

# Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad

## *Leadership and cultural change in the organization towards sustainability*

José de Jesús Chávez Martínez <sup>1</sup> y Juan Pedro Ibarra Michel <sup>2</sup>

### Resumen

Dos elementos sustanciales, liderazgo y cambio organizacional, se abordan en este trabajo con la intención de resaltar su importancia y su relación que, bien conjugada en estrategias adecuadas, apuntarían a la evolución de las organizaciones y al cumplimiento de los objetivos de contribuir a un auténtico desarrollo sustentable basado especialmente en el cuidado del medio ambiente. Se destaca el papel que juegan las empresas como factores de progreso en las sociedades y con un accionar que debería tener como una de sus referencias a la correspondiente responsabilidad social, alejándose de un cumplimiento a medias o, peor aún, de simulaciones. El liderazgo es importante porque faculta al dirigente con la misión de lograr la conciencia social entre los miembros de la organización, lo cual incidiría en un cambio interno significativo y democrático, pero a la vez socialmente legítimo, lo cual se determina también como un cambio en la cultura de la organización. Para analizar lo anterior, se presenta un desglose teórico y comentado sobre elementos esenciales: liderazgo, organización, cultura organizacional, estrategias, desarrollo económico y progreso. En este trabajo se hace una revisión de teorías y de la visión de organismos internacionales para arribar a una propuesta estratégica para la sustentabilidad, sin dejar de considerar que el tema permanece inacabado ante las actuales condiciones de degradación ambiental, desigualdad social, incertidumbre y ambigüedad.

**Palabras clave:** liderazgo, cambio organizacional, sustentabilidad.

---

Recibido: agosto 2015 • Aceptado: octubre 2015

---

<sup>1</sup> Doctor en Estudios Organizacionales. Profesor investigador de la Universidad de Occidente. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), Nivel 1. Culiacán, México. Correo electrónico: [jojecham@hotmail.com](mailto:jojecham@hotmail.com)

<sup>2</sup> Maestro en Ciencias en Desarrollo Estratégico del Turismo. Estudiante del Doctorado en Ciencias Administrativas (Universidad de Occidente Unidad Culiacán). Profesor de asignatura de la Universidad de Occidente. Mazatlán, México. Correo electrónico: [juanpedroibarra.udo@gmail.com](mailto:juanpedroibarra.udo@gmail.com)

## **Abstract**

Two substantial elements, leadership and organizational change, are addressed in this work with the intention of highlighting its importance and relationship either conjugate in appropriate strategies, would point to the evolution of the organizations and the fulfillment of the objectives of contributing to a real sustainable development, especially based on the protection of the environment. The role of business as factors for progress in societies with a push commune should have references to the relevant social responsibility, compliance away from a half or worse, stands simulations. Leadership is important because it empowers the leader with the mission to achieve social awareness among members of the organization, which would affect a significant and democratic internal change, but also socially legitimate, which is also determined as a change in the culture of the organization. Leadership, organization, organizational culture, strategies, economic development and progress: To analyze this, a theoretical and commented on essentials breakdown occurs here. The vision of international organizations and several authors and studies are addressed to arrive at a strategic proposal for sustainability, while considering the issue remains unfinished to the current conditions of environmental degradation, social inequality, uncertainty and ambiguity.

**Keywords:** leadership, organizational change, sustainability.

## **Introducción:**

La sustentabilidad se ha vuelto un objetivo cada vez más importante para las organizaciones que en la actualidad responden a la exigencia de una sociedad cada vez más interesada y activa que busca la conservación de la naturaleza, así como también la justicia y equidad social. Los líderes de las organizaciones han tenido que incorporar en su agenda nuevas estrategias y formas para alcanzar la sustentabilidad, elusiva algunas veces por la complejidad que implica el cambio no solo en los procesos, sino en la cultura y valores mismos de la organización.

Pero ¿Cómo lograr el cambio de la cultura en la organización? Esta pregunta puede ser contestada tomando en perspectiva que el líder tiene que reformular su visión pensando en un cambio personal y colectivo. Pero existen fuerzas culturales que intervienen en contra y a favor del mismo.

La sustentabilidad en la organización debe ser vista como cualquier otro objetivo estratégico y por lo tanto se deben tomar las acciones necesarias para su logro. Se debe iniciar con la idea de que la sustentabilidad es necesaria para la empresa y todos sus miembros, así como para la sociedad, el país y el planeta en general. Una vez convencidos de esto se tiene que formular un plan de grupo.

La cultura cambia cuando se logra influenciar el comportamiento y actitudes de las colectividades a través de modelos adecuados a sus objetivos, creencias y capacidades. Es necesario enviar mensajes para actuar en sociedad; mensajes provenientes de fuentes reconocidas y respetadas.

Este trabajo intenta dar una perspectiva amplia sobre el cambio cultural en la organización, con referencia en el logro de la sustentabilidad como objetivo estratégico y como un factor cada vez más importante en la competitividad de las organizaciones empresariales, así como el papel del líder para lograrlo.

### **Antecedentes de la sustentabilidad y del desarrollo sustentable:**

Según Tosun (1998) los conceptos originales del desarrollo sostenible se hacen presentes en 1968 en la Conferencia de la Biósfera de París y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Ambiente Humano en 1972, sin embargo no fue sino hasta 1987 que la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD) difundió el concepto de sustentabilidad y desarrollo sustentable.

