ORGANIZACIONES SOSTENIBLES. REFLEXIONES SOBRE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE

SUSTAINABLE ORGANIZATIONS. REFLEXIONS ABOUT ORGANIZATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMEN

CARLES MENDIETA
Psicólogo. Director de la Fundación Fòrum Ambiental
cmendieta@nco-sl.com

Resumen

Analizar, desde la perspectiva de otras disciplinas, el objeto de nuestro trabajo es un ejercicio que puede ser muy sugerente y en el que puede resultar, en ocasiones, que los conceptos, teorías y técnicas que utilicen se conviertan en muy atractivas para avanzar en la propia actividad. Este es el objetivo de este breve artículo, en el que aplicamos las definiciones, las leyes y las técnicas del desarrollo sostenible al campo del desarrollo organizacional.

En la parte introductoria presentamos las bases del modelo de desarrollo sostenible y las leyes que lo definen para, posteriormente, aplicar las mismas leyes a la gestión de las personas en las organizaciones y, así, poder identificar a las empresas que contaminan a sus recursos humanos.

En una segunda parte del artículo se ofrece una breve reflexión a partir de la pregunta ¿para qué sirve un jefe?, reflexión que nos permitirá observar el valor de la utilización de indicadores, tanto en el desarrollo sostenible como en el desarrollo organizacional, como base para la construcción del conocimiento necesario para diseñar modelos de organización más sostenibles con las personas que las integran.

Palabras clave

Desarrollo organizacional – Desarrollo sostenible – Indicadores – Recursos Humanos – Gestión de Personas – Empresas que contaminan – Crear realidades

Abstract

Analyzing the objective of our work from the perspective of other disciplines is an exercise that can be very thought-provoking. It could at times result in that the concepts, theories and techniques used convert themselves into an important part of the progress of the activity. This is the goal of this brief article, in which we apply the definitions, laws and techniques of sustainable development to the area of organizational development.

In the introductory part we present the bases of the model of sustainable development and the laws that define them, so that we later can apply the same laws to the management of people in organizations, and in that way identify the businesses that pollute their human resources.

In the second part of the article we offer a brief reflection based on the question «what purpose does a boss serve?», a reflection that lets us observe the value of using sustainable and organizational development indicators. These indicators are the base of constructing the knowledge necessary to design organizational models that are more sustainable in regards to the people that form them.

Key words

Organizational development, sustainable development, indicators, human resources

A modo de introducción

Cuándo hace ya más de siete años me ofrecieron dirigir la Fundación Fòrum Ambiental no dudé en confesar que mis conocimientos sobre las cuestiones ambientales eran nulos. Creo recordar que todavía no tenía claro de qué color era el contenedor en el que había que tirar los tetrabreaks y, por descontado, desconocía absolutamente materias como la economía ambiental, el Protocolo de Kyoto, la Agenda 21, las partículas en suspensión o, por no ir más lejos, las diferencias entre ambientalistas y ecologistas. Sin embargo y, afortunadamente para mi, el Presidente de la Fundación sabía que no eran esos los conocimientos que se necesitaban para la labor que me encomendaban, al mismo tiempo en que confiaba en que mi formación en psicología podía aportar algo a un ámbito tan poco concreto como era el medio ambiente o, como se ha ido traduciendo en los últimos años, el desarrollo sostenible.

En este artículo pretendo presentar algunas reflexiones que he ido elaborando durante estos años y apuntar algunas puertas que siguen abiertas al trabajo de la psicología.

Pero antes de empezar sería imperdonable y tremendamente injusto iniciar este artículo sin mostrar un reconocimiento, profesional y personal, a los muchos psicólogos que tanto han aportado al conocimiento psicológico en el ámbito del desarrollo sostenible y, muy especialmente, al Dr. Enric Pol, Catedrático de Psicología Ambiental de la Universidad de Barcelona y buen amigo.

¿Qué es el Desarrollo Sostenible?

Durante mis primeros años como psicólogo del trabajo y de las organizaciones me especialicé en el campo del desarrollo organizacional. Desde mi percepción, siempre creí que se trataba más de un enfoque de cómo abordar los procesos de consultoría en las organizaciones que de un paradigma en si mismo. El desarrollo organizacional partía de una visión sistémica de los organizaciones y el diagnóstico y la intervención debían ser, lógicamente, a través de los sistemas y subsistemas que se iban definiendo durante el proceso.

