

Modelo de Cultura Organizacional bajo el enfoque sustentable

CARMEN AURORA MATTEO*

pp. 167-181

«El desarrollo
disociado de su contexto humano
y cultural es un crecimiento sin alma»
Unesco, 2007

En este proyecto, realizado en el marco del Área de Desarrollo Económico del Cendes, se concibe la cultura como cuarto pilar del desarrollo sustentable, representando el conjunto de saberes, el capital creativo y la capacidad innovativa que posee cada sociedad. La cultura está fundamentada en valores y la forma en que estos inciden en la concepción colectiva de bienestar y calidad de vida. En el medio organizacional, es la cultura la que posibilita fortalecer el compromiso, la moral y la ética, la productividad de sus integrantes, modelando con ello comportamientos que generen impactos positivos en la sociedad. De allí que se propone un enfoque que busca analizar la relación cultura-desarrollo-sustentabilidad, para la formulación de un modelo de cultura organizacional bajo el enfoque sustentable que favorezca a las organizaciones el tránsito hacia la sustentabilidad. La investigación se orientó desde un enfoque teórico-epistemológico-metodológico de carácter transdisciplinario, que permitió un tratamiento analítico adecuado a la multidimensionalidad y complejidad del objeto de estudio y comprendió el procesamiento interpretativo y hermenéutico de contribuciones teóricas, información documental y de referencias empíricas para formular el modelo de Cultura Sustentable.

Se define la Cultura Sustentable como un conjunto de creencias, valores, normas, prácticas y comportamientos que conceden prioridad al ser humano, la calidad de vida, y la protección de la naturaleza, como ejes centrales de los productos entregados (bienes/servicios) por la organización a la sociedad.

Área problemática, propósito y objetivos del análisis

La temática ambiental como eje transversal en distintas disciplinas científicas ha venido propiciando un salto cualitativo en la reflexión teórica-epistemológica-metodológica para estructurar una nueva visión que gira en torno al concepto de Desarrollo Sustentable.

* Profesora-Investigadora del Área de Desarrollo Económico del Centro de Estudios del Desarrollo, Cendes-UCV.
Correo-e: auroramatteo@gmail.com

Una noción de equilibrio entre los aspectos económico, ambiental y social, que facilita la transición a una nueva forma de vida que exige un cambio valorativo de los fines del desarrollo, el redimensionamiento de los esquemas de satisfacción de las necesidades del ser humano y la consideración y resguardo de todas las formas de vida del planeta. A partir del Informe Nuestro Futuro Común (1987) —conocido también como informe Brundtland— de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, se formalizó el concepto de Desarrollo Sustentable, como aquel que permite «...satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades». Con esta definición, asumida en el Principio 3° de la Declaración de Río (1992), se ha venido discutiendo en las distintas conferencias y cumbres de la Organización de Naciones Unidas, Cumbre de la Tierra Johannesburgo (2002), Cumbre de Río+20 (Brasil 2012), y Agenda 2030 en New York en septiembre 2015, que incluye los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) 2015-2030 y que hacen énfasis en las preocupaciones ambientales y el crecimiento económico.

La visión de desarrollo sustentable (DS) plantea nuevos desafíos, tanto para las sociedades como para las organizaciones. Lograr hacer el mejor uso posible del patrimonio natural es condición importante para alcanzar las exigencias que impone el nuevo desarrollo. Para la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo (Cmmad) todos los pueblos de las sociedades necesitan ser capaces de identificar y de evaluar su patrimonio según sus propios criterios y según los usos que quieran hacer de él. Esto implica una nueva forma de administrar los recursos humanos, tecnológicos, materiales, culturales, entre otros.

Hasta ahora, la relación de la humanidad con el medio natural se ha considerado principalmente en términos biofísicos; sin embargo, en la actualidad, se reconoce cada vez más que las sociedades mismas han creado procedimientos complejos para proteger y administrar sus recursos. ¿Cómo tomar en consideración estos procedimientos arraigados en los valores culturales de manera que el desarrollo sustentable se haga realidad? La respuesta a esta pregunta y de acuerdo con la visión de la Cmmad requiere que se preste mayor atención a las interacciones entre cultura y ambiente. El conjunto de estas consideraciones ha llevado a la Cmmad a recomendar repensar las políticas culturales. Esta ha insistido fuertemente en la necesidad de ampliar el concepto de política cultural para superar el estrecho enfoque que hasta ahora ha prevalecido, sugiriendo un nuevo modo de considerarlo: ¿Cómo pueden los países definir políticas culturales encaminadas a fomentar un pluralismo realmente constructivo en el que la diversidad sea una fuente de creatividad? ¿Cómo convencer a los responsables de tomar decisiones de que apoyar las formas y expresiones nuevas, emergentes y experimentales significa no subvencionar el consumo, sino invertir en el desarrollo humano?