Durante los ochenta creció la conciencia ambiental en todo el mundo, dando como resultado un considerable número de publicaciones, desde los ámbitos académicos, científicos y gubernamentales. Una de las primeras fue la Estrategia Mundial de Conservación (EMC), publicada en 1980 por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y Recursos Naturales (UICN).

Siete años más tarde, la CMMAD publicó un informe titulado Nuestro Futuro Común, conocido como el informe Brundtland. La EMC y el informe Brundtland lanzaron el concepto de sustentabilidad: “El desarrollo duradero es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”, según ONU (1987: s/p).

Sus principios llevados al escenario global poco a poco tuvieron una amplia aceptación por los gobiernos y las organizaciones medioambientales, sin embargo, el concepto de sustentabilidad y sus principios rectores eran de amplio espectro y se hizo necesario implementar un plan que los llevara a la práctica, por lo que en la Cumbre de la Tierra, en Río de Janeiro, Brasil, realizada en junio de 1992, se lanzó Agenda 21, un plan de acción para aplicar el concepto de sustentabilidad, priorizando el cuidado ambiental como un aspecto importante en el desarrollo de actividades sobre todo económicas en múltiples latitudes del

mundo.

La creciente conciencia de la sustentabilidad, surgida de la EMC, el informe Brundtland y la Agenda 21, buscó allanar el camino para generar las condiciones necesarias de un desarrollo mundial positivo, reconociendo que el desarrollo industrial y económico podría causar la degradación del ambiente natural y cultural.

Dentro de este esfuerzo por incluir esta preocupación en las políticas y estrategias de desarrollo, se formularon una serie de principios que apuntaron al reforzamiento de la sustentabilidad, con principios que proporcionan una guía más o menos clara para su aplicación en la economía e industria, ya que sus elementos básicos han sido presentados por gobiernos, ONG's y numerosos investigadores académicos que reflejan un consenso general, según Goodall y Stabler (1997); Jacobs (1996); Slee y otros (1997).

En un intento por poner en práctica los principios de la sustentabilidad, Jacobs (1996) propuso tres puntos importantes en relación con el término de "sustentabilidad" y cómo este podría implementarse de manera eficaz. La primera estrategia se dirigió al ámbito institucional – gubernamental, desde el cual se debían incorporar consideraciones de tipo ambiental ligado a la naturaleza como eje principal en las políticas de una manera lógica y coherente.

La segunda estrategia consiste en generar una conciencia colectiva social acerca del agotamiento de recursos, bajo un enfoque de equidad intergeneracional en relación con el capital natural del planeta. Y la tercera estrategia señala que el desarrollo sostenible no debe considerarse como sinónimo de crecimiento económico.

Estas tres estrategias permiten reconocer por una parte los enfoques de la CMMAD en relación al crecimiento económico a través del cuidado del ambiente natural, y por otra parte evidencia que no solo el crecimiento económico es el eje que debe regir esta filosofía.

Por su parte, Bramwell y Lane (1993) anunciaron cuatro puntos clave, aunque menos específicos que los criterios de Jacobs (1996), en donde consideran crucial la inclusión social en los procesos de aplicación de la sustentabilidad, dando como resultado un trabajo que llevará a:

1. La elaboración de una estrategia integral de planificación, que contemple:

- a) La preservación de los procesos ecológicos esenciales;

b) La protección de patrimonio de la humanidad y biodiversidad; y

c) El desarrollo de tal manera que pueda mantener la productividad a largo plazo para las generaciones futuras.

Sobre los principios de sustentabilidad, Bramwell y Lane (1993) destacan que el informe Brundtland fomenta la equidad entre las naciones, apuntando a cerrar la brecha entre pobres y ricos en una sociedad común, y donde todos los actores deben ser considerados para plantear estrategias, definir acciones y evaluar las metas del proceso de aplicación de la sustentabilidad.

Sin embargo, el cambio hacia la cultura de la sustentabilidad ha sido lento, principalmente por corrientes como el neoliberalismo económico, que prioriza la utilidad inmediata y creciente para los inversionistas, según Freeman y Gilbert (1992), descuidando problemas de inequidad social y destrucción del medio ambiente, sobre todo en países en vías de desarrollo.

### **El concepto de cultura y cultura organizacional:**

Son numerosas las definiciones aportadas al concepto de cultura, así como diversas las disciplinas que la abordan, como la antropología, la sociología y la psicología, entre otras. Julián (2008: s/p) menciona que:

“La noción de cultura en los filósofos suele darle tres significaciones principales: 1) la formación del hombre para su perfeccionamiento, 2) la realización del hombre de sí y para sí, o sea, su conciencia e historia, y 3) el proyecto del hombre para su formación espiritual”.

Lo anterior remite a pensadores como Hegel (1973) que hace referencia al trabajo, la libertad y el desarrollo histórico como base de la cultura; a la definición clásica de Kant (citado por Julián, 2008: s/f): “Lograr que un ser racional sea apto para sus fines (por consiguiente, en su libertad) se llama cultura”, o a Marx (1971) que contempla al ser humano como un ser racional que comparte una serie de valores que lo hacen trascender y progresar hacia un ámbito superior siempre que esté rodeado de un contexto donde la libertad, la razón y el trabajo sean la base y cimiento del grupo social. Esto indica que la cultura debe construirse gradualmente y avanzar hacia el perfeccionamiento del hombre. La praxis mueve y transforma a la cultura, por lo que nunca permanece estática y el cambio se manifiesta como la única constante.

