

Vivir la sostenibilidad con coherencia en el día a día

Un reto de las organizaciones

Tatiana Sánchez Tirado

“No basta con cambiar las estrategias, estructuras y sistemas, es indispensable cambiar nuestra forma de pensar”

La Quinta Disciplina (Peter M. Senge)

Uno de los grandes retos de las organizaciones para incorporar la sostenibilidad, es lograr que cada uno de los empleados adopte comportamientos responsables en su día a día. Con frecuencia encontramos organizaciones con estrategias de sostenibilidad y rendición de cuentas muy estructuradas, e iniciativas en el tema bien desarrolladas pero que no se ven del todo reflejadas en la cultura organizacional ni coinciden con las prácticas diarias de sus directivos y equipos de trabajo. Lo cual genera una gran brecha entre un deseo planeado y uno realmente vivido.

Este proceso es natural y hace parte de lo que denominamos la incorporación de una cultura de la sostenibilidad, sin embargo, es necesario trabajar en cerrar esta brecha para lograr los objetivos propuestos en lo social, ambiental y económico. Para hacerlo, es fundamental generar cambios en la forma de SER y HACER las cosas esencialmente a nivel individual y también a nivel de equipos y organización, pues, como dice Richard Barret en su libro Liberando el alma de las empresas (p. 2): “Las organizaciones no se transforman, la gente sí, la transformación organizacional emerge esencialmente de la transformación personal”.

Para que se produzcan verdaderos cambios se deben impactar las 4 dimensiones del ser humano y de la entidad como organismo vivo: espiritual, mental, emocional y física. Y este no es un proceso corto, es un proceso de largo plazo que solo tiene éxito con un compromiso decidido de la alta dirección, quien finalmente impone el ritmo y da el ejemplo. También es importante la adhesión de los líderes naturales que a partir de pequeños comportamientos y actitudes van generando una ola de cambio contagiosa. “Sólo cuando el líder cumpla con lo que pregona y las conductas y los valores adoptados estén completamente integrados al sistema de gestión humana, se logrará que el cambio en la cultura impregne los niveles operativos de la organización” (p. 3). Richard Barret

El trabajo sobre estas 4 dimensiones es bidireccional, pues en la medida en que expandimos nuestros niveles de consciencia se modifican nuestras creencias, emociones y acciones, pero también en la medida en que modificamos nuestro lenguaje y hábitos se modifican nuestros niveles de consciencia. No hay un orden cronológico, más bien se trata de una

estrategia de fortalecimiento cultural sistémica con diversas iniciativas, que deben estar debidamente alineadas con los objetivos de la estrategia de sostenibilidad. Así pues, cada organización cuenta con necesidades particulares de acuerdo con su objeto social, sus procesos, estructura, tecnología y personas.

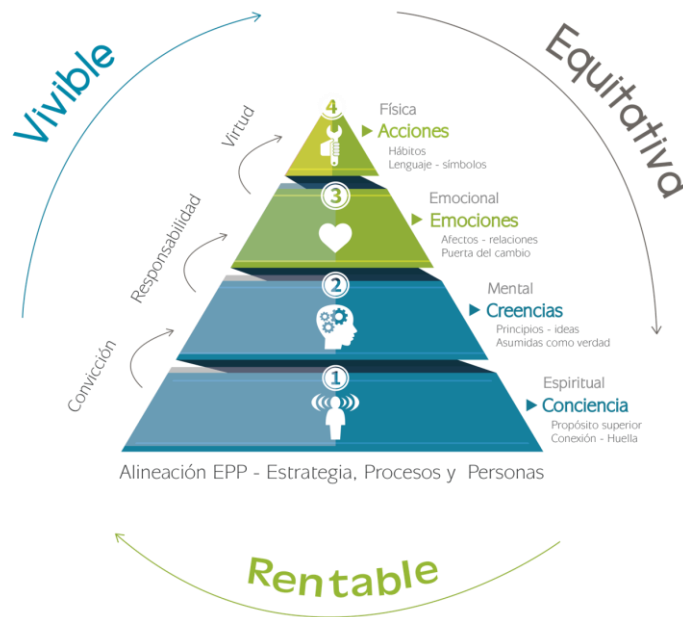
El objetivo entonces de este artículo es presentar un modelo de Cultura de la Sostenibilidad que contribuya a incorporar prácticas sostenibles en el día a día de las organizaciones de una forma natural y orgánica, en alineación con la estrategia, los procesos y las personas. De esta forma, se construyen organizaciones y entornos en armonía con el ambiente (vivibles), con la sociedad (equitativas) y con la economía (rentables).