El desarrollo sostenible sigue una pauta similar, de hecho, el desarrollo de las organizaciones es sostenible o no es desarrollo (aunque otros autores entienden que «desarrollo» y «sostenibilidad» son elementos contrarios y que se contradicen) y, como todo modelo de desarrollo se enmarca en un sistema, con la única diferencia que en el caso del desarrollo sostenible el sistema es todo el planeta y los subsistemas recogen todos los elementos imaginables que le dan la vida. Cómo mínimo tal como la entendemos y deseamos nosotros.

Sin embargo, el desarrollo sostenible va más allá de los modelos del desarrollo organizacional y en él intervienen la política, en su rol de generadora de realidad social; el conocimiento científico, en tanto que definidor de las leyes de la naturaleza, los movimientos sociales en su calidad de transformador de la cultura y de sentimientos y valores sociales; las empresas con su necesidad de garantizar su posición futura, las escuelas como promotoras de valores y conductas sociales, entre muchos más agentes (sistemas y subsistemas) de nuestra sociedad.

Conviene, antes que nada, homogeneizar los concentos y el lenguaje, así que, antes de seguir, se impone establecer una definición inequívoca del concepto de desarrollo sostenible

Desde que el concepto «desarrollo sostenible» fue adoptado por Naciones Unidas, se definió como:

> «*La capacidad de garantizar la satisfacción de las necesidades actuales sin dañar las posibilidades de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades*»

Este gran principio se aleja de la visión estrictamente ambientalista del término y establece que para que el desarrollo sea sostenible ha de incorporarse tres elementos al mismo tiempo:

- Desarrollo económico
- Desarrollo social
- Desarrollo ambiental

Conviene añadir que, últimamente, se está incluyendo un cuarto elemento, el «desarrollo ético», aspecto que, posiblemente, habría de actuar mas como un marco de referencia que no como un aspecto específico del desarrollo.

Esta definición, más voluntariosa y bien intencionada que operativa, se ha concretado en tres leyes que sí que nos permiten ajustar más su significado:

Primera Ley: No se han de consumir los recursos renovables a una velocidad más alta que su propia capacidad de renovación.

El caso más evidente de incumplimiento de esta ley es la gestión de los recursos forestales en países del tercer mundo.

Segunda Ley: No se han de consumir recursos no renovables a un velocidad más alta que la necesaria para poder substituirlos.

Esta segunda ley tiene su mayor exponente de incumplimiento en el consumo de los combustibles de origen fósil, en general y, en el petróleo, como caso destacable.

Tercera Ley: No se han de producir residuos o emisiones a una velocidad más alta de la que se necesita para convertirlos en inocuos.

La gestión de los residuos nucleares, por el tiempo que ha de transcurrir para su conversión en material inocuo (se calcula un mínimo de 300 años) o la acumulación de ciertas substancias peligrosas o de difícil biodegradación en los vertederos son algunos ejemplos de incumplimiento de estas leyes.

Asimismo, se plantea que la actividad económica y social debe velar por mantener la biodiversidad y preservar los ecosistemas, no ha de generar riesgos extremos y ha de avanzar hacia una sociedad con una igualdad de oportunidades y una justicia más equitativa. De esta forma, el Desarrollo Sostenible se basa en tres grandes pilares: la creación de riqueza, la protección ambiental y la responsabilidad social; y se entiende que no sólo no son conceptos antagónicos sino que pueden crecer de forma armónica si se gestiona el desarrollo de una forma más cuidadosa.

Desarrollo sostenible y RR.HH: Empresas que contaminan

Repensar la propia actuación es una constante en cualquier tipo de profesión, sin embargo, en el caso de los RR.HH este ejercicio se ha realizado poco. Al fin y al cabo, por mucho que cambie la tecnología, se difuminen las fronteras, aparezca la «e-personas.com» o se transformen los productos y servicios, las personas seguimos siendo esencialmente las mismas, con nuestras dudas, ambiciones, miedos, satisfacciones, envidias y desengaños.

