema de capitales para activar la emergencia de nuevas competencias esenciales.

Palabras Clave: Creación de Valor. Sistema de Capitales. Competencias Esenciales. Regeneración. Capacidades. Sostenibilidad. Modelo de Gestión.

ETORTEK: (CON)^{ex} proiektu estrategikoan garaturiko ikerketa prozesuaren emaitzak erakusten ditu artikulu honek. Proiektu horretan erakundeen auto-biziberritzearen garapen gisa definitzen da iraunkortasuna, balio sortzaileen eta kapitalen sistemaren arteko elkarrekintzaren bidez funtsezko gaitasun berrien sorrera eragiten delarik.

Giltza-Hitzak: Balioa sortzea. Kapitalen sistema. Funtsezko gaitasunak. Biziberritzea. Ahalmenak. Iraunkortasuna. Kudeaketa eredu.

Cet article montre les résultats du processus de recherche développé dans le projet stratégique ETORTEK: (CON)^{ex}, dans lequel a été défini un modèle qui envisage la durabilité comme le développement de la capacité d'auto-régénération des organisations au moyen de l'interaction entre les créateurs de valeur et le système de capitaux pour activer l'émergence de nouvelles compétences essentielles.

Mots Clés: Création de Valeur. Système de Capitaux. Compétences Essentielles. Régénération. Capacités. Durabilité. Modèle de Gestion.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años nos encontramos ante un escenario nuevo en el cual la imprevisibilidad de los acontecimientos es cada vez mayor, la visión del mundo esta cambiando y se está instalando una importante sensación de **incertidumbre**, parece que cada vez más nuestra sociedad es consciente de la imposibilidad de predecir los acontecimientos futuros, pasado de un sistema newtoniano a un sistema complejo en el que pasamos de una dinámica predecible de acción reacción a una dinámica responsiva compleja, en la que es imposible predecir cual va a ser la respuesta del sistema.

Esta dinámica social de cambio está también provocando el fin de un modelo de organización empresarial gestado y aplicado con profusión en todo el desarrollo industrial, y que podemos denominar “mecanicista”, se ve la necesidad de crear un nuevo modelo que responda a las necesidades de las empresas que se enfrentan a esta nueva forma de entender la sociedad en la que vivimos.

Pasamos entonces de hablar de una organización productiva pensada en términos de efectividad y eficiencia para ganar dinero a una organización sostenible capaz de crear valor para todos los *Stake Holders*.

Cuando hablamos de una empresa sostenible estamos pensando en una empresa socialmente responsable en la medida en que el proceso de creación de valor es radial, afectando a empleados, clientes, agentes del territorio, etc. respetuosa con el medio ambiente y económicamente viable.

Las empresas son el motor del desarrollo económico y social de un territorio, y por tanto, se han convertido en el primer agente que debe adaptarse para sobrevivir en el marco de una intensa competitividad. En efecto, las empresas deben de ser las pioneras de todo cambio social, ambiental y económico.

Una empresa es sostenible o no en función de los impactos que a lo largo del ciclo de vida de sus productos y/o servicios origina en el entorno en el que co-evoluciona, desde este punto de vista una empresa es más sostenible que otra por que en el cómputo global de los impactos económicos, sociales y medioambientales es mejor.

Naturalmente, si una empresa quiere desarrollarse e incrementar su valor añadido, debe dinamizar las **capacidades de innovación y adaptación**, para aprovechar mejor las oportunidades derivadas del desarrollo sostenible y convertir algunas amenazas en oportunidades para regenerar su propia razón de ser. Esto hace necesario un nuevo modelo de viabilidad de la empresa, bajo los principios de la sostenibilidad.

2. NECESIDAD DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN

En la nueva disposición de las condiciones del entorno, la empresa deja por tanto de ser una máquina para aparecer como un sistema “vivo”

que evoluciona en la variedad, abierto a corrientes de energía e información, e integrada en continuas interacciones, tejiendo estrategias más intrincadas y flexibles, para lo cual se necesita no tanto invulnerabilidad como sensibilidad creciente.

Sin embargo, en el mundo del management en general esta idea no está aún interiorizada. Si bien cada vez más sí está en los discursos, como una moda de lo que es correcto en nuestra sociedad, los cambios reales no llegan a las organizaciones donde las inercias, los hábitos y la cultura establecidas a lo largo de los últimos 70 años son muy difíciles de cambiar por un nuevo sistema presidido por la incertidumbre. En consecuencia nos encontramos con la necesidad de innovar en la gestión y de construir nuevos modelos organizativos reconsiderando algunos de los principios que en su día fueron considerados inamovibles.

