

COMPETENCIAS PARA LA SOSTENIBILIDAD

Los 3 grandes desafíos

El llamado a la sostenibilidad en las organizaciones es, en definitiva, un cambio. Un cambio en el modelo de negocios, en la cultura y en el propio paradigma del rol de una organización.

Estos 3 ejes son desafíos con los que deben lidiar las organizaciones que se mueven hacia la transición verde.

Salir de la zona de confort, cuestionarse, idear y experimentar con soluciones que aporten futuro, tener una comprensión profunda y holística de la organización, identificar riesgos asociados, llegar a acuerdos, ser agentes de cambio y liderar con propósito son algunas acciones-objetivos, que tienen un vínculo profundo con las competencias genéricas organizacionales requeridas para llevar a cabo este cambio. Esto es relevante, dado que también se deben custodiar los resultados financieros que permitan no solo proyectar, sino que sobrevivir al cambio.

En este artículo se profundizará más en detalle en los últimos dos, pues tienen una relación inherente con las competencias genéricas.

Cambio en el paradigma del rol de la organización

Una tarea primordial para avanzar hacia la sostenibilidad es que las organizaciones y sus equipos tengan conciencia, que tener la visión de que su rol se reduce a generar dinero en el corto plazo a sus propietarios, es simplista y alejado de la realidad. Hoy, las organizaciones son, en sí misma, un sistema social e influyen y son influidas por otros sistemas sociales, incluso, por uno más grande.

Esto implica que todo lo que hagan al interior de las organizaciones, afecta, evidentemente a todos sus colaboradores, pero también a su entorno, directo como indirecto. Pone de manifiesto la responsabilidad que cae en sus acciones, tanto actuales como futuras, para sí mismas y para quienes la rodean, participen o no, en iniciativas de transición verde.

Ser conscientes de este rol social, facilita a las organizaciones la comprensión de la sostenibilidad y les abre espacios de oportunidades con iniciativas innovadoras que van más allá del cumplimiento del marco legal vigente.

Además, facilita a la organización la construcción de escenarios futuros, a través de la indagación prospectiva y a aprender a gestionar situaciones de incertidumbre, pues busca, idea e implementa iniciativas que tendrán valor no necesariamente en el futuro inmediato, sino que en el de las generaciones futuras, aumentando en forma considerable, la sobrevivencia de la organización en el tiempo.

Esta conciencia, en sí misma, es un desafío, pues significa un cambio de paradigmas que están asociados a una serie de normas implícitas, difíciles de ajustar o erradicar, cambio que no se da de un día para otro. De hecho, nuestra dependencia a combustibles fósiles sigue vigente. Este se podría considerar un problema en la configuración de normas invisibles, pues nos convencimos de que debíamos darle prioridad a la producción y al crecimiento a corto plazo, limitando con ello, nuestra curiosidad y búsqueda de alternativas técnicas más ecológicas. La transición verde permite cuestionar estas normas, así como lo que, hasta ahora, se ha dado por sentado.

Existen algunos caminos que permiten romper los paradigmas de las normas invisibles, y darle una nueva oportunidad a que el entorno social, del que se es parte, se ajuste a esta nueva mirada.

El primero es liderar con el ejemplo, sin embargo, este ejercicio en soledad no garantiza grandes cambios. La segunda opción es que, con el ejemplo, inspirar a que se sumen otras organizaciones que están en situaciones similares. El riesgo de ésta es que, si la organización que inspira no es líder en su industria, podría tener poco nivel de influencia. El tercer camino es llevar el cambio internamente, en forma paulatina y equilibrada. La desventaja de este enfoque es que los esfuerzos sean marginales, lentos y, al final no tengan grandes efectos.

Ninguno de ellos es garantía de éxito. Todos tienen sus pros y contras. Cada organización puede optar por cuál le acomoda más en base a su realidad particular, e incluso hacer una combinación de ellos.

El camino a la sostenibilidad es una oportunidad para abandonar la consideración de que la organización es una máquina y reevaluar su propósito final, aquel que al final de cada jornada, le da vida.

Cambio en la cultura organizacional

El cambio en el paradigma del rol de la organización tiene un carácter extrínseco. Tiene que ver cómo la organización se relaciona hacia afuera, con su entorno, o de qué forma es percibida su identidad.