En el campo de la antropología, se puede citar la definición de cultura de Tylor (citado por Harris, 2001:3):

“La cultura... en su sentido etnográfico, es ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad. La condición de la cultura en las diversas sociedades de la humanidad, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, constituye un tema apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción humanos”.

La cultura se liga, pues, al conjunto social en el que la familia es el eslabón más importante en la transmisión de las costumbres y reglas de convivencia. Estas reglas de actuación y de hablar constituyen la base de la convivencia social. La estructura de un grupo social y la relación entre los grupos que la conforman son campo de estudio, tanto de la sociología como de la antropología. El cómo cambian con el tiempo y cómo se dan estos procesos son materia de discusión permanente entre los académicos e investigadores.

Schein (1992: s/f) reafirma la naturaleza dinámica de la cultura:

“Más allá del concepto tradicional utilizado por los antropólogos, quienes hablan de un conjunto de tradiciones, costumbres y normas que son inherentes al conjunto social y humano, la cultura es un proceso dinámico que nos rodea y moldea nuestra conducta a través de reglas, estructuras creadas y normas escritas y no escritas generalmente emanadas de un líder o figura subyacente de autoridad”.

La cultura, continúa Schein (1992), es a su vez un concepto abstracto cuyas características están modeladas por individuos, que a su vez son modelados por un contexto social predeterminado.

La cultura en este sentido es equivalente a la personalidad de un individuo, algo intangible e invisible, pero cuyas consecuencias se pueden percibir; por lo tanto, es necesario estudiar a la cultura de una manera más profunda y sistemática para lograr entender sus manifestaciones. No basta, así, con pretender definir a la cultura organizacional como un conjunto de asunciones y creencias compartidas por los miembros de la organización: es necesario ir más allá de esa superficialidad, termina Schein (1992).

Por su parte, Hofstede (2001:21) escribió:

“Yo trato a la cultura como ‘la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro’... La

cultura, en este sentido, incluye sistemas de valores; y los valores se encuentran entre los componentes básicos de la cultura. La cultura es en la colectividad humana lo que la personalidad es en un individuo”.

La programación colectiva que menciona Hofstede (2001) sería el producto de una educación consciente e inconsciente donde se traspasan valores y costumbres al individuo que las acepta como base para su comportamiento.

Por otra parte, la percepción individual de la realidad y su contexto particular tienen efectos en cómo se interpreta y maneja el conjunto de datos que se imponen como valores y costumbres heredadas, esto origina un comportamiento diferente, en mayor o menor grado, por lo que no se puede hablar de una cultura homogénea totalmente. Lo anterior pasa también con los grupos sociales, cuyas características son únicas y los distinguen de otros, por lo que su estudio debe ser diferenciado.

Haneberg (2009) menciona otro elemento importante que refirma lo anterior: el entendimiento como parte de la cultura, referido a que

“Cualquier grupo social, en la medida en que es una unidad distintiva, tendrá algún grado de cultura que difiere de la de otros grupos, un conjunto algo diferente de entendimientos comunes en torno a los que la acción se organiza, y estas diferencias se encuentran expresadas en una lengua cuyos matices son peculiares a ese grupo”.

Así pues, cada grupo desarrolla un conjunto de símbolos, valores y otras manifestaciones cuyo significado es interpretado por los que poseen el código correspondiente.

Los autores mencionados en este apartado aportan tres elementos esenciales para entender la cultura: las creencias, los valores y el entendimiento común. Lo anterior se liga a su vez con un proceso individual de asimilación, pensamiento y acción. Sin embargo, se necesitan más elementos para entender lo que significa la cultura, y en este punto Tharp (2005) expone un esquema donde incluye más elementos de la cultura, generalmente aceptados por los expertos:

*Valores defendidos:*

- Esos valores son defendidos por el líder o los líderes.

*Artefactos observables:*

- Arquitectura y medio ambiente físico.
- Productos, tecnologías, estilo (ropa - arte - publicaciones).
- Valores publicados / declaraciones de misión, mitos / historias/ rituales.

*Supuestos Básicos:*

- Subyacentes (a menudo inconscientes), determinante de las actitudes de una organización, procesos y acciones de pensamiento.

La cultura, pues, se presenta en todo lo que rodea al individuo y trasciende los sentidos para convertirse en una dicotomía entre lo perceptible y lo imperceptible.

Finalmente, se observa que la cultura organizacional posee elementos distintivos, comúnmente presentes en casi todas las definiciones. Desson y Clouthier (2010) identifican los siguientes:

- 1.- Un entendimiento común de la misión de la organización.
- 2.- Valores que guían la toma de decisiones y la actividad en todos los niveles de la organización.
- 3.- El enfoque y el estilo de gestión de los altos directivos.
- 4.- El cómo piensan los empleados de sus relaciones con la administración, de uno con otro, de las organizaciones asociadas y de los clientes.
- 5.- El cómo se conducen los negocios día a día en la organización.