Es por ello por lo que se hace necesario un modelo (o modelos) de gestión que copen con una situación nueva. El nuevo modelo de empresa sostenible viene definido de manera que sea posible el tránsito de una organización basada en la eficacia de los recursos y de corte funcional a una organización basada en el conocimiento activado a través de redes intra e interorganizacionales.

3. (CON)ex, UN MODELO DE EMPRESA DIGITAL EXTENDIDA BASADA EN EL CONOCIMIENTO

Ahora son las personas los artífices de la creación de valor, a través del intercambio y la creación de conocimiento y alineando el sistema de capitales de la organización. De esta manera, por un lado, encontraremos respuesta a la necesidad social de un desarrollo personal, mientras que, por el otro, capitalizaremos para la organización el conocimiento tácito y explícito de las personas, entendiendo que una inteligencia colectiva se logra no sólo por la suma de los procesos cognitivos de cada individuo, sino también por el intercambio de información y conocimiento para producir valor, lo que redundará en el grueso de la sociedad.

El nuevo modelo de empresa que presentamos revisa, reflexiona y se cuestiona concepciones importantes en tres ámbitos diferenciados: El valor, el sistema de capitales y la sostenibilidad.

3.1. El valor

El concepto de valor es mucho más amplio que el concepto de beneficio, ya que en la ecuación cambiamos el numerador de ingresos a funciones, este cambio no es inocente, el concepto de función nos lleva a cuestionarnos los fines últimos de la organización y a preguntarnos qué es valioso, por qué es valioso y para quien lo es. El valor tiene muchos matices y hace que las organizaciones reconstruyan su razón de ser alrededor de las personas. Siendo el beneficio en términos económicos sólo una pequeña parte.

La creación de valor es un concepto más accesible para las personas y las organizaciones, permitiéndoles entender mejor la contribución de cada actividad para cada uno de los *Stake Holders*, dando sentido a su trabajo. El concepto de valor introduce por tanto un elemento de reflexión fundamental para la regeneración de las actividades de las organizaciones, permitiendo recuperar a las personas como verdaderos actores de la misma y entendiendo los procesos de interacción, intercambio y creación de conocimiento como la fuente de la creación de valor y la esencia de la organización.

En el nuevo modelo de gestión que planteamos partimos de la evidencia de que en la creación de valor entran en juego tres vectores que se refuerzan:

1. El primero es que la creación de valor está balanceándose hacia una importancia creciente de la aportación de intangible y conocimiento.
2. El segundo es que esta aportación no procede tanto del trabajo manual como del trabajo colectivo de intercambio y creación de conocimiento ICC, entre personas.
3. El tercero es que la creación de valor y el ICC no suceden dentro de los límites legales y físicos de una organización, sino en una red ampliada de personas y comunidades (empresa extendida).

Para empezar a dialogar se puede partir de una idea básica de valor ampliado que no elimina ninguna de las partes y que permite una creación de valor para todos los implicados (clientes, accionistas, trabajadores y sociedad).