Estas interrogantes hacen necesariamente reflexionar sobre el rol de la organización-empresa en el quehacer del desarrollo y pensar en reformular sus componentes culturales, de modo que arraiguen la necesidad de considerar a la naturaleza como parte del capital con el cual trabajan y para el que trabaja. Ninguna organización será capaz de sobrevivir en un ambiente devastado, de pobreza y desigualdad; no habrá mercado que sustente la actividad empresarial bajo condiciones insustentables de consumo.

El sistema productivo —con la industrialización— ha generado el deterioro ecológico a través de patrones absurdos de producción y consumo de los recursos naturales que representan hoy una carga insostenible para el ambiente y una amenaza para la humanidad. En este contexto, la visión de DS ha permitido introducir un criterio para cuestionar las instituciones y las prácticas vigentes —especialmente de sectores económicos e industriales— en las llamadas sociedades modernas. Según lo refiere Riechmann:

Hemos creado una lamentable economía de la expansión material continua y una lamentable cultura de la generación constante de apetencias que buscan satisfacción inmediata. Semejantes, economía y cultura (capitalismo y consumismo) resultan extraordinariamente disfuncionales para el medio donde de forma irremediable se desenvuelven: la biosfera (Riechmann, 2013:82).

Para Elizalde (2003) «la idea de sustentabilidad delinea una nueva visión, una nueva comprensión, una nueva cosmología, urgente y necesaria», especialmente para enfrentar los enormes desafíos que impone la realidad actual y los requerimientos para un desarrollo más humano. Considera que el cambio fundamental no está en el plano de la tecnología, ni de la política o de la economía, sino que está orientado en el plano de las creencias, pues son ellas las que determinarán el mundo que habitamos. Por lo tanto, consolidar una visión de desarrollo sustentable es un gran desafío que requiere en primera instancia un cambio paradigmático y un cambio cultural que transite de lo individual a lo colectivo, a las sociedades. Riechmann refiere que:

... no es la sostenibilidad de los sistemas naturales lo que hay que garantizar: es la sostenibilidad de los hoy muy insostenibles sistemas humanos. No son los ecosistemas los que están dando problemas, sino las sociedades humanas las que están chocando violentamente contra los límites biofísicos del planeta (...). La crisis ecológica no es un problema ecológico: es un problema humano (Riechmann, 2013:79).

La evolución de la sociedad hacia estilos de producción y consumo sustentables implica un cambio en el modelo de civilización hoy dominante, particularmente en lo que se refiere a los patrones culturales de la relación sociedad-naturaleza. La adecuada comprensión de la

crisis supone, pues, el reconocimiento de que esta se refiere «...al agotamiento de un estilo de desarrollo ecológicamente depredador, socialmente perverso, políticamente injusto, culturalmente alienado y éticamente repulsivo» (Guimarães, 1998). Lo que está en juego es la superación de los paradigmas de la modernidad que han estado definiendo la orientación del proceso de desarrollo.

Una de las mejores formas de redimensionar esta relación hombre-naturaleza, sociedad-ambiente, es actuar sobre el «sistema de creencias». Los valores de una cultura se corresponden a un sistema de creencias socialmente construidas, en las cuales esta opera. Para cambiar comportamientos y valores, será necesario, conjuntamente, cambiar las creencias de la sociedad productivista-consumista que la sustentan, tales como: i) la economía puede crecer indefinidamente dentro de una biosfera finita; ii) los mercados competitivos permiten hacer frente eficientemente a las situaciones de escasez; iii) la tecnología, nos hace omnipotentes. Abandonar estas creencias a nivel social y, muy especialmente, a nivel de sectores industriales y empresariales, contribuiría a avanzar con mayor firmeza hacia la sustentabilidad.

Sin un cambio cultural que vaya desde el hombre mismo hasta formas superiores de organización, no se puede lograr que el desarrollo sea diferente de lo que ha sido hasta ahora. Frente a los tropiezos de «este desarrollo», la actitud básica ha consistido en transformar el medio en lugar de cambiar al hombre (Gligo, 2001). Desde la perspectiva de crecimiento, esta actitud nace de una cultura tecnocrática y economicista que necesariamente debe ser superada para encauzarse hacia otro tipo de desarrollo. Lograr un cambio cultural profundo que permita revertir la creciente insustentabilidad de la modalidad de desarrollo prevalente en el mundo, hace necesario considerar un cambio valorativo en los que los fines del desarrollo se identifiquen con las necesidades fundamentales del ser humano. Y eso no es otra cosa que intervenir en la cultura, las creencias y valores, buscando concientizar la importancia de la naturaleza –y sus especies de vida– para la preservación del planeta.