Estos elementos dan como resultado una personalidad distintiva de cada organización, respecto de otras organizaciones y entidades, y que puede ser percibida casi inmediatamente por el observador externo.

El cómo se comparte y se transmite la cultura dentro de la organización permite entender la adaptación y el cambio organizacional en cada caso y según las circunstancias particulares. Para estudiar este proceso de cambio se debe comprender que, como ya se ha dicho, la personalidad de cada organización es única por lo que, al momento de compararlas con otras, los resultados inevitablemente variarán en mayor o menor grado.



## **El cambio cultural para la sustentabilidad:**

El cambio cultural dentro de una organización se presenta en situaciones de obsolescencia e insuficiencia de patrones y fórmulas vigentes, y en ese punto es necesario transitar hacia un nuevo modelo que responda en forma adecuada a las circunstancias y permita la supervivencia de la organización. Así, la cultura organizacional se puede entender como una respuesta a estímulos internos y externos:

Según Schein (1992: s/f):

“La cultura organizacional es el patrón básico de supuestos que un grupo ha inventado o descubierto en el aprendizaje para hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que tiene trabajado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, que se les enseña a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

El éxito de una organización, por lo tanto, depende en gran medida de la capacidad de responder adecuadamente a los retos que presentan los medios externos e internos. La cultura es el lazo de unión con elementos tanto formales como informales que comparten los miembros de un grupo social y define el carácter y personalidad de la organización que se reflejarán en su eficiencia y funcionalidad. Debe ser lo suficientemente flexible y adaptativa para responder a situaciones que condicionen su funcionamiento y entorpezcan su accionar, de ahí que el cambio sea una necesidad latente.

Para entender el cambio cultural que conduce hacia la sustentabilidad resulta primordial entender primero el cambio que se ha dado en los valores de la sociedad en general. Uno de ellos es el neoliberalismo económico, hoy en día muy propagado en la mayoría de las naciones aunque sin resultados en el mejoramiento de las condiciones de vida en gran parte de la población mundial y que ha provocado un deterioro continuo del medio ambiente.

En las sociedades desarrolladas, Inglehart (1990) advirtió un cambio al que llamó “los valores post-materialistas” resultado de la seguridad económica y física que prevalece desde la segunda guerra mundial. Estos valores emergentes incluyen el derecho a la voz y a la participación individual, tanto en la política como en las organizaciones, con énfasis en la calidad de vida.

Esta necesidad de auto-expresarse ha promovido el surgimiento de diversas organizaciones sociales que defienden su derecho a un ambiente con equilibrio

entre los intereses económicos y comunitarios, con condiciones ambientales cercanas a lo óptimo. Un ejemplo podrían ser las “ciudades sustentables”. Santa Mónica, California, sería un caso de éxito, según Ibarra y Moreno (2012).

Podemos señalar que las condiciones actuales han sido analizadas en el marco de la posmodernidad, una época que se supone reciente, aunque con repercusiones actuales y bajo condiciones de inestabilidad, de incertidumbre, de desconfianza hacia la autoridad, de ambigüedad y de cambios constantes promovidos sobre todo por la institucionalización de reglas económicas y la circulación acelerada de información gracias a las cada vez más sofisticadas nuevas tecnologías. Aun así, Boje y Dennehy (1999) proponen una comparación de puntos de vista y valores postmodernos positivos:

1.- Punto de vista positivo del mundo. Posibilidad de realizar la planificación participativa y democrática, de descentralizar a las organizaciones; de que los líderes sirvan (en lugar de ser servidos); de un auto-control en lugar del control centralizado.

2.- El futuro. Las redes lo pueden hacer mejor que las empresas, con planificación central, jerárquicamente dirigidas y con un control centralizado.

3.- Contextualizando. Las organizaciones son una multiplicidad de interpretaciones, no solo una. Hacer planes participativos y sensibles a las necesidades de los clientes y del medio ambiente.

4.- Valores. Pluralidad. Algunos sistemas de valores son mejores que otros. La paz es mejor que la guerra. El ecologismo es mejor que la destrucción del medio ambiente. Las personas se valoran más que a la corporación.

En este ambiente planteado por Boje y Dennehy (1999) el individuo organizacional hace valer su derecho a ser escuchado y la organización se tornaría así en un ambiente propicio para la generación de ideas nuevas, pero necesita ser consciente del valor de la sustentabilidad; la moral y la ética se ligan al bien colectivo no solo al interior sino al exterior de la organización. Entonces, la cultura organizacional de la sustentabilidad es un concepto amplio donde se conjugan elementos muy importantes para el futuro de la empresa. Así lo expresa Bertels (2010: s/f):

“Se trata de una cultura en la que miembros de la organización comparten supuestos y creencias acerca de la importancia del equilibrio, la eficiencia económica, la equidad social y la responsabilidad ambiental. Las organizaciones con fuertes culturas de sostenibilidad se esfuerzan por apoyar un ambiente saludable y

mejorar la vida de los demás, mientras opera con éxito en el largo plazo”.

Lo dicho por Bertels (2010) acerca de la adopción de una cultura de sustentabilidad garantizaría la permanencia de la organización a largo plazo, pues las redes entabladas con otras organizaciones, con la sociedad civil y con los gobiernos le permiten conectarse sanamente a la economía y a los sistemas ambientales.