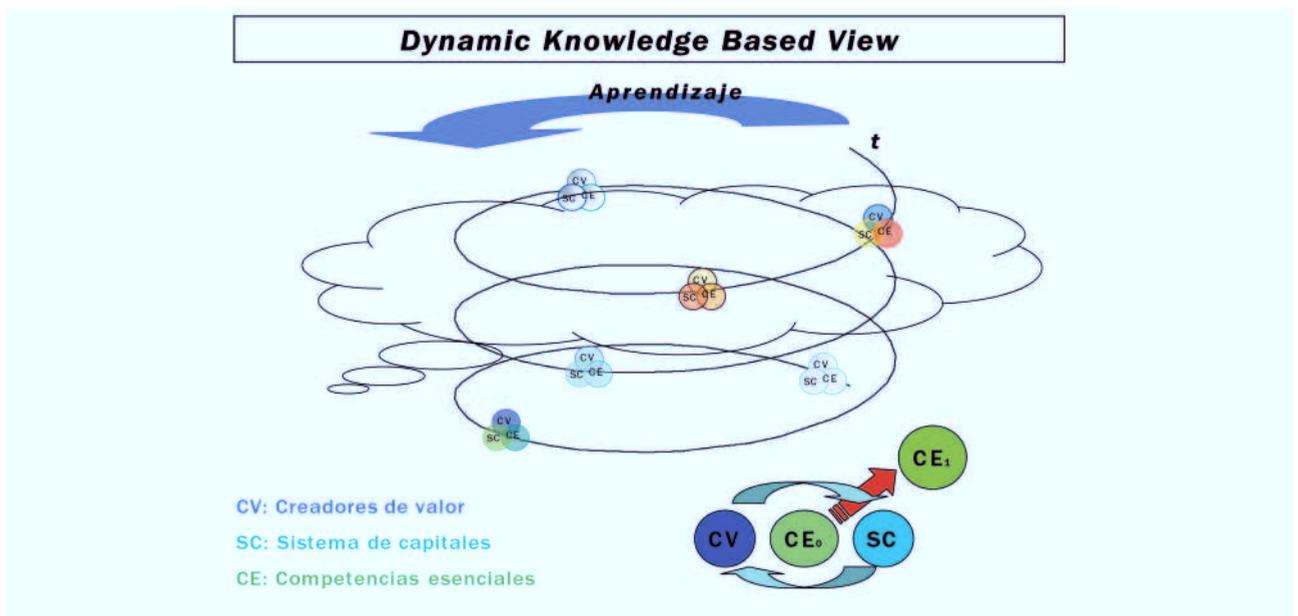


Figura 1: Modelo de creación de valor

En consecuencia, los creadores de valor son la piedra angular de la empresa. Teniendo su origen en el sistema de capitales, a su vez lo alimentan estableciendo un flujo regenerativo en la organización, produciendo competencias esenciales para hacer sostenible la organización. El proceso de regeneración de las competencias, evolución de las competencias esenciales actuales a las futuras, se establece, por tanto, en la interacción entre los creadores de valor y el sistema de capitales en el espacio (red) en el que se relaciona la organización, por lo que este proceso regenera los capitales permitiendo que surjan nuevos creadores de valor y haciendo florecer competencias esenciales, en un proceso de aprendizaje permanente.

Uno de los asuntos centrales de la sostenibilidad será no apostar a una sola carta, de manera que las empresas puedan responder a distintas situaciones. Por ello, las personas que son la empresa tienen la misión de crear valor hoy y de anticipar nuevos espacios de creación de valor sustitutos. Por consiguiente, el modelo trata de

dar respuesta a la necesidad de hacer el hoy construyendo el futuro, dicotomía que en la actividad de las organizaciones se traduce en producir y mejorar las formas actuales de crear valor al tiempo que se innova y se crean nuevas formas para seguir creando valor en el futuro. Es por tanto necesario activar en este nuevo modelo de gestión mecanismos de regeneración de los procesos de creación de valor, estableciendo un diálogo permanente entre el sistema de capitales, los creadores de valor actuales y los clientes del sistema, estableciendo procesos de interacción adecuados, creando espacios y momentos, y dinamizando la actividad creativa de la organización.

Cada organización debe por tanto decidir cómo crear valor y cómo regenerar sus creadores de valor. Esto no es otra cosa que decidir una identidad para saber lo que se quiere ser, algo que está indefectiblemente unido a cómo se hacen las cosas. Este proceso de establecer una identidad incluye visión y misión, pero también un elemento añadido: los creadores de valor.

3.2. El sistema de capitales

Como se ha dicho, los creadores de valor son la piedra angular de la empresa, que inmediatamente decide el sistema de capitales que gestionará basándose en esos conductores de creación de valor. En este sentido, y siguiendo a Sveiby (2000), existen tres capitales básicos para actuar además del propio capital identidad y de los capitales tradicionales: el capital humano, el capital relacional y el capital estructural.

El término “capital” representa una dualidad intencionada en tanto en cuanto representa algo *instrumental* que, a su vez, es *finalista*. Es decir, el cuadro de mando de una organización sostenible contendrá un sistema de capitales entre los que se encontrarán los siguientes:

- ~ Capital identidad.
- ~ Capital financiero.
- ~ Capital físico.
- ~ Capital humano.

- ~ Capital relacional.
- ~ Capital estructural.

Esto nos lleva a una nueva forma de medir el éxito de una organización sostenible que, además de crear valor, refuerza su sistema de capitales, por lo que genera sus competencias de una forma dinámica, capaz de responder a situaciones nuevas y emergentes. Las organizaciones tradicionales sólo miden capital financiero y descuidan la medición y crecimiento del resto de los capitales.