Si entendemos la cultura en su forma más básica como el «conjunto de modos de vida y costumbres de una época o grupo social», esta comprende ya no solo el quehacer de los pueblos sino el cómo estos se han dado forma en la relación con su entorno. Para Granell (1997), la cultura de un grupo resulta de la interacción compleja de sus valores, creencias, actitudes y conductas. Cuando esa interacción se mantiene en equilibrio –desde el nosotros individual al sujeto colectivo– se refuerza el sentido de pertenencia del grupo. Para esto es necesario que disminuyan las «diferencias» entre los sujetos y aumenten las semejanzas. Estas consideraciones son para Vargas (2005), «el proceso cultural de la sociedad», donde los agentes sociales poseen valoraciones culturales inspiradas en una praxis original, anclada en la cultura tradicional, pero esa praxis no es estática, se pueden generar nuevas pautas que respondan a situaciones, condiciones y problemas, para cambiarlos.

La cultura es aquel espacio social donde se generan la identidad y la significación. Ambas son inseparables; dan a los seres humanos su orientación cognoscitiva, afectiva y ética. Para Elizalde, «La pérdida de significación da como resultado un cúmulo de comportamientos aberrantes y destructivos. El descubrimiento de la significación da como resultado creatividad, compasión y productividad mayores» (Elizalde, 2006:27). Comprender que existe un conjunto de ideas fundamentales que caracterizan y guían los comportamientos —de individuos, colectividad, época, movimiento cultural, organizaciones— juega un papel fundamental en la creación, gestión y renovación de las organizaciones.

En el campo de la gestión organizacional, el propósito y la visión institucional son aspectos que conforman la ideología que «aglutina a la entidad» (Mintzberg, 1989). La cultura, en un alto nivel de abstracción se caracteriza porque condiciona el comportamiento de la gente en la organización, haciendo racional muchas de las actitudes que los une, condicionando en esa misma medida su modo de pensar, sentir y actuar; condicionando también al entorno en el que la organización se desenvuelve, a través de sus mensajes y sus ofrecimientos (bienes y servicios).

El análisis cultural de las organizaciones en interacción con su entorno relaciona las respuestas culturales que ésta desarrolla frente a las presiones institucionales (North, 1993). Estas presiones, determinan cambios en la cultura organizacional tanto en sus aspectos corporativos como de construcción simbólica entre sus miembros. El estudio de las propiedades simbólicas de la estructura, desarrollo del consenso y la legitimación en un ambiente institucionalizado, proporcionan elementos que explican la supervivencia organizacional.

Ante un entorno cambiante, complejo y con alta incertidumbre, la cultura organizacional debe concebirse como una variable dinámica, porque influye de manera decisiva en el proceso de toma de decisiones, así como en su forma de conceptualizar, definir, analizar y avanzar hacia estados de crecimiento y desarrollo. En este orden, Hofstede (1983) insiste en que las dimensiones culturales no son más que un marco de trabajo para evaluar una cultura concreta y, de este modo, orientar mejor las decisiones. En general, el cambio cultural e ideológico de las organizaciones se basa en su capacidad para adaptarse a los cambios ambientales (Anderson *et al*, 1994; Reger *et al*, 1994) —en Dehter (2004)— e involucra conductas innovadoras y el consecuente aprendizaje enfocado a reformar las prácticas de dirección.

La renovación organizacional y el aprendizaje se refuerzan mutuamente (Dixon, 1994); en estos términos, la ideología organizacional involucra a los procesos de aprendizaje sobre cómo re-crearla y la comprensión (dominio) sobre cómo las creencias afectan a la capacidad del directivo para renovarse y avanzar. En este contexto y según Matteo

(2014), para avanzar hacia una sociedad sustentable, lo que hay que poner en marcha es un cambio de modelo: otra forma de producir, consumir, trabajar; y es desde el ámbito de la organización-empresa que se puede lograr este cambio.

Datos demoscópicos demuestran una conciencia ecológica creciente —aunque esté divorciada de la conducta—, con medidas gradualistas que prometen una mejora incremental en algún aspecto ambiental (Riechmann, 2013); sin embargo, la realidad ¿cuál realidad? evidencia que son escasos los avances en las prácticas para la conservación del ambiente y acciones para lograr una mayor equidad social; lo que realmente se requiere son cambios paradigmáticos, rupturas en los esquemas de pensar, que permitan reorientar las formas de producir, trabajar y de consumir de otra manera. Ninguna suma de cambios en los hábitos individuales de consumo puede sustituir a las transformaciones estructurales (en las instituciones políticas, en los sistemas de crédito, en la economía productiva) que son urgentemente necesarias.

Koffi Annan, en el preámbulo de la reunión de Johannesburgo en 2002, planteó:

La cooperación entre gobiernos, empresas privadas, organizaciones no gubernamentales y todos los ciudadanos involucrados representa el agente más creativo del cambio. Juntos necesitamos construir una nueva ética de gestión global (...) Los líderes empresariales deben comprender y reconocer las tendencias emergentes en el mundo de los negocios del presente milenio. Un tema clave es el desarrollo sustentable que busca generar una actividad económica rentable, ambientalmente benigna, más justa socialmente y más segura.