“La tierra es la casa de todos, de todos los niños que crecen al sol, de la niña mora, del niño cangrejo, de la reina rosa y el rey ratón”

La Tierra es la Casa de Todos (Tita Maya)

Dimensiones de la cultura de la sostenibilidad

Una organización realmente sostenible actúa por convicción, con responsabilidad y virtud



Modelo de Cultura de la Sostenibilidad – Elaborado por Trébol Consultoría

- **Espiritual: Expandir los niveles de conciencia**

Sólo con el corazón se puede ver bien; lo esencial es invisible a los ojos.

El Principito (Antoine de Saint-Exupéry)

En el nivel espiritual se encuentra la conexión consigo mismo, con el equipo, con la organización y con el entorno, está el propósito superior de las personas y de la organización como un todo, el deseo de dejar huella y trascender. Esta dimensión es fundamental en la construcción de una cultura de la sostenibilidad porque es la que le da sentido a lo que hacemos a nivel individual y colectivo, es la que nos permite actuar por convicción y con plena conciencia.

“Cuando las personas le encuentran un sentido a su trabajo, se conectan con su nivel más profundo de creatividad y su grado más elevado de productividad” (p. 3). Richard Barret. Asimismo, cuando las personas llegan a su grado más elevado de productividad, las organizaciones son competitivas, rentables y sostenibles.

Expandir los niveles de conciencia en los individuos y equipos de trabajo implica comprometerse con principios esenciales de la sostenibilidad como Visión sistémica, Sentido de pertenencia y Sentido de repercusión.

La visión sistémica es comprender que tanto la organización, los equipos de trabajo y cada individuo hacen parte de un todo que está interconectado. Como lo postula Peter Senge en su reconocido libro La Quinta Disciplina, implica tener un pensamiento sistémico que ayuda a entender mejor el mundo complejo y dinámico en que vivimos y a ver el todo (holístico) haciendo énfasis en las interdependencias. Cuando hay visión sistémica hay un entendimiento claro de cuáles son las canchas, quiénes sus jugadores y sus relaciones. O como dice Tita Maya en su libro La Tierra es la Casa de Todos, es tener principio de Totalidad, es decir “Incorporar el sentido individual al sentido colectivo”, “Buscar el bien común” y “Aprender a ponerse en el lugar del otro”.

El sentido de pertenencia, por su parte, indica que la organización, sus equipos de trabajo y los individuos, juegan un rol importante como parte de ese todo. Y es necesario comprender cuál es ese rol que juega cada uno para poder asumir responsabilidades individuales y colectivas que generen valor para todos. Cuando hay sentido de pertenencia cada equipo y sus jugadores saben cuál es su camiseta y se la ponen con pasión para siempre jugar su mejor partido.

Por último, el sentido de repercusión implica que la organización, los equipos de trabajo y cada individuo identifiquen, comprendan y gestionen los impactos de sus actuaciones. Es tener plena conciencia de que todo lo que hacemos tiene un impacto bien sea interno y/o externo, en lo social, ambiental y/o económico. Cuando hay sentido de repercusión cada jugador sabe que su desempeño tiene un impacto importante en él, en sus compañeros, en

los resultados del equipo y en la moral de sus aficionados, por eso cada pase en la cancha lo ejecuta con total responsabilidad. Tener sentido de repercusión implica “Ser responsable y consecuente con las acciones, entendiendo el concepto de causa y efecto” Tita Maya.

Cuando estos tres principios están interiorizados en la organización y sus empleados, hay unas bases sólidas para vivir la sostenibilidad en el día a día por convicción, más allá de las exigencias institucionales, legales o de reputación del mercado. Es decir, hay cimientos para tener una cultura coherente que le de vida a las iniciativas estratégicas y tácticas en términos de sostenibilidad.

Teniendo como base la dimensión espiritual o de la consciencia, se propone trabajar las otras tres dimensiones: mental (creencias, ideas), emocional (emociones, relaciones) y físico (acciones, hábitos, lenguaje).

- **Mental: Transformar las creencias y paradigmas**

“Ahora, entre todos, tenemos que buscar las nuevas actitudes mentales que se necesitarán para hacer y sostener los cambios que se requieren para salvar la vida de la tierra”

La tierra es la casa de todos (Tita Maya)

En esta dimensión se encuentran las creencias y paradigmas de la organización y sus individuos, por lo general inconscientes, que se asumen como verdad, y lo más importante es que determinan su forma de actuar y relacionarse. Estas ideas pueden provenir de experiencias pasadas, del hogar, el colegio, el barrio, la religión, los amigos, la cultura, el entorno, entre otros. Muchas veces no sabemos de dónde provienen, pero lo cierto es que tienen el poder de potenciar o limitar el logro de los objetivos individuales y colectivos.