3.3. Valor, Conocimiento, Capital Humano y Sostenibilidad

Uno de los aspectos más novedosos de la sociedad del conocimiento en contraste con la sociedad industrial es la forma en que se crea valor. En la sociedad industrial se produce valor por insumo de energía y materia prima tal como se observa en el cuadro siguiente en donde comparamos los sistemas productivos de nuestra civilización:

	Entrada (input)	Proceso		Salida (output)
		Agente	Instrumento	
Caza /recolección	La naturaleza	Hombre	Manos, técnicas primitivas	Caza, pesca, frutas, etc
Agrícola /ganadera	Tierra, agua, animales, semillas	Hombre Animales	Equipos agrícolas	Bienes agrícolas, animales granja
Industrial	Materia prima Energía	Hombre Autómatas	Máquinas Equipos industrial	Productos manufacturados

En la sociedad del conocimiento el recurso básico para la creación de valor es el conocimiento. Es un recurso valioso, porque tiene un efecto multiplicador y auto replicante. Se convierte en el ingrediente mas valioso de los objetos, mientras que, ideas, conceptos, y conocimientos, viajan rápidamente sin coste de transmisión y con alto valor

añadido para emisores y receptores. En realidad el conocimiento se transmite sin abandonar a su emisor, lo que lo hace todavía más poderoso. Es el único recurso que crece con su uso. El valor no está tanto en poseer los objetos como en usarlos, la materia es sólo el “contenedor” del valioso conocimiento.

Sistema de producción en la Sociedad del Conocimiento (Elaboración Propia)

	Entrada (input)	Proceso		Salida (output)
		Agente	Instrumento	
Conocimiento	Identidad Contexto Experiencia Competencias esenciales	Capital humano Capital relacional (redes de colaboración)	Capital financiero Capital estructural - Tecnología - Métodos organizativos - Sistemas	Valor para la organización

El valor es un concepto múltiple que reside en lo que hago y en lo que soy, como parte indivisible de un sistema vivo. Hay valor en establecer una determinada identidad y mostrarla como organización al entorno en el que se mueve, hay valor en la referencia como organización frente a los demás, hay valor en el capital humano, hay valor en el capi-

tal relacional: El efecto es recurrente porque estos capitales son además creadores de más valor por acumulación. Hay valor en los sistemas, procedimientos, organización y tecnología, hay un valor en la forma de hacer las cosas, no solo en las cosas que se hacen. (Medioambiente, participación, compromiso social, etc.)

Desde aquí nace una vía de trabajo hacia la **sostenibilidad**, porque estos ingredientes se combinan en una ecuación de factores que exige un balance adecuado de los mismos y además trabajan en forma sistémica y recursiva. Los capitales son instrumentales pero a su vez definen el estadio en el que la organización parte para adaptaciones sucesivas. De ahí que la sostenibilidad económica en la Sociedad del Conocimiento está ligada, al menos conceptualmente, a la sostenibilidad social y medioambiental.

Nuestra propuesta y perspectiva es la necesidad de que todas las personas contribuyan al proceso de creación de valor que ya éste no llega por aporte físico y manipulación sino que llega por ideas. Lo realmente natural es que a las personas les gusta contribuir (lo más motivador es que cuenten conmigo y lo contrario también aplica), que les gusta innovar, pero necesitan un nuevo recipiente para establecer sus relaciones: una nueva organización que les potencie como personas y que permita visiones compartidas, estrategias alineadas con las capacidades de las personas, alimentando un eco-sistema de relaciones de colaboración.

3.4. Sostenibilidad

La sostenibilidad económica y social se entiende en términos de co-evolución con el entorno. Este ajuste constante (*fitness*) se consigue si se instalan procesos que permitan la emergencia de Comunidades de Práctica (CoP) y equipos dedicados.

El núcleo de la sostenibilidad es tener opciones entre las que poder moverse. Por ello, la empresa (CON)^{ex} tiene una finalidad básica centrada en la regeneración de competencias y capacidades y en la determinación de nuevas áreas de creación de valor.

El diálogo se produce entre el sistema de capitales y los creadores de valor actuales, y una visión dinámica de competencias y posibilidades de creación de valor tal como se representa en la Figura 1.

En este contexto, aparece una nueva responsabilidad de todas las personas que constituyen la organización: garantizar la sostenibilidad de la empresa a través de la regeneración de las actividades de creación de valor, desarrollando el principio organizacional de: adaptación constante al entorno, actuando como un sistema responsivo complejo, en el que las respuestas del sistema pueden variar mucho para un mismo impulso en función de los procesos de interacción que se produzcan en el sistema social que es la organización.

Lógicamente, esto exige que las actividades y la forma en la que éstas se desarrollan estén sometidas a constantes cuestionamientos en un proceso evolutivo, acostumbrándose a vivir en un estado permanente de incertidumbre, pasando todos a ser trabajadores del conocimiento, desde el

punto de vista de la contribución que cada actor de una organización tiene como contribuyente a los procesos de creación de valor y a la regeneración de los mismos.