Avanzar hacia la sustentabilidad remite necesariamente no solo a considerar la solución a los problemas ambientales, sino a reconstruir tejidos sociales y culturales —donde la organización es actor clave—, que revaloricen y tomen en consideración el capital natural como uno de los grandes valores para el futuro. De allí que se consideró desde el contexto de la gerencia organizacional, la posibilidad de realizar un análisis para formular un modelo de cultura organizacional bajo el enfoque sustentable, como una alternativa para hacer viable el tránsito hacia la sustentabilidad, incorporando en la reflexión teórica de la gerencia nuevos elementos de discusión, al detectarse tendencias y corrientes de pensamiento vigentes sobre ecología, capital social y desarrollo sustentable. Desde esta perspectiva, ¿bajo qué premisas, componentes y elementos debe estructurarse un modelo de cultura sustentable como una nueva visión de gerencia organizacional que viabilice el tránsito a la sustentabilidad? La Cmmad ha referido la hasta ahora casi siempre ignorada integración entre cultura, desarrollo y formas de organización política; en este contexto, se enfatizó como aspecto medular del análisis ¿qué lineamientos promueve el desarrollo sustentable, que estimule surgimiento de culturas organizacionales diferentes?

El análisis y la acción de indagación abarcó como objetivos: i) Analizar la relación entre Cultura-Desarrollo-Sustentabilidad para la precisión de principios y lineamientos del enfoque de sustentabilidad en el ámbito organizacional; ii) Determinar los componentes y elementos de la Cultura Organizacional como fundamentos conceptuales, para su integración en el enfoque de sustentabilidad; iii) Relacionar el enfoque de sustentabilidad en el ámbito organizacional con los componentes y elementos de la Cultura Organizacional para la formulación del modelo de Cultura Sustentable en las organizaciones; iv) Definir premisas, componentes y elementos del modelo de Cultura Sustentable en las organizaciones, como una nueva visión de gerencia organizacional en el plano conceptual y práctico, que favorezca el tránsito hacia la sustentabilidad.

Plataforma conceptual, categorías de análisis y abordaje epistemológico-metodológico

El siglo XX ha transformado la totalidad del planeta de un mundo finito de certidumbres en un mundo infinito de cuestionamiento y duda. La propia noción de cultura admite múltiples lecturas y de aquí el interés en iniciar una reflexión que permita considerar las diversas posibilidades de formular nuevas visiones, enfoques y nuevas formas de incorporar la sustentabilidad en la gestión de las organizaciones, y ello necesariamente implica asumir como categorías esenciales para el análisis: la relación cultura-desarrollo; la sustentabilidad, la cultura e ideología organizacional, y la gerencia sustentable; y como bases de la cultura corporativa, valores como la «ética» y la «responsabilidad» con la sociedad.

La inquietud investigativa y las interrogantes que orientaron la acción de indagación, consideró una perspectiva teórico-epistemológica-metodológica, transdisciplinaria, que permitió un tratamiento analítico adecuado a la multidimensionalidad y complejidad del objeto de estudio, en el cual confluyen lo organizacional-gerencial, lo cultural-social-económico y lo relativo a sustentabilidad, que fue necesario atravesar con el instrumental de varias disciplinas. Igualmente, para examinar con rigurosidad al objeto de estudio, se recurrió a los postulados de la fenomenología, al enfoque sistémico e interpretativo y las guías metodológicas de la hermenéutica, que permitió profundizar en la composición de cada uno de sus ejes constitutivos: Cultura–desarrollo-Sustentabilidad; y sus manifestaciones en una realidad dada –la organización, la gerencia– «La integración de más de un nivel epistemológico y la pluralidad metodológica para el desarrollo de conceptos integrales (...) para entender y explicar el mundo real» (Balbino, 2009), en este caso, la formulación de un modelo de cultura organizacional bajo el enfoque de sustentabilidad.

Desde el pensamiento complejo se buscó una aproximación y tratamiento de una realidad que muestra alta diversidad y recursividad en su naturaleza y manifestaciones, lo cual se abstrajo de diversos estudios en la evolución teórica de la ciencia administrativa,

el desarrollo y la ecología. La visión posmoderna contribuyó a comprender la mezcla de racionalidades propias del campo organizacional y gerencial actual, en una transición característica de los viejos y nuevos modos de actuar, que han introducido análisis recientes. Sirvió para completar la búsqueda el tener el marco general de las contribuciones teóricas sobre cultura, desarrollo, cultura organizacional, gestión por valores, ética, gerencia sustentable, que están vigentes en el pensamiento administrativo y las correspondientes a la sustentabilidad, por el alcance de la investigación propuesta. Específicamente, en la composición interna de cada aspecto, se revisó el estado del arte y la precisión conceptual de las temáticas asociadas al objeto de estudio; para generar aportes que permitan establecer las principales características, variables y elementos que definan, identifiquen y describan un modelo de cultura organizacional bajo el enfoque sustentable.