Esta idea puede resultar tentadora, sin embargo creo que tiene mucho de falsedad. De hecho, lo que tratamos los expertos en RR.HH no son sólo las personas, sino las relaciones que se establecen entre ellas y, ahí, sí que hay cambios que valen la pena analizar.

Un buen método para observar nuevas vías de actuación es buscar aprendizajes en otros campos, así que permítanme que abra algunas reflexiones a partir del modelo del Desarrollo Sostenible, que quizás nos sirva para despertar nuevas preguntas, nuevas inquietudes y nuevos enfoques.

Ya hemos descrito en este artículo el concepto de Desarrollo Sostenible y detallado las leyes esenciales que lo rigen, analicemos, ahora, las analogías y las reflexiones que estas leyes nos pueden aportar.

Antes que nada, debemos partir de la premisa de que entendemos por «recurso» a las personas que trabajan en las organizaciones. Ciertamente, es una expresión que vale para la analogía y que, aunque demasiado a menudo, se usa en las empresas para denominar a las personas bajo la fórmula de Recursos Humanos resulta, como mínimo, inapropiada.

Primera ley: No se han de consumir los recursos renovables a una velocidad más alta que la de su renovación

Podemos acordar que por recursos renovables entendemos las personas que son hoy útiles para la organización y que pueden dejar de serlo cuando las normales transformaciones del negocio exijan nuevas competencias a los profesionales que trabajan en ella.

En este caso, parece obvio que la renovación de las personas pasa por procesos de aprendizaje permanente que les permitan ir ad-

quiriendo nuevas competencias. Podemos decir que las organizaciones lo tienen relativamente fácil para cubrir este aspecto, organizan programas de formación bien diseñados y ajustados a sus necesidades y ya tenemos a personas suficientemente «renovadas». ¿O no? ¿Seguro que la formación que realizamos nos ofrece todas las soluciones a esta ley del Desarrollo Sostenible?

Vemos algunos elementos de los programas de formación que obersvamos en algunas empresas y que hacen sospechar que no obtienen los resultados que pretenden cubrir:

1. Presupuestos de formación: Demasiado a menudo, se comprueba que los departamentos de formación tienen presupuestos muy escasos e incluso nulos, dejando en manos de las ayudas públicas la asunción de los costes derivados de la actualización profesional de las personas. Esto es especialmente evidente en el caso de la formación del personal de base i de los mandos intermedios, en el que los principales proveedores son los fondos FORCEM, los sindicatos o las cámaras de comercio, que asumen la mayor parte de los costes.
2. Los métodos de Análisis de Necesidades tienden a ser justificaciones de los programas a desarrollar, más que verdaderos análisis que nos permitan identificar carencias que se puedan cubrir a través de programas de formación.
3. La formación se percibe como un objetivo en si mismo, más que como la herramienta que debería ser. De esta manera, se focaliza el esfuerzo de los departamentos de formación en la cantidad de «horas» y de «participantes» de la formación más que en los cambios reales generados en la formación.
4. Los programas de formación tienden a obviar los cambios organizativos que deberían acompañar a los procesos de aprendizaje. De alguna manera, se hace corresponsable de las carencias de la organización a las personas que participan en la formación y no al propio sistema de trabajo.
5. No se establecen mecanismos de evaluación real de los procesos de formación que permitan observar los cambios generados y evaluar el impacto que debería llevar asociado un programa formativo.

Las empresas que no reciclan las competencias de sus profesionales son claramente contaminantes. Son tóxicas.

Creo que el aprendizaje permanente es condición necesaria para la «renovabilidad» de las personas, pero también que no es ni mucho menos suficiente.

Sin embargo, de la misma manera que para que una empresa sea ambientalmente sostenible no es suficiente con emitir menos partículas contaminantes y generar menos residuos, sino que es preciso además practicar una buena gestión ecoeficiente[1]. Para que un Departamento de RR.HH practique una buena gestión de desarrollo de las personas no es suficiente con organizar programas de formación, se hace imprescindible incorporar modelos de desarrollo integral de las personas que atiendan, al mismo tiempo, a cuestiones socioemocionales, de satisfacción laboral, de identificación con el proyecto de la organización y de participación en la creación de la realidad compartida que es cada empresa. Las compañías que no atiendan a estas cuestiones posiblemente sean menos contaminantes que las anteriores, pero seguro que tampoco son sostenibles.