Un cambio en la cultura, por otro lado, tiene un carácter intrínseco. Todo lo que se hace afuera, debe reflejarse también internamente. Hay un tema estratégico, así como recursos técnicos involucrados. Pero cuando hay de cambio de cultura, implica cambios de conductas que, a la larga, debiesen ser parte del inconsciente de la organización hacia un futuro sostenible.

Es relevante comprender el riesgo de una falta de gestión en la cultura. Se parte de la premisa que, se gestione o no, se cuide o no, la cultura existe igual. Las características de ésta dependen de la importancia que se le da en la organización. Y de ese resultado, dependerá de que se transforme, o en un impulsor del cambio, o en un alíen brutal.

La inercia cultural, una de sus deformaciones, es el antónimo al cambio. Una fábula muy conocida hace evidente esta deformación. Unos investigadores pusieron a un mono y una escalera en una jaula. En la cima de la escalera, pusieron unos plátanos. Lo que el mono no sabía es que, a la altura de los plátanos, había puesto, además, un cañón que le lanzaba agua.

Cada vez, que el mono intentaba trepar para comer los plátanos, recibía un chorro de agua. Lo intentó varias veces siempre con el mismo resultado, y terminó por rendirse. Los investigadores entonces pusieron otro mono, que no había visto nada antes, e intentó trepar por las escaleras para comer las bananas, pero en el primer intento, el primer mono lo detuvo y le advirtió. Siguieron metiendo más monos en la jaula, pero todos eran advertidos y ninguno se atrevía a subir por las escaleras por esa deliciosa recompensa. En este punto, los investigadores sustituyeron al primer mono por otro novato, pero nada cambió. Si les hubieran preguntado a los monos, por qué no iban por las bananas, seguramente dirían: "No lo sabemos, siempre ha sido así".

La inercia cultural es un patrón establecido difícil de romper, que impide a la organización innovar o transformarse. Los nuevos integrantes, en su mayoría, intentan pertenecer a ella, y optan por apagar su espíritu "rebelde" al poco tiempo.

La deriva cultural, otra de las deformaciones de la cultura, se refiere a los cambios graduales que ocurren dentro de una organización, con frecuencia producto de la influencia de factores externos. Estos cambios pueden moldear las creencias, valores, normas y prácticas, motivando la transformación de una organización.

Un ejemplo de deriva cultural fue la explosión del Challenger en el año 1986. La comisión Rogers determinó que la cultura de la NASA y el sistema de toma de decisiones había contribuido sustancialmente en el accidente¹, tolerando de forma gradual riesgos en seguridad, que terminaron

¹ [Remembering the Challenger Shuttle Explosion: A Disaster 25 Years Ago \(outerspaceuniverse.org\)](http://outerspaceuniverse.org)

en esta tragedia. Los potenciales defectos en las juntas tóricas, causantes del accidente, estaban en conocimiento de los directores de la NASA, 9 años antes del accidente.

Para los historiadores y sociólogos, la deriva cultural tiene atributos positivos, dado que entrega una perspectiva de estudio de la evolución de la sociedad, como, por ejemplo, los efectos de la Revolución Industrial, del siglo XVIII y XIX. Pero para las organizaciones es un riesgo, pues implica falta o ausencia de gestión en lo que sí deberían tener pertenencia, y obtener eventos fortuitos y resultados inesperados.

Una vez, conocidos los riesgos de la falta o nula gestión de la cultura organizacional, lo lógico sería preguntarse cómo es posible identificar los rasgos de inercia o deriva cultural en la organización para evitarlos o corregirlos. Para ello, es recomendable contar con instrumentos que ofrezcan un diagnóstico de las características generales de la cultura organizacional.

En la figura 1 se muestra un reporte de competencias de una organización, que consolida las evaluaciones de competencias de todos sus colaboradores. Este reporte muestra un comportamiento particular de algunas competencias genéricas que deja entrever algunos rasgos de inercia cultural.

Hay que considerar que este es un análisis parcial. Para tener una interpretación más acabada, se debe contextualizar y tener más información de valor de la organización. Pero, es suficiente para la explicación de este punto.

Teniendo esto en cuenta, en este reporte se ve baja, a nivel global, las competencias de Flexibilidad y Gestión del Cambio, Pensamiento Sistémico y Estratégico y Voluntad de Éxito. En contraparte, resulta alta Orientación a Resultados, Accountability y Trabajo en Equipo.