Dadas las características del análisis, se asumieron las modalidades consecutivas de exploración-descripción-explicación, toda vez que se pretendió explorar e indagar, en el marco de la sustentabilidad, qué aspectos son fundamentales considerar para el modelaje de una cultura organizacional bajo el enfoque sustentable; describir los caracteres, variables y elementos que consolidan el modelo de cultura sustentable en las organizaciones, explicando fundamentalmente las variadas relaciones de ciertos hechos referentes a la influencia que se establece entre la cultura y el desarrollo sustentable. Se siguió un diseño bibliográfico-documental con el uso de técnicas de análisis de contenido, análisis del discurso y análisis crítico de fuentes —orales y escritas— existentes sobre las categorías en estudio. La metódica utilizada para el desarrollo del análisis y desde una perspectiva crítica interpretativa se basó en la combinación de varios métodos, por el sentido de una adecuada aproximación heurística a los hechos, a la realidad social-cultural y a los fenómenos de la cultura organizacional en contextos administrativos-gerenciales; en este sentido, se apeló a la observación, análisis-síntesis, inducción-deducción y a la hermenéutica, como método general de comprensión.

Se escogieron y se trataron varias categorías analíticas para sistematizar los principales componentes del modelo de cultura organizacional bajo el enfoque sustentable: cultura, desarrollo y sustentabilidad, como variables clave, y la cultura organizacional, desde los distintos enfoques y modelos existentes para extraer los principales componentes de esas formulaciones teóricas.

Los hallazgos y resultados se procesaron de acuerdo al sentido proporcionado por el enfoque escogido para el ordenamiento y elaboración conceptual; asimismo se siguió un proceso de definición, descripción y explicación, el cual implicó un «movimiento del pensamiento que va del todo a las partes y de las partes al todo» —círculo hermenéutico— (Dilthey, 1900, 1944:195 en Martínez 2009), de modo que en cada movimiento se aumentase el nivel de comprensión —proceso dialéctico— e integración conceptual, con el fenómeno

observado, sus rasgos recurrentes —que son centrales—, para así sistematizar la relación cultura-desarrollo-sustentabilidad y estructurar el modelo de cultura organizacional bajo el enfoque sustentable.

Resultados del estudio

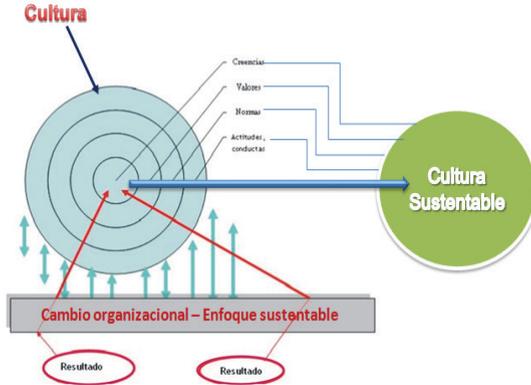
En atención a la naturaleza del problema de investigación, captado y construido, este estudio se propuso contribuir teóricamente a partir de los avances ya existentes sobre cultura organizacional y sustentabilidad, que cumplieron la función de proveer algunas líneas y directrices de referencia para categorizar, analizar e interpretar nuevos hallazgos en la búsqueda de ampliar el campo teórico de la gerencia y lograr una mayor profundidad para la fundamentación de una base epistemológica que sustente constructos teóricos a partir de las visiones, prácticas actuales, y la crítica a las teorías administrativas imperantes.

Se planteó, como premisa fundamental, que la relación entre Cultura-Desarrollo-Sustentabilidad es relevante para viabilizar —desde el contexto organizacional—, el tránsito hacia la sustentabilidad. Organismos internacionales, teóricos del área social, ecológica y organizacional vienen destacando el valor estratégico que tiene la cultura en la economía y su contribución fundamental al desarrollo económico, social y sustentable, refiriendo que los procesos de desarrollo económico y social sustentables, así como la cohesión e inclusión social, solo son posibles cuando son acompañados por políticas públicas, planes y estrategias que toman plenamente en cuenta la dimensión cultural y el reacomodo del sistema de creencias y valores. No es posible, separar la cultura de las actividades económicas y menos aún pensar el desarrollo fuera de la cultura, ya que constituiría un contrasentido. El desarrollo, necesariamente, emerge y se proyecta dentro de un determinado contexto cultural, y en tanto no se reconozca como un proceso anclado en este, no podrá ser aplicado a otros contextos con una alta seguridad de éxito o aprobación.