Lo primero para trabajar en esta dimensión, es reconocer el poder que tienen las creencias para luego pasar a identificarlas, hacerlas conscientes y estar dispuestos a transformarlas. Estos pasos, requieren de un alto compromiso y valor por parte de los directivos, pues no es una tarea sencilla poner en cuestión una creencia e identificar que puede llegar a limitarnos. Estas son algunas creencias limitantes para incorporar la sostenibilidad en las organizaciones según el poeta de la conciencia Jorge Riechman en su ponencia Hacia una cultura de la sustentabilidad: “El medio ambiente, la sociedad y la empresa están separados”, “Ser sostenibles es un factor que limita la productividad”, “los retos de sostenibilidad son un tema global, lejano e intangible”.

Para crear una cultura que potencie la incorporación de la sostenibilidad en las organizaciones, además de identificar y transformar las creencias potenciadoras o limitantes, es necesario definir un marco filosófico que indique con precisión cuáles son esas ideas, valores y principios que son compartidos por todos, le dan identidad a la

organización y determinan su forma de ser y hacer a la luz de la sostenibilidad. “Para que una empresa logre el éxito a largo plazo debe primero convertirse en un organismo viviente e independiente que refleje los valores colectivos de todo el personal” (p. 3). Richard Barret

Sin embargo, contar con dicho marco filosófico no es garantía de que la organización sea realmente sostenible, pues es común encontrar declaraciones de valores excepcionales e inspiradoras que no coinciden con las actuaciones del día a día de sus empleados, y esto finalmente es lo que cuenta y genera credibilidad. Por eso, es necesario reconocer cuáles son las brechas entre la cultura deseada y la actual en términos de sostenibilidad, así como generar estrategias para cerrarlas.

Aunque las dimensiones Espiritual y Mental son esenciales para contar con una cultura sólida de la sostenibilidad, son las menos visibles, las más intangibles y difíciles de identificar por los grupos de interés de una organización. Mientras que las dimensiones Emocional y Física, de las que hablaremos a continuación, son más notorias en una cultura puesto que se plasman en actitudes, formas de relacionarse, comportamientos, palabras, prácticas, objetos y símbolos.

- **Emocional: Relacionarnos en armonía con nosotros, con el otro y con el ambiente.**

“El que vive en armonía consigo mismo, vive en armonía con el universo”:

Marco Aurelio.

En esta dimensión se encuentran las emociones, los afectos y las relaciones. Aquí se determina la forma como cada individuo reconoce y gestiona sus emociones para dirigir mejor sus vidas, pero al mismo tiempo su capacidad para reconocer con empatía las emociones ajenas para construir relaciones positivas. De igual forma, los equipos de trabajo y la organización como un todo tienen formas de sentirse a sí mismos y a los demás, que determinan su productividad, eficacia y relacionamiento consigo, con los otros y con el ambiente.

A dicha capacidad de reconocer las emociones propias y ajenas, y de gestionarlas para construir relaciones en armonía, se le denomina inteligencia emocional por autores reconocidos en el campo como Daniel Goleman.

Asimismo, el relacionamiento con los grupos de interés es un pilar esencial de la sostenibilidad corporativa, tal como lo plantea la Norma de Principios de AccountAbility AA1000APS (2008), por esto es necesario trabajar y fortalecer esta dimensión emocional y relacional que facilita la incorporación de prácticas sostenibles en el día a día de las organizaciones de manera genuina.

De otro lado, la puerta de entrada de cualquier cambio son las emociones, es decir, que la forma de llegar de forma efectiva a las personas y equipos de trabajo para que adopten nuevas iniciativas no es desde el discurso y la razón, sino tocando sus sentimientos con creatividad y altos grados de sensibilidad. Por lo cual, no basta con tener excelentes estrategias, procesos diseñados o nuevas tecnologías para generar transformaciones en las empresas, es fundamental tocar a las personas desde su SER y su SENTIR, pues son estas quienes finalmente materializan, a partir de su voluntad y motivación, cualquier cambio.

Existen numerosas herramientas para movilizar hacia una cultura de la sostenibilidad desde las emociones, dos de ellas claves son la comunicación y el aprendizaje, las cuales profundizaremos en un nuevo artículo.