Este cambio hacia la sustentabilidad es resultado de diferentes fuerzas, tanto económicas como culturales. Así lo aclaran Ray y Anderson en (Tibbs, 2011) al citar estudios realizados en los años 2000 y 2008, en Estados Unidos y en países de la OCDE, que muestran el surgimiento de lo que llaman grupos “creativos culturales”, conjuntos de individuos con una misma serie de valores, entre otros: preocupación del ambiente y por la salvación del planeta, la igualdad de género, los derechos civiles y una indignación por el desprecio de las grandes corporaciones hacia estos temas.

Estos “creativos culturales”, continúan Ray y Anderson en (Tibbs, 2011) obtienen información de diversas fuentes y se preocupan por el futuro del planeta (por lo que exigen a las organizaciones mayor responsabilidad con el medio ambiente), consumen de productos “amigables” con el ambiente y son usuarios moderados de la tecnología. En resumen, la orientación de las organizaciones hacia una cultura ambiental se ha propagado con una potencial y creciente influencia en la toma de decisiones hacia la sustentabilidad.

### **El papel del liderazgo en el cambio de la cultura organizacional:**

El cambio en las organizaciones no es fácil, depende de una planificación enfocada en transformaciones significativas y ocurre como resultado de los esfuerzos específicos de un agente de cambio Schermerhorn (citado en Font y otros, 2005). Ese agente puede ser un líder. Sin embargo, la dialéctica no es sencilla, ya que las adecuaciones tienen que socializarse al interior de las organizaciones:

“La práctica y la capacidad de algunos individuos, que se encuentra determinada por el avance cultural, les permite descubrir nuevos elementos culturales y adecuarlos a la experiencia colectiva. Aunque toda sociedad crea sus inventores y descubridores, que son fuentes definitivas del cambio, ninguna sociedad avanzaría si limitase su cambio a los genios que ella crea; es la disponibilidad

colectiva para adoptar los nuevos elementos culturales, quien determina en definitiva el cambio cultural. A pesar de ser la obra de individuos, los inventos o descubrimientos funcionan como conjuntos. El individuo perpetua la sociedad establecida, pero también contribuye a alterarla cuando existe la posibilidad o la necesidad para ello”. Salazar (1991:7).

El liderazgo “es asunto de todos”, dice Menchén (2009:66) y define a un líder creativo como “aquella persona que infunde valores, capaz de dirigir a los sujetos a la plenitud personal y profesional, con el objeto de conseguir objetivos comunes”. La posibilidad o necesidad de cambiar a la sociedad apunta a uno de los valores esenciales actuales: la sustentabilidad, lo que involucra la relación de la organización con el entorno. Es un cambio estructural que les corresponde a los líderes, según Hannan y Freeman (1984).

Si se contemplan los valores como parte de un cambio se hablaría entonces de una transformación en la cultura de la organización, pero se trata de una meta con carga social (sustentabilidad), por lo que es necesario transmitir a los seguidores la visión de una dinámica de desarrollo que englobe tanto a la organización como el entorno. Traducir esta idea y generalizarla es tarea de un líder creativo que logre concatenar la sustentabilidad con los valores personales de los seguidores, que tienen connotaciones culturales y morales, según Rendón y Montaña (2005).

Bushe y O'Malley (2013) indican que el cambio cultural tiene que iniciar con un cambio en la cultura del líder, influenciado por la cultura de los seguidores, quienes tienen expectativas sobre cómo el líder debe ser y actuar. Estas expectativas muestran que la organización, vista como un equipo de trabajo, depende en gran medida en las habilidades del líder para indicar el rumbo y las estrategias establecidas en un ambiente colaborativo donde, con la consciencia de los sentimientos y actitudes de los demás, se abrirían las posibilidades de implementar cambios y metas comunes.

A este respecto, Bolman y Deal (2008) hacen una clasificación de los arquetipos comunes del liderazgo y su efectividad, lo que da una idea de cómo imponen o transmiten el modelo cultural deseado.

**Tabla 1. Arquetipos y efectividad del liderazgo**

El liderazgo es efectivo cuando:			El liderazgo no es efectivo cuando:	
Marco	El líder es:	El proceso de liderazgo es:	El líder es:	El proceso de liderazgo es:
Estructural	Analista, arquitecto	Análisis y diseño	Mezquino, burócrata o tirano	Detallista y por mandato
Recursos Humanos	Catalizador, sirviente	Apoyo y empoderamiento	Debilitador y fácil de convencer	Abdicación
Político	Abogado, Negociador	Defensor, constructor de coaliciones	Estafador, rufián	Manipulación, fraude
Simbólico	Profeta, Poeta	Inspirador, labor con significado	Fanático, charlatán	Espejismo, humo y espejos

**Fuente:** Bolman y Deal (2008).

Resalta en la clasificación de Bolman y Deal (2008) que algunos líderes son básicamente simbólicos, lo que implica una amplia dependencia del imaginario común dentro de la organización, formado no solo con las aportaciones del líder, sino con las leyendas y mitos organizacionales. Los símbolos son una herramienta para propagar una creencia, un ideal o un supuesto dentro de un código compartido.