Segunda ley: No se han de consumir los recursos no renovables a una velocidad más alta que la necesaria para encontrar sustitutos

Decíamos antes que entendemos por recurso a las personas que trabajan en una organización, por lo que en este caso, entendemos por

[1] Entendemos por Ecoeficiencia proporcional bienes y servicios a un precio competitivo, que satisfaga las necesidades humanas y aporte calidad de vida, al tiempo que reduce progresivamente el impacto ambiental y la necesidad de recursos a lo largo del ciclo de vida de un producto o servicio.

recurso no renovable a las personas que dejan la organización, ya sea por jubilación o por propia voluntad de dejar la organización.

Observemos ambas situaciones. En el caso de la jubilación, esta se puede dar por un proceso de lo que podríamos llamara «jubilación real», es decir, por alcanzar la edad legal de jubilación; o por un proceso de prejubilación. En ambos casos no es difícil comprender que se va a «consumir un recurso no renovable» compuesto por toda la experiencia laboral adquirida por la persona que deja la organización, aunque, sin duda, esta situación es más grave en el caso de la prejubilación de profesionales que, simplemente, son apartados de la organización por razones de «política de Recursos Humanos» que no pueden permitirse distinguir entre los empleados de alto valor añadido y lo que no lo son.

No nos ocupa en este artículo la descripción de las problemáticas asociadas a los procesos de jubilación y prejubilación, pero no podemos dejar de apuntar su valor en la medida de la sostenibilidad de las organizaciones.

Por otro lado, cada vez es más frecuente la movilidad laboral. Es más, la movilidad se considera un valor en alza en el mercado laboral de los técnicos superiores, directivos y profesionales de alto nivel, en general. Sin embargo, esta movilidad supone unos elevados costes para las empresas y, a menudo , para las mismas personas.

Partimos de la idea de que las personas que cambian de empresa, por propia voluntad, poseen un nivel de competencia profesional y personal suficientemente elevado como para que resulten atractivas para las empresas a la que se van a incorporar. De hecho, las personas con niveles más bajos de rendimiento o con menos oportunidades dentro de las empresas tienden a perpetuarse en sus organizaciones y acaban convirtiéndose en un lastre si no se actúa correctamente desde la empresa.

Son muchas las razones que se esconden detrás de argumentos como la necesidad de iniciar un nuevo ciclo profesional, buscar nuevos sectores que permitan mayor desarrollo personal y profesional o caer en la tentación de un proyecto especialmente estimulante. A menudo, detrás de estas razones se encuentran motivos derivados de la incapacidad de la organización de ofrecer suficiente desarrollo, mayor responsabilidad, nuevos retos, nuevas satisfacciones personales y profesionales, etc. Calcule los costes de perder a sus mejores profesionales y verá lo poco sostenible que es una organización de este tipo.

A pesar de ello, creo que no toda la responsabilidad de estas situaciones está en manos de unos directivos poco atentos a estas consideraciones, posiblemente cuestiones como la actual organización del trabajo, las propias estructuras empresariales, las presiones generadas por los valores económicos y sociales preponderantes y las pocas soluciones que todavía se ofrecen desde los marcos teóricos ayudan en esta dirección, pero esta cuestión merece ser motivo de un artículo en sí misma.

Tercera ley: No se han de producir residuos o emisiones a una velocidad más alta de la que se necesita para convertirlos en inocuos

Si seguimos con la analogía, podemos considerar que los residuos y emisiones son las insatisfacciones, las frustraciones, las emociones negativas y los conflictos que las organizaciones dejan en sus profesionales.

Que existan insatisfacciones en el trabajo es inevitable, como en la vida privada, e incluso podríamos decir que estas insatisfacciones son necesarias para el desarrollo de las personas, siempre que se compensen suficientemente con los elementos motivadores implícitos en el trabajo. Sin embargo, cuando las frustraciones, los conflictos y las insatisfacciones son muy superiores a las satisfacciones, las alegrías y los retos de desarrollo, se acumula una «capa tóxica» en las relaciones entre las personas y la organización que impide unas relaciones mínimamente sanas.