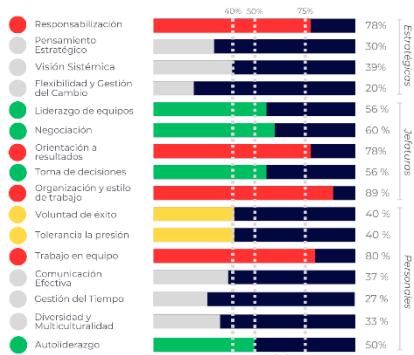


RESUMEN INFORME DE RESULTADOS

EMPRESA - Consolidado

I. Competencias Genéricas Universales *

Diagnóstico de características subyacentes que predicen quien hace algo bien o pobemente medido sobre un criterio estándar en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.



Al relacionar el comportamiento de estas competencias, deja entrever que es una organización más bien rígida, enfocada a obtener resultados en el corto plazo, carente de una visión que le dé un propósito de largo plazo, y las individualidades tienden a esconderse en los equipos de trabajo. Estos comportamientos o situaciones vuelven a esta organización más propensa a la inercia cultural, y, por tanto, con menos probabilidad de transformaciones exitosas como la transición verde.

La deriva cultural es más difícil de diagnosticar desde una radiografía. Sin embargo, definiendo el punto de partida, se puede éste contrastar con los resultados obtenidos, y así, evaluar las brechas que pudiesen aparecer.

A menudo, se ven las huellas de la deriva cultural, cuando al enseñar su reporte organizacional a los directivos, éstos reaccionan sorprendidos, porque no esperaban estos resultados. Situaciones similares son aún más frecuentes en organizaciones cuyos directivos son miembros de la familia fundadora, cuya estrategia, así como el propósito la tienen, más bien, en su entorno más estrecho.

Cualquier cambio cultural, transición verde u otro, requiere ajustes en la cultura, se tenga o no inercia o deriva cultural. Pero si no se tienen, facilita enormemente cualquier cambio organizacional. Una forma simple, pero efectiva es utilizar modelos de ciclo de cambio cultural.

El más conocido es el de Jerry Johnson, que parte desde la identificación del problema o lo que se necesita cambiar, y luego invita a reflexionar sobre la preparación de las personas al cambio, las condiciones necesarias para que se lleven a cabo y de qué forma se harían cambios en las prácticas clave. Este modelo genera las pistas adecuadas para diseñar un plan de acción concreto y llevar a cabo una transformación cultural.

Pero también es importante identificar con qué talentos se cuenta al interior para liderar tanto las transformaciones culturales como estratégicas.

Identificación de líderes para el desarrollo sostenible

La ambidestreza requerida para generar resultados en el largo plazo, cuidando los resultados financieros en el corto plazo, es el equilibrio más desafiante de una transición verde sostenible y exitosa. Se trata de la división de los recursos humanos y financieros entre la explotación de capacidades actuales y la exploración de capacidades nuevas.

Para muchas organizaciones, los cambios extremos y drásticos pueden ser tan dramáticos, que pueden llevarlos a la quiebra. Es un continuo temor de directivos y propietarios. Contar en el equipo con personas que tengan esas capacidades es relevante para llevar a cabo con mayor confianza, transformaciones, tanto culturales como estratégicas.

Cuando se menciona este equipo de personas, inmediatamente, se asocia a líderes, y éstos a directivos. Pero, para una transformación cultural o estratégica, no debiese ser una condición el carácter jerárquico. Todos debieran tener la oportunidad de llevar a cabo una transición verde, lo que no quiere decir, que todos tienen la capacidad de llevarlo a cabo con éxito. Este líder o "champion" es una persona con ciertas características innatas, capaz de tener un equilibrio entre liderazgo transaccional y transformacional.