El viraje del paradigma mecanicista al ecológico se está dando en la ciencia, en los valores y actitudes individuales y colectivas, así como en los patrones de organización social y en nuevas estrategias productivas. Esta nueva racionalidad abre las perspectivas a un proceso económico que rompe con el modelo unificador, hegemónico y homogeneizante del mercado como ley suprema de la economía. En este contexto, la empresa desempeña un papel decisivo a la hora de desarrollar marcos de referencia, políticas e innovación. Esto implica un proceso de transformación, renovación y cambio al interior de las organizaciones, que desmantele el modelo de desarrollo imperante, el cual se sustenta en un sistema de creencias anclado en la ideología del progreso y supone adoptar nuevos enfoques en la cultura que hagan posible «ver» en su apropiada dimensión, el nuevo concepto de desarrollo a escala humana.

Figura 1

La cultura como eje central para viabilizar el tránsito a la sustentabilidad



La cultura no solo se limita a una escala de valores, pues incluye la forma en que estos son desarrollados y expresados. Creatividad, imaginación, vitalidad, innovación, expresión, entre otros, que constituyen el eje de la materialización de la manifestación simbólica y consciente de estos valores, haciendo posible que las personas desplieguen todas sus capacidades y talentos. Estas consideraciones necesariamente toman en cuenta los elementos y las relaciones que deberá tener la nueva cultura organizacional basada en la sustentabilidad.

El paradigma cultural actúa como el epicentro de éxito de los cambios organizacionales (figura 1); al revisar, revalorar y reajustar los elementos culturales de la organización, se podrá avanzar a nuevos estados que la revitalicen y la renueven, en nuestro caso, comenzar a transitar hacia la sustentabilidad.

Es imposible encontrar organizaciones con idénticas culturas. Asumir valores, normas, presunciones homogéneas no implica la identidad de asimilación subjetiva de las crisis (cambios), por lo que los resultados finales u *output* difieren bastante de lo planificado. Entonces, se impone estudiar la significación de los valores compartidos, que permiten, al decir de Berger y Luckman (1984): «... la construcción social de la realidad».

Para incorporar la dimensión del desarrollo sustentable en el ámbito gerencial y, concretamente, como parte de la cultura organizacional (CO), se deberán definir unos códigos culturales que consideren: un actuar racional; la necesidad de resolver problemas en forma integral; tener la capacidad de autodeterminación para tomar decisiones; capacidad de valorar la vida; voluntad y habilidad para organizar y participar proactivamente en la acción social en lugar de pregonar la sumisión a las jerarquías, la actuación pasiva o favorecer el individualismo; y pensar en colectivo, en un marco de justicia y equidad, pues el desarrollo sustentable se encuentra indisolublemente ligado a dos conceptos esenciales: paz y democracia (Matteo, 2014). Por otro lado, hay que reconstruir o bien redimensionar

el conjunto de creencias, mitos, valores y prácticas de manera tal que se alineen con los principios orientadores del DS; presupone delinear, cuál será el nuevo piso cultural al que se aspira y favorecer su materialización.

Desde esta perspectiva, la Cultura Sustentable se define como un conjunto de creencias, valores, normas, prácticas y comportamientos que conceden prioridad al ser humano, la calidad de vida y la protección de la naturaleza, como ejes centrales de los productos entregados (bienes/servicios) por la organización a la sociedad. El reconocimiento de cuestiones superiores, como la calidad de vida, el respeto a la naturaleza y la prioridad del ser humano, en esta visión de la cultura sustentable, invitan al desarrollo de valores éticos y morales que son compartidos por todos los miembros de la organización, asimismo, como visión humanista, contempla el ejercicio de la responsabilidad social y la integración de esfuerzos con los grupos de interés.

Para la estructuración del modelo de Cultura Sustentable se partió de analizar, interpretar y sistematizar, la visión de desarrollo sustentable y las contribuciones teóricas sobre cultura organizacional, para determinar las posibilidades de incorporarlas en el cuerpo teórico de conocimiento gerencial.

Figura 2

Principios y directrices de la cultura sustentable



La cultura sustentable en las organizaciones, se configura sobre unos principios y directrices que favorecen la convergencia entre la cultura corporativa, filosofía de gestión y estrategia, para integrar la realidad organizacional con las necesarias transformaciones que demanda el desarrollo sustentable (figura 2). Esta convergencia presupone alinear: la estrategia con buenas prácticas, relaciones con los grupos de interés, integración entre los miembros de gestión, con un enfoque de ecoeficiencia.