Finalmente, a partir de los tres niveles de la cultura expuestos hasta ahora: Espiritual (consciencia), Mental (creencias, ideas) y Emocional (emociones, relaciones) se manifiesta el nivel físico del cual hablaremos. Así pues, la calidad de nuestras acciones, palabras y símbolos refleja nuestros niveles de consciencia, formas de pensar, sentir y relacionarnos.

- **Físico: Vivir comportamientos sostenibles en el día a día.**

“Si nos concentramos en cambiar y cultivar los hábitos esenciales, podemos producir cambios generalizados”

El poder de los hábitos (Charles Duhigg)

En el plano físico, se plasman los comportamientos y el lenguaje, es aquí donde se refleja de forma más contundente la cultura de una organización, pero sobre todo la coherencia entre lo que se piensa, se promulga y realmente se hace, es decir, donde se gana o pierde credibilidad. Este es el plano más visible de una organización, en el que se muestra lo que realmente ES.

Anteriormente, era más sencillo que una organización ocultara su falta de coherencia entre lo que decía y hacía, hoy, en la era digital con las nuevas tecnologías y las redes sociales, es casi imposible y la reputación se puede ganar o perder en un instante. Y cuando hablamos de sostenibilidad, este es un tema crítico porque necesariamente estamos hablando de responsabilidad, transparencia y veracidad como pilares de la misma.

Cuando una organización se compromete con la sostenibilidad, es necesario que identifique y trabaje las brechas que existen entre su visión y estrategia con los comportamientos del día a día de las personas y equipos de trabajo. Esta, es una de las tareas más complejas a nivel organizacional, porque implica la transformación de hábitos que casi siempre están muy arraigados a la cultura y son inconscientes, como lo plantea Charles Duhigg en su libro El poder de los hábitos. Implica una voluntad de cambio y evolución de las personas, pues las organizaciones no cambian quienes lo hacen son los individuos.

Aquí, es esencial el compromiso de la alta dirección porque son los líderes el referente y ejemplo del resto de los empleados. Lo que ellos hagan y digan, determina la forma de SER y HACER de sus coequiperos. Por eso, cualquier trabajo que se vaya a realizar para la transformación de comportamientos y hábitos debe iniciar por los líderes, y este es un proceso de mediano y largo plazo, porque los hábitos no se cambian en un día.

Cambiar la forma de hacer las cosas, requiere en la mayoría de los casos que también se modifiquen políticas, estrategias, procesos y tecnologías. Es decir, estamos hablando de un cambio integral, pues no es posible decir que nuestra razón de ser será el cliente y que enfocaremos todos nuestros esfuerzos en este sentido, cuando contamos con procesos de servicio lentos y tecnologías de atención pesadas.

Así pues, ser sostenibles va mucho más allá de contar con un modelo de gestión sistémico, con un informe de sostenibilidad muy bien presentado, con la adhesión al Pacto Global, con la alineación a los ODS – Objetivos de desarrollo sostenible- o con un reconocimiento del Dow Jones. Ser sostenibles, implica una forma de SER y HACER en el día a día, con conciencia, convicción, responsabilidad y virtud. Y cuando llegamos a la virtud es porque tenemos algo tan interiorizado que lo hacemos casi sin pensar y de una manera natural, algo así como manejar o lavarse los dientes.

En conclusión, trabajar las 4 dimensiones de la cultura de manera integral es un imperativo para lograr una verdadera incorporación de la sostenibilidad en el día a día de las organizaciones. Ninguna dimensión es más importante que otra, todas se interrelacionan y no hay un orden cronológico para abordarlas. Lo cierto es que hacerlo de forma integral permite la construcción de organizaciones y entornos vivibles, equitativos y rentables.

BIBLIOGRAFÍA

Barrett, Richard (2001), “Liberando el alma de las empresas. Cómo crear organizaciones Visionarias impulsadas por Valores”, Transform Action S.L

Senge, Peter (2011), “La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”, Ediciones Granica

Maya, Tita (2007), “La Tierra es la casa de todos: Cuentos y canciones”, Corporación Cantoalegre.

Goleman, Daniel (2010), “Inteligencia Emocional”, Editorial Kairos.

Duhigg, Charles (2012), “El poder de los hábitos”, Editorial Urano.

Riechmann, Jorge (2013), “Hacia una cultura de la sustentabilidad”, Seminario Interdisciplinar O(s) Sentido(s) Da(s) Cultura(s), Consello da Cultura Galega.