No es difícil comprobar que la mayoría de insatisfacciones en el mundo laboral vienen derivadas de los actuales modelos de organización del trabajo y de su contraposición a los discursos, en su mayoría sinceros y bienintencionados, de «creer» en las personas, en su potencial y en su desarrollo.

Los modelos organizativos basados en las estructuras jerárquicas de tipo triangular (raras veces vemos pirámides organizativas), en el que los conceptos clásicos de unidad de dirección, control, proceso, procedimiento, función y objetivo, entre otros, se contraponen a las ideas de desarrollo, creencia en las personas, confianza, valores compartidos, ilusión y esfuerzo con significado, suelen ser, por definición, grandes acumuladores de insatisfacción.

De hecho, podemos concluir que una organización «no sostenible» es una organización contaminante, es una organización que está condenada al rechazo de sus trabajadores pero también de sus clientes y del entorno social en el que se ubica. Existen empresas que apoyan su éxito en su volumen de negocio, algunas en su condición de monopolio, otras en sus productos exclusivos, pero si, al mismo tiempo, no respetan las leyes básicas del desarrollo sostenible, ya sea en función del cuidado de sus personas están condenadas a ser rechazadas.

Veamos un cuadro resumen y no exhaustivo de la comparación entre los impactos ambientales y su traducción al mundo de la gestión de las personas en las organizaciones.

CUADRO 1. Cuadro comparativo de factores y categor'as de impacto ambiental y su traducci—n al campo de los RR.HH.

FACTORES DE IMPACTO AMBIENTAL	CATEGORIA DE IMPACTO AMBIENTAL	TRADUCCION AL CAMPO DE LOS RR.HH.
Consumo excesivo de recursos naturales	Agotamiento de recursos renovables: agua, madera, carne, 'ndice de reciclaje de papel	Falta de actualizaci—n de las competencias de los profesionales de las empresas
	Agotamiento de recursos no renovables: petr—leo, carb—n, gas natural, 'ndice de reciclaje de aluminio	PŽrdida de confianza en el proyecto de la organizaci—n. Aparici—n de desconfianzas e insatisfacciones
Destrucci—n de estructuras o sistemas naturales por **intervenciones físicas:** agricultura intensiva, deforestaci—n, infraestructuras, urbanizaci—n, etc.	Degradaci—n del suelo: pŽrdida de capa fŽrtil	Exceso de normas y procedimienios que aculan como desmotivadores
	Degradaci—n del paisaje	Aparici—n de conflictos interpersonales y degradaci—n del clima lateral
	Destrucci—n de ecosistemas: pŽrdida de biodiversidad (nœmero de especias de flora y fauna)	PŽrdida de las personas que aporten ideas y valores distintos. Homogeneizaci—n de plantillas acomodadas a la cultura organizativa
Degradaci—n del medioambiente por **emisiones**	Calentamiento global (efecto invernadero): emisiones de CO2, CH4, CFCs, etc.	Sentimiento de frustraci—n social y regreso a la idea del trabajo como un mal necesario
	Agotamiento de la capa de ozono estratosfŽrica: emisiones de CFCs, etc.	Agotamiento del discurso del desarrollo organizacional y del valor de las personas
	Toxicidad (humana o ecotoxicidad): emisiones de metales pesados, de compuestos organo-halogenados, etc.	Aparici—n de conductas insolidarias y centradas en el beneficio personal de corto plazo
	Acidificaci—n: emisiones de SO2, NOx, NH3	Justificaci—n social de valores individuales por encima del bien social
	Eutrofitzaci—n: emisiones de compuestos con f—sforo y nitr—geno.	Conformaci—n frente a sociedad menos solidarias
	Formaci—n de fotoxidantes (ozono fotoqu'mico) emisiones de etano, etc.	Degradaci—n general de las relaciones en base a desconfianzas basadas en los principios anteriores
	Ruido, olores, vibraciones	Tensiones, conflictos, enfrentamientos

ÀPara que sirve un Jefe?