Se encontró que el modelo de Denison (1990) es el modelo de CO que más se ajusta a los requerimientos de una gestión sustentable, pues reconoce que las características culturales,

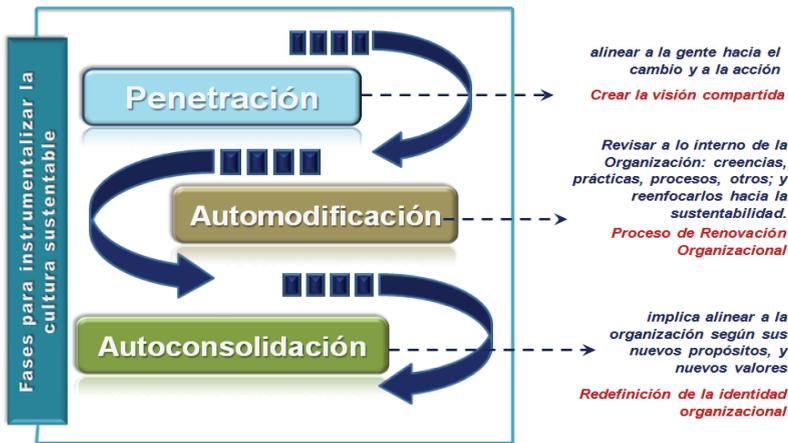
conductas gerenciales y aún las estrategias organizacionales pueden ser enlazadas con un set de creencias y supuestos sobre la organización y su entorno. Considera cuatro dimensiones de la CO: adaptabilidad al entorno, misión de la organización, participación de los miembros de la organización y consistencia de la cultura.

Integrando estas dimensiones con el enfoque sustentable, se procedió a fundamentar el modelo de cultura propuesto: *la adaptabilidad*, que consiste en adoptar un nuevo enfoque de negocios, reorientando la filosofía de gestión en el marco de la sustentabilidad; *la misión*, que plantea procurar nuevas elecciones, en la forma de producir, comunicar y entregar valor a la sociedad; *la participación* que considera transformar el tejido de relaciones, entre la organización y su entorno, creando una visión compartida hacia la sustentabilidad; y *la consistencia*, que pretende consolidar la cultura, con base en la ética, la responsabilidad, la confianza y la cooperación, para coordinar esfuerzos en torno a la visión sustentable.

Para instrumentalizar una cultura sustentable en las organizaciones es recomendable, además, seguir como orientaciones, un proceso que consta de tres fases: penetración, automodificación y autoconsolidación (figura 3), donde la organización es la que ha de determinar su capacidad de cambio.

Figura 3

Fases para instrumentalizar la Cultura Sustentable



Una vez que la organización tenga claro la necesidad de cambio, sus prioridades de sustentabilidad –en atención a las dimensiones económica, social, ambiental– deberá iniciar un proceso alineación cultural a lo interno –redefiniendo y comunicando los nuevos rasgos culturales y atributos de la cultura sustentable– para sensibilizar a los colaboradores y también involucrar a sus grupos de interés externos, de manera de ir difundiendo nuevos

valores, normas y códigos, e ir proyectando al entorno una imagen renovada que se alinea con las nuevas realidades. Amerita la definición de un plan de cascada que vaya desde los altos niveles de gestión (alta gerencia) con el objetivo de socializar las congruencias entre los nuevos atributos culturales y la estrategia de sustentabilidad. Los integrantes de la organización estarán más sensibilizados con los objetivos de sustentabilidad cuando perciban la participación e involucramiento de todos los que hacen vida dentro de ella y además se acompañen de diferentes canales de comunicación formales e informales, actividades de integración, procesos de inducción y formación, entre otros.

Con la intención de hacer seguimiento, o conocer qué tanto se ha internalizado la nueva visión de sustentabilidad o el impacto que los nuevos rasgos culturales de la organización han tenido en la gestión, se hace necesario medir la CO y evaluar la correlación que estas nuevas orientaciones han tenido. El uso de métodos e instrumentos de índole cualitativa y cuantitativa, así como técnicas con base en cuestionarios, entrevistas, observación y herramientas estadístico-matemáticas son las formas más usuales y sugeridas para la recopilación de información de retroalimentación y la toma de decisiones en este ámbito.

El modelo de la cultura sustentable en las organizaciones podrá seguir entonces como etapas: i) Identificar la necesidad de cambio; ii) redefinir la misión y el propósito en el marco de la sustentabilidad; iii) alinear la visión con la cultura corporativa –fases de penetración, automodificación y autoconsolidación–; iv) iniciar un proceso de sensibilización interna y comunicación externa (plan de cascada); v) medir los cambios en la cultura y su correlación en los resultados de la gestión, evaluar aciertos y desaciertos y aplicar los ajustes necesarios. La figura 4 muestra estas etapas.

Figura 4

Etapas para implementar la Cultura Sustentable en las Organizaciones



Desde estos parámetros es posible construir un modelo de cultura sustentable que identifique «lo que es la organización» y como quiere ser en el futuro.