Sin embargo, es necesaria la ética cuando se trata de transmitir una conciencia ambiental y la importancia de la sustentabilidad, porque si bien el liderazgo es una actividad creativa y detonante de desarrollo y cambio organizacional, precisamente su carácter de guía puede conducir a la manipulación simbólica para infundir una identidad y una cultura corporativa fuertes, basadas en la llamada economía de la persuasión que evade aspectos sustantivos de la organización, según Alvesson (2012). De ahí que sea necesaria la figura de un líder responsable que medie entre los seguidores y la dirección de la empresa.

## **Algunos caminos para el cambio de cultura organizacional hacia la sustentabilidad:**

No existe una receta única para lograr la sustentabilidad y el cambio cultural dentro de la organización, sin embargo, se pueden recomendar dos fórmulas elegidas desde una perspectiva propia en este apartado.

Primeramente, está la propuesta de Benn y otros (2006) quienes integran la sustentabilidad (entendida como el cumplimiento de las necesidades humanas) y la sustentabilidad ecológica (conservación y renovación de los recursos naturales) sin ser tratadas como entidades diferentes. Señalan también una serie de fases para integrar el concepto de sustentabilidad en la organización. De esta propuesta se puede deducir como necesario el desarrollo humano para alcanzar la sustentabilidad corporativa. Que las ideas y valores compartidos son parte fundamental del cambio. Para lograr el desarrollo de la sustentabilidad humana al interior de la organización, Benn y otros (2006) proponen:

- Adoptar una estrategia para el desarrollo del lugar de trabajo.
- Construir el conocimiento y la habilidad de base corporativa (capital intelectual y social) de los empleados.
- Fomentar la seguridad y salud laboral, la equidad de género y la participación en la toma de decisiones.
- Desarrollar la capacidad para la renovación corporativa, incluyendo un liderazgo visionario para el cambio.
- Crear comunidades para difundir conocimientos y habilidades
- Proporcionar conocimientos especializados para organizar el trabajo con alto rendimiento y satisfacción.
- Representar las preocupaciones de los empleados en la gestión.

Eccles y otros (2012), proponen dos etapas para la consecución de la sustentabilidad en la organización:

*Etapas 1.* La identidad de la organización se conceptualiza de forma diferente y dependerá del compromiso del líder y de los compromisos externos. Ambos se tienen que dar de manera simultánea. El liderazgo para la sustentabilidad significa el conocimiento de los conceptos implicados y una

naturaleza proactiva para alcanzar los objetivos relacionados. El apoyo externo para lograr la sustentabilidad es clave, pues la colaboración y comunicación directa con los stakeholders redundará en medios y herramientas mucho más efectivas.

*Etapa 2.* Se codifica la nueva identidad de la organización. No solo basta con los elementos mencionados en la etapa 1, sino que es necesario incluir el compromiso de los empleados y la creación de mecanismos de ejecución. Hay que convencer a los empleados sobre la validez del cambio, comunicándoles la importancia de los objetivos y su impacto en la organización. Los mecanismos de ejecución consisten en sistemas con marcos estructurados de prácticas y procesos que le permitan a la organización desempeñarse de una manera consistente, congruente y continua.

No perdamos de vista que la identidad es un elemento que puede confundirse con la “identificación contingente de la organización con los aspectos que culturalmente se le permiten asumir”, según Caldera y Ortega (2011). De ahí que sigamos considerando la advertencia acerca de la manipulación simbólica y la necesidad de un líder muy preparado y consciente, más que característicamente carismático.

## **Discusión:**

El cambio organizacional y la cultura de la sustentabilidad, son dos conceptos que necesariamente se deben asociar para lograr que una empresa de cualquier tipo alcance nuevos estadios de desarrollo tendientes a crear un equilibrio con la naturaleza, la sociedad y el planeta en general. Las organizaciones ya no pueden eludir su responsabilidad con el ambiente externo que les rodea. Las ideas y prácticas neoliberales en la economía y la permisividad de los gobiernos, hasta el día de hoy se han convertido en obstáculos para la estabilidad de nuestra especie, y son discordantes en una sociedad cambiante, más informada y atenta.

Los “creativos culturales” Tibbs (2011) inciden cada vez más en el concepto de negocios y cada vez más empresas se unen a este movimiento. Baste mencionar que tan solo en 2011, de acuerdo a un estudio hecho por Global Sustainable Investment Alliance (GSIA, 2012) el 21.8% de todos los activos a nivel mundial se enfocaron en la sustentabilidad, con una tendencia creciente. Hay esfuerzos para lograr la denominación de “empresa verde” o “socialmente responsable” en su sentido estricto.

No es gratuito que las organizaciones estén cambiando. Se ha argumentado aquí que la sustentabilidad es un factor clave para lograr la competitividad,

además de enfatizar la conveniencia del cambio verdaderamente positivo, lejos del simple membrete y de la racionalidad instrumental, ajena a las demandas del entorno y las necesidades sociales más apremiantes.

De los modelos revisados para alcanzar el cambio, desde un punto de vista particular, el planteado por Way (2010) se vislumbra como muy adecuado para una organización que se precie de humanista, al contemplar las necesidades de los miembros y encaminarlas en la búsqueda del equilibrio y de mejoras en el desempeño. Ya se mencionó que no hay una fórmula única para el cambio hacia la sustentabilidad, pero vale la pena recalcar la importancia del individuo en todos los niveles organizacionales para conseguir mejores resultados. Es la habilidad y preparación del líder y el cúmulo de estrategias adoptadas por él dentro de un entorno colaborativo lo que al final va a determinar logros importantes.