Antes de seguir con otras reflexiones referidas a la aplicación de las Leyes de la Sostenibilidad al mundo de las organizaciones, deberíamos cuestionarnos algunos conceptos básicos que nos ayudaran a completar estas reflexiones:

Parece que el trabajo de ser «Jefe» (o hacer de «Jefe», no hay acuerdo sobre esto) debe ser muy importante. De hecho, todas las personas que ostentan el cargo son llamados de esta forma, independientemente de cuál sea su profesión: «Jefe de Departamento de Finanzas de la Cadena Comercial X», «Jefe de Policía de la Comisaría A», «Jefe de Sucursal del Banco Y». Si observan atentamente, todos estos puestos de trabajo tienen como sustantiva la palabra «Jefe» y el resto, incluido la empresa para la que trabajan pasa a ser un simple adjetivo. Todo indica que ser o actuar como «Jefe» debe ser algo muy importante, incluso cuando en lugar de «Jefe» se le denomina «Directivo», «Director», «Consejero Delegado», «Presidente», «Ministro», etc., aunque siempre en mayúscula. Quizás sea el momento de preguntarnos, de nuevo, ¿para qué sirve un «Jefe»?

Cuando he tenido la oportunidad de preguntar esta cuestión a «Jefes», tanto del mundo privado como del público, a menudo se apuntan respuestas que incluyen expresiones como: «Es el responsable de conseguir los objetivos de su unidad, de planificar y organizar las acciones de los miembros de su equipo, de controlar los resultados de las personas que trabajan con y para él, de representar a su equipo frente a terceros, de motivar a las personas que están a su cargo, etc.». Ciertamente estas respuestas parecen formalmente correctas, pero sospecho que son poco realistas. Mis observaciones me indican que los «Jefes» tienen tanto trabajo que no tienen tiempo de hacer todo esto. De hecho, normalmente, arrancan el día revisando su agenda, leyendo con prisas los e-mails recibidos en las últimas horas, respondiendo a dos o tres avisos de llamadas urgentes, atendiendo a las dificultades que alguna persona de su equipo le pone, inesperadamente, encima de la mesa y/o convocando a una reunión urgente a dos más, antes de que se inicie la agenda (por cierto, absolutamente colapsada), entre otra infinidad de urgencias (también de sus superiores que siempre los hay). Luego el día sigue igual para acabar con la sensación de que «No he parado en todo el día y no he hecho nada». Que yo sepa, nada de esto es lo que, formalmente, se explica que ha de hacer un «Jefe».

Si seguimos con el método de la simple observación comprobaremos que los que hace un «Jefe», indistintamente de su calidad «Jeferil», es relacionarse permanentemente. Todo indica que debe invertir la mayor parte de su tiempo relacionándose con personas, pero también con ideas, con objetivos, recursos, con colegas, con clientes, con contradicciones de la propia organización. No se trata de una función de «Relaciones Públicas» sino de la necesidad de comprender para poder integrar en un todo. De hecho, esta integración es clave para poder componer una unidad de negocio o un servicio público, sin ella se estará trabajando en el marco de la consultoría que se distingue, esencialmente, por su necesidad de no integración a ninguna organización.

Sin embargo, en esta breve nota, desearía hacer hincapié en un elemento que, por obvio, es a veces poco valorado. Parece que hay consenso general en que según quien sea el «Jefe» las cosas serán de una manera o de otra. Comprueben que cuando se cambia de «Jefe» la organización se transforma con mayor o menor intensidad: Un nuevo director de su oficina bancaria, un nuevo Rector en la Universidad, un nuevo Gerente del Hospital o, simplemente, su propio «Jefe». De hecho, podríamos afirmar que dependiendo de quien esté al frente se crea una realidad distinta, las cosas serán de una cierta manera, independientemente de la cantidad de normativas internas de cualquier organización que intenten frenar el grado de creatividad personal de sus «Jefes». Con estas premisas, me atrevo a afirmar que lo sustantivo de ser «Jefe» es crear realidades, cualidad que es independiente de la calidad profesional de quien actúen como «Jefe» y que nos permite proponer que, de hecho, un buen «Jefe» es aquel que sabe qué realidad desea construir y para ello integra a un equipo de trabajo a través de modelos de relación.