Del análisis realizado, se puede decir, que la cultura puede facilitar el proceso de desarrollo entre las sociedades al proveer nuevas estructuras de organización social, constituye una forma enraizada a la idea de capital social que tiene un impacto positivo en la generación de hábitos públicos que favorecen el impulso de las capacidades innovativas y creativas de los ciudadanos. Estudiosos de la cultura refieren que el mejor antídoto para el aislamiento, la desolación y la fragmentación social es la cultura, por ello, la transformación social debe partir de la propagación y potenciación de valores socialmente compartidos, edificados y comunicados en conjunto. Una fuerza creativa capaz de transformar el futuro.

En el campo organizacional no existe un modelo perfecto de cultura, cada organización la define de acuerdo con sus propósitos, intereses y la visión que desee para el futuro. Sin embargo, las orientaciones de la cultura sustentable plantean una nueva forma de ver y comprender la realidad, nuevos esquemas de valoración del trabajo, del consumo, de las relaciones con el entorno, y nuevas formas de comportamiento y acciones de los integrantes de la organización, y de la organización misma. Una cultura organizacional donde las normas, los hábitos, los símbolos y valores que se practican dentro y fuera de la organización, reflejan un compromiso con una nueva forma de vida.

Referencias bibliográficas

- Balbino León, José** (2009). *El Ambiente: Paradigma del Nuevo Milenio*. Caracas, Editorial Alfa.
- Berger, Peter** y **Thomas Luckmann** (1994). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires, Amorrortu Editores.
- Dehter, Mario** (2004). «Ideología Emprendedora: impacto de las reglas del pasado en el juego del presente». Disponible en: <<http://www.mariodehter.com>> [consultado noviembre 2009].
- Denison, D.** (1990). *Corporate Culture and Organisational Effectiveness*, New York, John Wiley & Sons.
- Dixon, N.** (1994). *The Organizational Learnin a C ele*. McGraw-Hill.
- Elizalde Antonio** (2003). «Desarrollo Humano y ética para la sustentabilidad. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente» - Pnuma - Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Versión electrónica disponible en: <http://www.ambiente.gov.ar/infoteca/aea/descargas/elizalde01.pdf> [Consultado octubre 2014].
- Elizalde, Antonio** (2006). «Conceptualización del Sector Solidario» en *Memorias Primer Congreso Nacional de Investigación Sector Solidario*, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 2006. Disponible en: http://base.socioeco.org/docs/conceptualizaci_n_del_sector_solidario.pdf [Consultado, marzo 2018].
- Gligo, Nicolo** (2001). «La dimensión ambiental en el desarrollo de América Latina». Libros de la Cepal, n° 58.
- Granel, Elena et al.** (1997). *Éxito Gerencial y Cultura. Retos y Oportunidades en Venezuela*. Caracas, Ediciones Iesa.
- Guimarães, Roberto P.** (1998) «La ética de la sustentabilidad y la formulación de políticas de desarrollo». *Ambiente & Sociedade*, n° 2, 1998 primer semestre, 5-24. Campinas, Brasil.
- Hofstede G.** (1983). «The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories». *Journal of International Business Studies*.

Matteo, Carmen Aurora (2014). «Enfoque Teórico de Gerencia para la Sustentabilidad a partir de la relación Organización-Sociedad». Trabajo de Tesis Doctoral presentado ante la Universidad Central de Venezuela para optar al grado de Doctora en Gerencia. Caracas, Venezuela

Martínez Miguelez, Miguel (2009). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. 2a. ed. México, Trillas.

Mintzberg, H. (1989). «Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations». New York, The Free Press

North, Douglas (1993). *Instituciones. Cambio institucional y desempeño económico*. México, Fondo de Cultura Económica.

ONU. Comisión del mundo en el ambiente y el desarrollo (WCED) (1987). Informe «Nuestro Futuro Común- Informe de Brundtland (1987)». Oxford, Presión de la Universidad de Oxford.ISBN0-19-282080-X. Disponible en: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> [Consultado junio 2010].

ONU. Objetivos del Desarrollo Sostenible. Agenda 2015-2030. Disponible en: <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/69/L.85> [Consultado junio, 2016].

Riechmann, Jorge (2013). «Hacia una Cultura de la Sustentabilidad (valores, cambio cultural y ecosocialismo) en el siglo de la gran prueba». Seminario interdisciplinar O(s) sentidos(s) da(s) cultura(s). Consello da cultura galega. Disponible en: <http://consellodacultura.gal/mediateca/extras/sentido-JORGE-Riechmann.pdf> [Consultado enero 2016].

Vargas Arenas, Irradia (2005). «Visiones del pasado indígena y el proyecto de una Venezuela a futuro». *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales* [online], mayo 2005, vol.11, n° 2 [consultado 14 Febrero 2010], p.187-210. Disponible en la World Wide Web: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-64112005000200009&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1315-6411 [Consultado enero 2013].