## **Conclusiones:**

El cambio es uno de los aspectos más críticos de la administración eficaz. El ambiente turbulento donde operan la mayoría de las organizaciones significa no solo mayor probabilidad de cambio. Es por eso que las empresas necesitan ajustarse al medio en que se desenvuelven, además de asumir su responsabilidad para el logro de la sustentabilidad. Y el desarrollo de una empresa y sus estrategias de negocios finalmente están relacionados intrínsecamente con la cultura organizacional.

Las decisiones de gestión que descuidan las cuestiones sociales y ambientales impiden la mejora en términos de sustentabilidad. Las estrategias para la sustentabilidad en las organizaciones son, pues, de una importancia crucial para lograr el desarrollo global, así como también para dirigir con éxito una empresa en relación con las exigencias sociales, jurídicas, políticas y económicas relacionadas con la sustentabilidad y que de alguna manera determinarán la forma de competir en el mercado de una manera más leal y con ética.

El hecho de que las empresas se establezcan y se desempeñen en torno a fines económicos requiere una administración dirigida en buena medida hacia el compromiso social en conjunto con los objetivos de rentabilidad, por lo tanto, las estrategias de sustentabilidad corporativa tienen el reto de reconocer tanto a la sustentabilidad de mercado como a la sustentabilidad social y ambiental por igual, según Porter y Kramer (2006).

Las organizaciones y sus líderes deben estar conscientes de que no solo es conveniente sino necesario seguir este camino: sustentabilidad y desarrollo



económico. Esto ha traído como consecuencia que constantemente se busquen y creen estrategias con la finalidad de cambiar paradigmas tradicionales enfocados exclusivamente en hacer negocios. Es evidente que el líder no logrará, por sí solo, el cambio cultural en su organización: debe construir equipos y facultar a las personas claves para socializar los objetivos.

Finalmente, y a manera de corolario, proponemos una estrategia para la sustentabilidad basada en tres principios:

1.- Un cambio de cultura organizacional que forme consciencia y encamine el actuar de todo el personal de la organización.

2.- La sustentabilidad como pilar de la empresa para su sostenimiento en el largo plazo, gracias a las redes construidas con los sistemas sociales que le rodean. La participación de los stakeholders externos es fundamental para el apoyo continuo que un proceso como este necesita.

3.- El establecimiento de un ambiente democrático y participativo, que permita el flujo de nuevas ideas, tendrá como resultado un personal más comprometido y dispuesto a colaborar en todos los aspectos del proceso.

Los beneficios logrados superarán en mucho los gastos e inversión que representa esta estrategia.

La inversión está en la preparación de los administradores, en su habilitación con cualidades de mayor alcance, con una formación que compete sin duda a las universidades y escuelas de alta dirección, tomando modelos teóricos de frontera. Para este último punto podemos considerar, entre otros, el modelo denominado “triaxial”, propuesto por García y Dolan (citado en Pariente, 2009) y que combina, “de manera equilibrada, tres clases de valores: Los valores económicos, de control o “práxicos”; los valores emocionales, de desarrollo, “poiéticos”, creativos o generativos; y los valores éticos (ej. la dignidad, la autenticidad o la responsabilidad social)”.

Se trata del modelo de liderazgo por valores que pensamos se desplaza de manera transversal tocando los intereses de muchas organizaciones que requieren legitimar y cambiar su estatus, enfocándose en la sustentabilidad sin perder de vista su productividad.

## **Referencias Bibliográficas:**

Alvesson, Matts y Spicer, André (2012). A stupidity-based theory of organizations. **Journal of Management Studies**. Volumen 49, edición 7.

Inglaterra - Estados Unidos (Pp. 1194-1220).

Benn, Suzanne; Dunphy, Dexter y Griffiths, Andrew (2006). Enabling change for corporate sustainability: an integrated perspective. **Australasian Journal of Environmental Management**. Volumen 13, edición 3. Australia - Nueva Zelanda. (Pp. 156-165).

Bertels, Stephanie. (2010). **Embedding sustainability in organizational culture. A systematic review of the body of knowledge**. Extraído de: [http://www.nbs.net/wp-content/uploads/dec6\\_embedding\\_sustainability.pdf](http://www.nbs.net/wp-content/uploads/dec6_embedding_sustainability.pdf). Consulta: 23/09/2014.

Boje, David y Dennehey, Robert (1999). **Pre-modern, modern, postmodern: what is the story? Managing in the postmodern world**. Kendall/Hunt Publishing Company. Estados Unidos.

Bolman, Lee y Deal, Terrence (2008). **Reframing organizations**. Jossey-Bass. Estados Unidos.

Bramwell, Bill y Lane, Bernard (1993). Sustainable tourism: an evolving global approach. **Journal of Sustainable Tourism**. Volumen 1, edición 1. Reino Unido. (Pp. 6-16).

Bushe, Gervase y O'Malley, James. (2013). **Changing organizational culture through clear leadership. Prepared for the change champions field guide**. Edition John Wiley. Estados Unidos.