La organización sostenible incorpora por tanto rutinas creativas a su forma organizativa, además de las rutinas de mejora, o rutinas operacionales. Estas rutinas creativas son la expresión utilizada por Nonaka (1995) para determinar espacios donde se produce este proceso regenerativo, algo que está muy próximo al concepto de capacidades dinámicas de otros autores.

La regeneración constante es garantía de supervivencia y no tiene que ver con una eficiencia a corto plazo, por lo que es importante no establecer fórmulas causa-efecto como se vienen haciendo en las organizaciones de corte “mecanicista” descritas anteriormente.

4. (CON)^{ex}, UN MODELO DE EMPRESA BASADA EN EL CONOCIMIENTO EN BUSCA DE LA SOSTENIBILIDAD

En el ámbito empresarial, el concepto de sostenibilidad se ha ligado con el de Responsabilidad Social Corporativa, definido por el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) como: “la decisión de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias y la comunidad local, así como con la sociedad en su conjunto, para mejorar su calidad de vida”. Así, la responsabilidad social hace que “la empresa sostenible” se convierta en pieza clave en la arquitectura del desarrollo sostenible.

La empresa es concebida, en ese sentido, como un microcosmos en el que los tres parámetros son: crecimiento económico, cohesión social y preservación ambiental.

La empresa debe ser capaz, en primer lugar, de generar valor para todos sus *Stake Holders* con una perspectiva a largo plazo. Al mismo tiempo, la empresa reconoce que su principal activo son las personas que la forman, ya que de su creatividad y capacidad de innovación depende la competitividad de la misma. La empresa, finalmente, se reconoce inmersa en la sociedad y participa de sus preocupaciones y valores. Acepta que la preservación del medio natural ha entrado a formar parte del concepto de calidad de vida en las sociedades.

De estos principios se ha deducido que existen tres pilares fundamentales en la contribución al desarrollo sostenible por parte de la empresa que son:

- Desarrollo económico: generación de bienestar compatible con los otros pilares.
- Protección medioambiental: polución y otros impactos medioambientales en la naturaleza y en la sociedad.
- Incorporación social: igualdad en bienestar, salud y oportunidades.

Desde el modelo (CON)^{ex} proponemos una organización sostenible básicamente sustentada

en estos tres grandes ámbitos a tener en cuenta, como se muestra en la Figura 2:

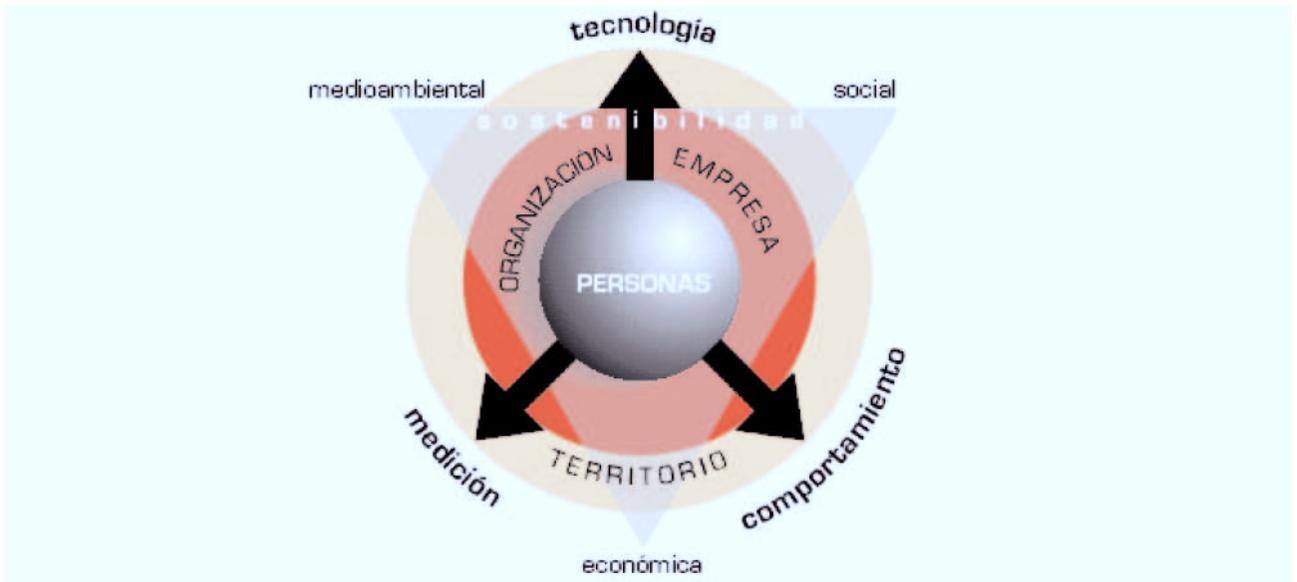


Figura 2: Modelo (CON)^{ex}

Los ámbitos en los que cobra sentido el modelo de organización basado en los principios de la sostenibilidad son los siguientes:

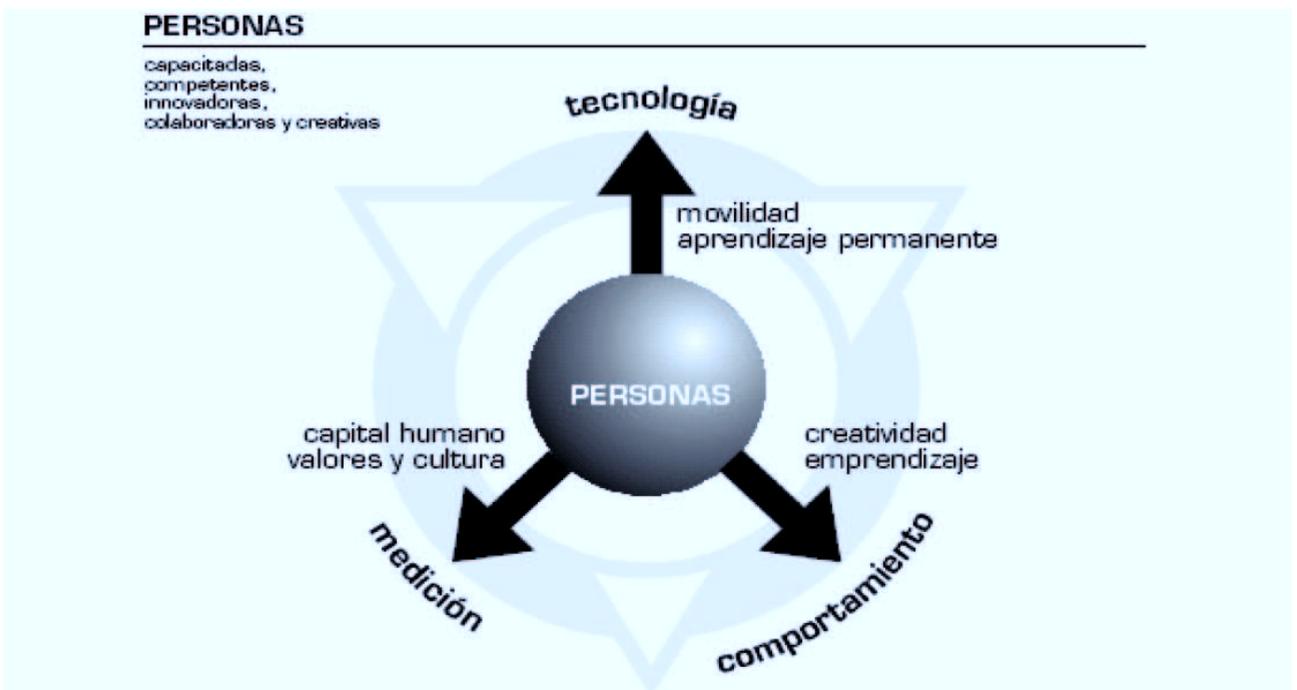


Figura 3: Las personas como elemento central

En un primer lugar, tenemos a las personas como elemento central. Las personas representan el centro del sistema si partimos de las definiciones de organización que hacen Vickers y Hunt.

- Las organizaciones son estructuras de expectativa mutua, vinculadas a roles que definen lo que cada uno de los miembros espera de los otros y de sí mismo. (Vickers, 1967).
- Una organización es una identidad social distinguible que persigue múltiples objetivos a

través de la realización de acciones de forma coordinada entre sus miembros y los objetos de la misma, un sistema social abierto-cerrado y dependiente para sobrevivir entre otros individuos y subsistemas en esa gran entidad que es la sociedad. (Hunt, 1972).

Podemos concluir que tanto las empresas como la sociedad en sí misma son entidades configuradas por personas para dar satisfacción a sus necesidades. Por tanto se trata de desarrollar valo-

res y culturas que faciliten el desarrollo sostenible de nuestra sociedad y de sus organizaciones satisfaciendo las necesidades de todas las personas,

generando para ello nuevos comportamientos, sistemas de medición y tecnologías facilitadoras.