Sin embargo ¿cómo mido las nuevas realidades generadas? ¿cómo puedo medir los resultados eliminando las variables que no dependen del «Jefe»? Posiblemente, el error está en querer traducir la realidad a indicadores que la descri-

ban. Se trata de un esfuerzo imposible, la realidad es demasiado compleja y demasiado real. Sin embargo, esto no significa que no sea posible establecer indicadores que nos permitan dirigir la realidad futura hacia donde deseamos y, de esta manera, construir realidades deseadas. Ahí sí que adquieren sentido las respuestas «formales» del trabajo de los «Jefes», pero en un sentido instrumental: Los objetivos, la planificación, el control, etc. son instrumentos que no funciones de los directivos (estos en minúscula).

El buen jefe no es quien mide lo que ha pasado, sino aquel que sabe lo que desea que pase, lo identifica con indicadores e integra a su equipo en la dirección de conseguirlos, utilizando como principal herramientas su capacidad de relación. El buen jefe no se limita a conseguir resultados, crea buenas realidades.

Esta breve reflexión me sirve para introducir la última pregunta de este artículo.

¿Es posible medir el desarrollo sostenible? ¿Y el desarrollo organizacional?

En palabras de Domingo Jiménez-Beltrán, «Desarrollo Sostenible es desarrollo inteligente», o dicho de otra manera, no es posible un modelo de desarrollo sostenible si no se precede de una buena base de conocimiento. De hecho, según Salvador Rueda, la sociedad del desarrollo sostenible sólo es posible en el marco de la sociedad del conocimiento.

Partiendo de estas premisas, podemos, a la vez, concluir que no es posible el conocimiento sin información y que para conseguir la información es imprescindible contar con herramientas de observación, suficientemente fiables, que nos permitan obtener las unidades de información que, posteriormente, podremos traducir en conocimiento.

DESARROLLO SOSTENIBLE
⇑
CONOCIMIENTO
⇑
INFORMACIÓN
⇑
HERRAMIENTAS DE OBSERVACIÓN

A pesar de ello, no podemos caer en el error de pensar que la realidad (entendida como todo marco de percepción y comprensión de nuestro mundo) es susceptible de ser medida. La propia naturaleza del concepto «realidad» supone tal complejidad, tal cantidad de perspectivas, de sistemas y subsistemas incardinados, de relaciones causales y de amplitud de criterios que es una utopía pensar en que es posible ser medida y, en consecuencia, controlada.

Si embargo, es posible invertir los procesos y crear sistemas de medida que modifiquen la realidad, es decir, el propio sistema de medida provoca que nuestra percepción de realidad sea una u otra.

A modo de ejemplo: Si medimos la bondad de la economía española a partir de datos como la venta de vehículos, el incremento de ventas de aparatos de aire acondicionado o el incremento de las edificaciones nuevas podemos concluir que la economía va bien. Por contra, si analizamos la realidad nacional con indicadores como las emisiones de CO2 o la pérdida de biodiversidad y de usos del suelo la «realidad» del país cambia radicalmente. Lo mismo ocurre en el mundo de las organizaciones: si medimos la bondad de la empresa a partir de su cuenta de explotación podemos llegar a concluir que se trata se una organización sana y potente al haber conseguido incrementar un 12% los beneficios del año anterior, aunque, a lo mejor, olvidamos computar que para conseguirlo se ha despedido a un 8% de la plantilla, se han vendido inversiones o se ha abandonado una línea de producción de bajo margen, pero quizás, de gran necesidad social. De hecho, podemos afirmar que: LA REALIDAD NO PUEDE SER MEDIDA, PERO LAS MEDIDAS CREAN REALIDADES

Es más, a menudo hablamos del medio ambiente en términos de intangible, al igual que de las personas en las organizaciones. Personalmente, creo que lo intangible no es más que la incapacidad de medir y utilizar la medida para transformar la sociedad. A título de ejemplo, el cambio climático es un intangible hasta que se convierte en «Tonelada de CO2 equivalente» y se incorpora a la contabilidad de las empresas, o el impacto ambiental es un intangible hasta que aparece un «Índice de Presión Ambiental» que permite posicionar a cualquier instalación en una

escala común a toda la industria y que le permite compararse con el resto de instalaciones.

En el caso de las empresas, podríamos observar la tangibilidad de los procesos de formación aplicando modelos (que, por cierto ya existen) de medida real del impacto de la formación.