Caldera, Diana y Ortega, Miguel (2011). El rol de la utopía en la construcción de la identidad. Reflexiones en torno a lo que se es y lo que se quiere ser en la organización. En Gutiérrez, Claudia; Caldera, Diana y Martínez, José Armando. **Avatares del estudio de las organizaciones: Perspectivas teóricas y metodológicas. Tomo 1. Perspectivas teóricas y metodológicas**. Editorial Fontamara. México.

Desson, Kenneth y Clouthier, Joseph (2010). Organizational culture – why does it matter? **Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency**. Viena, Austria.

Eccles, Robert; Miller, Kathleen y Serafeim, George (2012). How to become a sustainable company. **MIT Sloan Management Review**. Volumen 53, número 4. Estados Unidos. (Pp. 43-50).

Estrategia Mundial para la Conservación (1980). **Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y Recursos Naturales (UICN)**. Extraído

de: <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/WCS-004-Es.pdf>. Consulta: 24/10/2015.

Font, Isabel; Gudiño, Patricia y Sánchez, Arturo (2005). Reflexiones en torno a la administración del cambio. En Martínez, Felipe; Ureña, Luis y Valladares, Clara. **Nuevas corrientes de pensamiento en la administración. 7 Coloquio de Administración**. Universidad Autónoma Metropolitana. México.

Freeman, Edward y Gilbert, Daniel (1992). Business ethic and society: a critical agenda. **Business & Society**. Volumen 31, número 1. Estados Unidos (Pp. 9-17).

Global Sustainable Investment Alliance (2012). **Global Sustainable Investment Review**. Extraído de: <http://gsiareview2012.gsi-alliance.org/pubData/source/Global%20Sustainable%20Investment%20Alliance.pdf>. Consulta: 26/02/2015.

Goodall, Brian y Stabler, Michael (1997). **Principles influencing the determination of environmental standards for sustainable tourism**. CAB International. Reino Unido.

Haneberg, Lisa (2009). **How leaders can optimize organizational culture**. Extraído de: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360858027.6806organizational%20cult167.pdf>. Consulta: 27/11/2014.

Hannan, Michael y Freeman, John (1984). Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**. Volumen 49, número 2. Estados Unidos. (Pp. 149-164).

Harris, Marvin (2001). **Antropología cultural**. Alianza Editorial. España.

Hegel, Georg (1973). **Fenomenología del espíritu**. Fondo de Cultura Económica. México.

Hofstede, Geert (2001). **Culture's consequences**. Sage Publications 2001. Estados Unidos.

Ibarra, Guillermo y Moreno, Adriana (2012). **Santa Mónica. La construcción social de una ciudad sustentable**. Juan Pablos Editores. México.

Inglehart, Ronald (1990). **Culture shift in advanced industrial society**. Princeton University Press. Estados Unidos.

- Jacobs, Michael (1996). **La economía verde**. Editorial ICARIA. España.
- Julián, María (2008). El concepto de cultura en la filosofía. **XX Coloquio Nacional Sobre la Enseñanza de la Filosofía**. Zacatecas, México.
- Marx, Carlos (1971). **Prólogo de la contribución a la crítica de la economía política**. Editorial Progreso. México.
- Menchén, Francisco (2009). **La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas**. Ediciones Díaz de Santos. Argentina.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (1987). **Reporte de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y desarrollo: our common future**.  
Extraído de: <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427>.  
Consulta: 24/12/2015.
- Pariante, José (2009). **Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo. Procesos de cambio y desarrollo organizacional**. Universidad Autónoma de Aguascalientes. México.
- Porter, Michael y Kramer, Mark (2006). Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Extraído de: [http://www.ksg.harvard.edu/mrcbg/CSRI/events/2006.10.10\\_Mark%20Kramer\\_Presentation.pdf](http://www.ksg.harvard.edu/mrcbg/CSRI/events/2006.10.10_Mark%20Kramer_Presentation.pdf).  
Consulta: 14/04/2015.
- Rendón, Teresa y Montaña, Luis (2005). **La importancia de los valores en el desempeño organizacional. Nuevas corrientes de pensamiento en la administración**. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
- Salazar, Francisco (1991). El concepto de cultura y los cambios culturales. **Sociológica**. Año 6, número 7. México. (Pp 1-12).
- Schein, Edgar (1992). **Organizational culture and leadership: a dynamic view**. Editorial Jossey-Bass. Estados Unidos.
- Slee, William; Farr, Helen y Snowdon, Patrick (1997). **Sustainable tourism development and the local economy. Tourism and sustainability. Principles to practice**. Wallingford: CABI. Reino Unido.
- Tharp, Bruce (2005). **Defining 'culture' and 'organizational culture': from anthropology to the office**. Industry White Paper. Haworth. Estados Unidos.

- Tibbs, Hardin (2011). Changing cultural values and the transition to sustainability. **Journal of Futures Studies**. Volumen 15, número 3. Taiwán. (Pp. 13-32).
- Tosun, Cevat (1998). Roots of unsustainable tourism development at the local level: the case of Urgup in Turkey. **Tourism Management**. Volumen 19, edición 6. Estados Unidos. (Pp 595-610).
- Way, Cynthia (2010). **Sustainability Change Management: We've Had the Green Audit... Now What? Strategic Sustainability Consulting**. Extraído de: <http://www.greenprof.org/wp-content/uploads/2010/10/Sustainability-Change-Management.pdf>. Consulta: 25/04/2015.