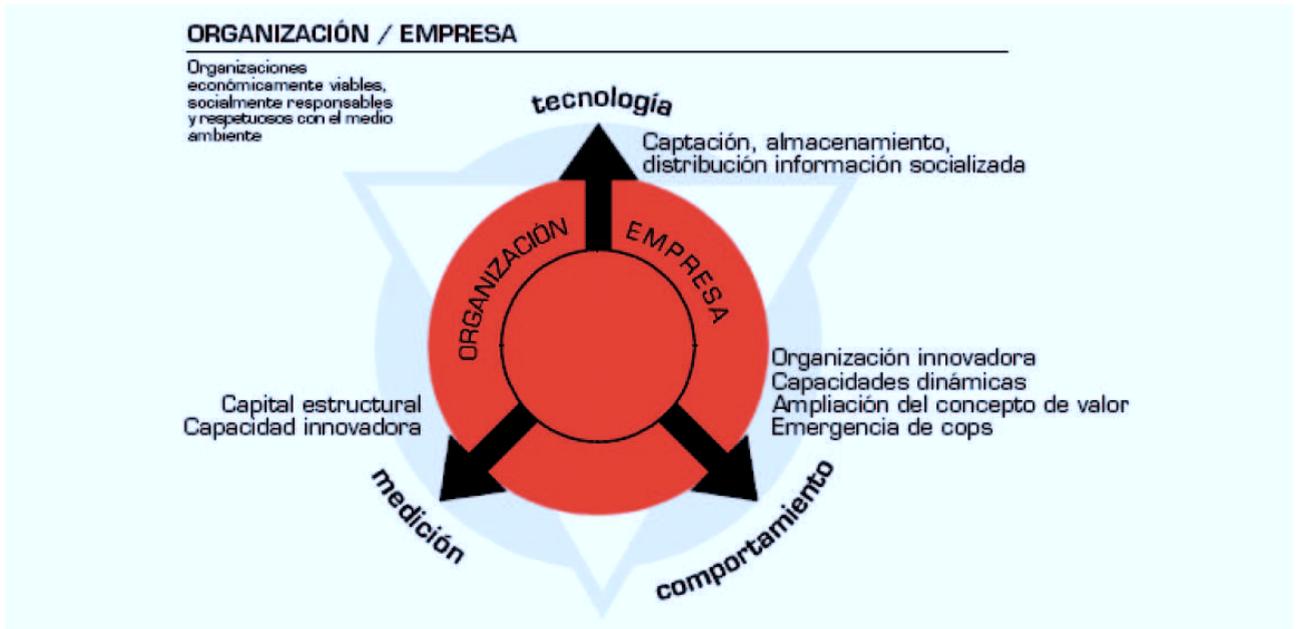


Figura 4: Las organizaciones como sistema básico de interacción de las personas

En segundo lugar, las organizaciones son el sistema básico de interacción de las personas, son la dimensión donde se desarrolla la actividad, en la que se establecen las relaciones entre el sujeto (actores) que en sus procesos de interacción desarrollan un objeto, finalidad de la organización en términos de creación de valor, dotándose de unas normas, dividiéndose el trabajo, utilizando unos instrumentos y tecnologías para su consecución y dialogando con el resto de la sociedad (Engestrom, 1985). A través de este proceso se consumen unos recursos y se desarrolla un proceso de transformación para obtener un resultado

que debe ser económicamente viable, socialmente responsable y respetuoso con el medio ambiente.

Se trata por tanto de comprender los mecanismos generadores de valor, entender las dinámicas de interacción que permiten la emergencia de comunidades que planteen nuevos mecanismos de creación de valor, desarrollando sistemas que faciliten los procesos de innovación a través de la explotación adecuada de las capacidades dinámicas como motor de la regeneración organizacional, diseñando modelos para la medición de las capacidades innovadoras de las organizaciones y de los capitales que produce la actividad organizacional.