De todas maneras, no podemos obviar que LAS HERRAMIENTAS DE INFORMACIÓN NO SON NUNCA NEUTRAS IMPLICAN LA ASUNCIÓN PRÉVIA DE UNOS PRINCIPIOS, VALORES Y CREENCIAS

Si observamos los ejemplos descritos más arriba, observaremos que el propio sistema de medida asume como válidas ciertas premisas, como que la salud de la industria de la automoción es un buen indicador de fortaleza económica y, por ende, de salud del Estado. Al igual podríamos hablar de las situaciones de medida organizacional.

¿Qué medir?

A partir de lo expuesto podemos concluir que, antes de iniciar cualquier proceso de medida será preciso establecer un marco conceptual que nos indique qué hay que medir, marco que debería incorporar:

- Principios
- Modelos
- Indicadores
- Unidades de información

Este marco nos permite avanzar desde elementos más conceptuales a sistemas más operativos.

Principios

Son el marco para la estructuración de la información y la definición de los modelos. Han de ser estables y con vocación de permanencia en el tiempo.

En nuestro caso, podríamos considerar como principios la propia definición y las leyes esenciales del desarrollo sostenible, tal como se han anunciado en este mismo artículo, tanto si son aplicados al desarrollo sostenible como si lo incorporamos al desarrollo organizacional.

Modelos

Entendemos por modelos la definición de los objetivos a largo plazo, en cada uno de los ámbitos temáticos que emanan de los principios.

En este proceso hay que distinguir muy bien entre los objetivos que se quieren conseguir y las medidas o respuestas para avanzar hacia ellos, así, por ejemplo entendemos por objetivos, en el marco de medidas de sostenibilidad:

- Igualdad de género
- Conservación del capital natural
- Protección de la biodiversidad

Aplicado a las organizaciones podríamos sugerir como objetivos:

- Igualdad de género
- Promoción de las competencias profesionales
- Beneficios económicos.
- Beneficios a la comunidad
- Calidad

Mientras que las medidas para avanzar hacia la sostenibilidad podrían ser:

- Precios de los recursos naturales que reflejen los costes reales
- Generalización del uso del transporte público
- Reciclar más del 60% de los residuos municipales.

Y haciendo el mismo ejercicio de traslación al mundo empresarial:

- Política salarial de igualdad
- Programas de formación y desarrollo de competencias
- Mejora de las prestaciones de los productos y servicios de la empresa
- Disminución de los costes por errores en los procesos de fabricación.

Es muy importante esta distinción aunque, a menudo, se observen importantes errores con-

Bibliografía

Bibliografía sobre desarrollo sostenible:

Primera aparición del concepto de Desarrollo Sostenible:

- Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (1987). *Nuestro Futuro Común («Informe Brundtland»)*. (párrafo 27, página 24). Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo

Definición de Desarrollo Sostenible en la web de las Naciones Unidas:

- United Nations. Department of economic and Social Affairs. Economic and social development: http://www.un.org/esa/sustdev/index.html
- Naciones Unidas: ¿Qué es el desarrollo sostenible? http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/desarrollo.htm
- Feliu, A.; Herrera M. (2002). *Empresa y medio ambiente: Situación actual y tendencias*. Barcelona: Fundació Fòrum Ambiental.
- Observatorio de la Sostenibilidad en España (2005). *Informe de Sostenibilidad en España*. Madrid: Observatorio de la Sostenibilidad en España.
- Observatorio de la Sostenibilidad en España (2006). *Informe de Sostenibilidad en España*. Madrid: Observatorio de la Sostenibilidad en España.
- Gallopin, G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico*. Serie Medio Ambiente y Desarrollo. Ed. CEPAL.
- Global Compact: http://www.unglobalcompact.org

Bibliografía sobre desarrollo organizacional

Doppler, K y Lauterbirg,Ch. (1998). *Change Management. Cómo configurar el cambio en las empresas*. Ed. Ariel.

French, W. L. y Bell, C.H. (1996). *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias del comportamiento de la organización* (Tema 6). México: Prentice-Hall.

Porras, J. y Robertson, P. (1992). *Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio. (Segunda Edición)*. Boston: Editores Handbook y Organización Psicológica.