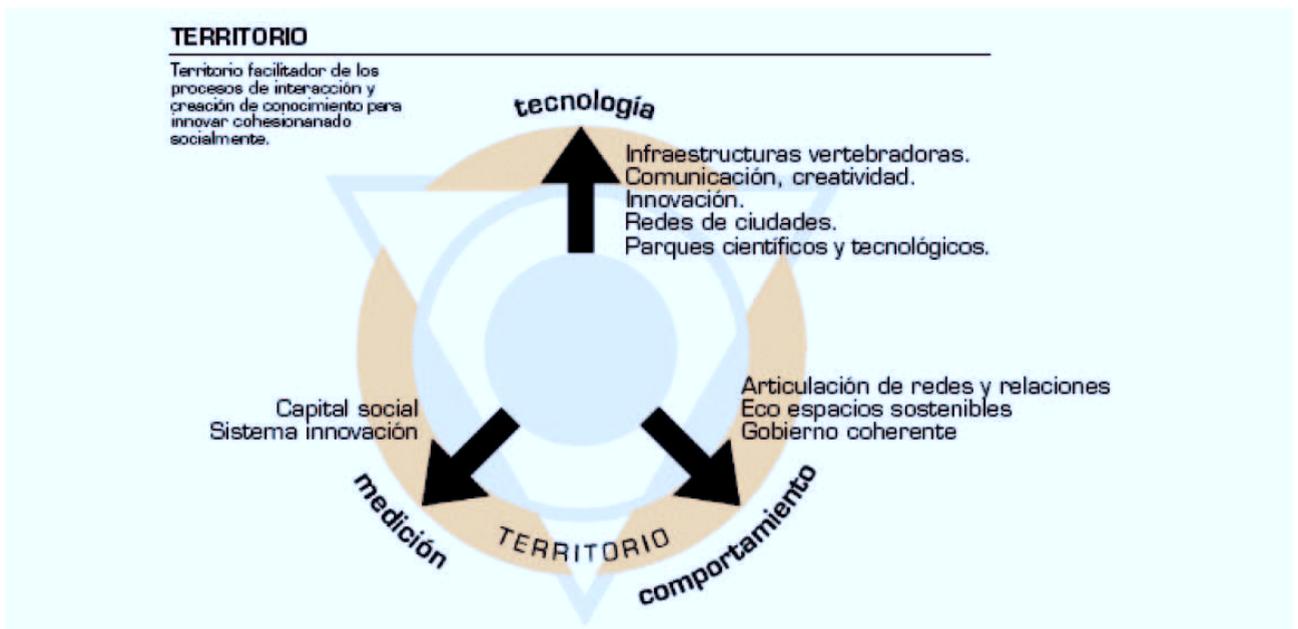


Figura 5: El territorio como estructurador de las relaciones

Y en último término, aparece el territorio como estructurador de las relaciones que se establecen para crear valor, como receptor y proveedor del capital social necesario para que la actividad organizacional se pueda desarrollar de forma coherente.

Cuando consideramos esta cuestión, nos encontramos con un concepto que suma las aproximaciones de la nueva economía y de la sociología: el capital social, que se refiere a los recursos sociales individuales que en una comunidad proveen valor a ellos mismos y a sus organizaciones. Estos recursos sociales incluyen una identidad común, familiaridad, confianza, lenguaje compartido y un contexto común. Se manifiestan en múltiples formas, desde la capacidad de integración de nuevas personas en la sociedad, al desarrollo de nuevos productos, pasando por los cambios en la gestión de las actividades y la facilidad para alcanzar consensos en la sociedad.

El capital social podría entenderse como un facilitador para que las personas puedan desarrollar su trabajo de forma más efectiva y eficiente.

Se trata por tanto de entender cuáles son los principios, y las políticas facilitadoras de un desarrollo sostenible, trabajando en los principios de un desarrollo de eco-espacios sostenibles, articulando redes de relaciones inter-organizacionales, proveyendo infraestructuras vertebradoras de la comunicación, la creatividad y la innovación, desarrollando los parques tecnológicos y científicos, integrándolos en la sociedad y desarrollando también redes de ciudades para definir estructuras coherentes para el gobierno del territorio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, Chris. *Conocimiento para la acción*. Barcelona: Gránica, 1999.
- ENGESTROM, Yrjo. *Learning, imagining and working*, Helsinki: Orienta-Konsultit, 1985.
- HUNT, John W. *The restless organization*, Sydney: Oxford University Press, 1972.
- NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of Innovation*, Nueva York: Oxford University Press, 1995.
- PRUSAK, Laurence y COHEN, Don. In *Good Company: How Social Capital makes organizations work*, Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- SENGE, Peter. *La quinta disciplina*, Barcelona: Gránica, 1998.
- STACEY, Ralph. *Managing the Unknowable: Strategic Boundaries between Order and Chaos in organizations*, San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- SVEIBY, Karl E. *Capital Intelectual, la Nueva Riqueza de las empresas: Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*, Barcelona: Gestión 2000, 2000.
- VICKERS, Geoffrey. *Towards a sociology of management*, London: Chapman and Hall, 1967.
- WEICK, Karl. *Making Sense of the Organization*, Malden, MA: Blackwell Publishers, 2001.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).
- (CON)^{ex} *Empresa digital extendida basada en el conocimiento*, Arrasate: 2005 (ISBN 84-932993-8-3).