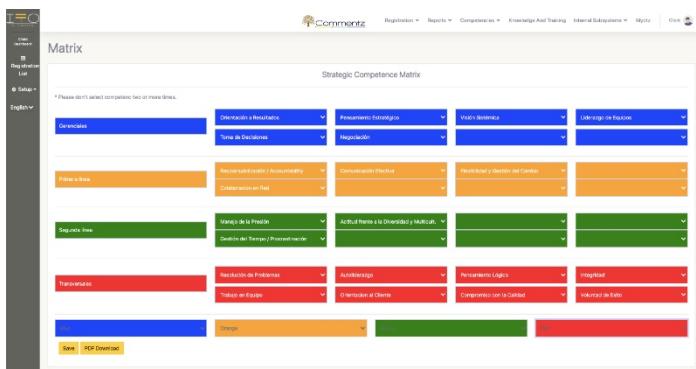
Transaccional porque debe ser capaz de establecer metas, dar retroalimentación y motivar, monitorear el progreso, garantizar los recursos, entre otros. Mientras que, con el liderazgo transformacional debe ser capaz de inspirar, dar significado, propósito, visión y emoción a la tarea. Debe ser capaz de ofrecer un sentido real de por qué las personas hacen lo que hacen.

En una organización puede haber más de uno, en distintos roles, con distintas competencias técnicas y en distintos niveles jerárquicos. Es la organización quien debe sacarlos del anonimato para liderar estos cambios.

Para descubrir quién podría liderar una transformación de esta índole, tener claridad sobre sus conocimientos y competencias técnicas es relativamente simple, pues son fácilmente acreditables. Sin embargo, conocer las competencias genéricas o la actitud con la que las personas se enfrentan a distintas situaciones, requiere instrumentos de evaluaciones de competencias.

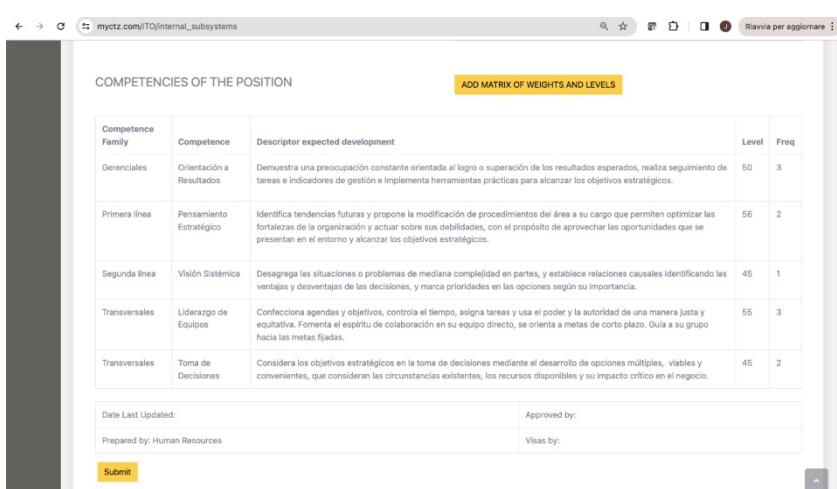
Es recomendable contar, previamente, con una matriz de pesos y niveles que facilita y agiliza la toma de decisiones. Esta matriz deriva de la matriz estratégica (figura 2). Su principal objetivo es

establecer las competencias genéricas requeridas, tanto en nivel de desarrollo, como en su importancia relativa para cada puesto de trabajo, rol o función.



Diseñar una matriz de pesos y niveles para este rol de “champion”, fija la primera configuración del nivel esperado de competencias genéricas, pero además es útil en muchas formas y funciones de gestión humana:

- **Movilidad interna.** Permite a las organizaciones encontrar talento interno para cubrir sus vacantes, antes de salir a buscarlo afuera.
- **Reclutamiento y selección.** Permite afinar las expectativas del puesto o función para seleccionar candidatos con mayor precisión.
- **Perfiles a la medida.** Cualquier desafío en la organización implica establecer perfiles de diversa índole. La matriz de pesos y niveles permite diseñarlos, sin una gran inversión de tiempo, aportando agilidad y precisión en las decisiones. Un ejemplo de esto son los jefes de Proyecto, cuyos roles, con frecuencia, son temporales y transversales a las distintas áreas.



Una matriz de pesos y niveles configurada adecuadamente debiera quedar como en el ejemplo que se muestra en la figura 3.

En ella, se establecen el listado de las competencias, con su respectivo diccionario, el nivel de desarrollo y la frecuencia con la que será requerida en el rol.

Figura 3: Muestra de matriz de pesos y niveles

Si aún no se han evaluado las competencias, lo lógico sería hacerlo a los candidatos y comparar, para así establecer quiénes cumplirían con los requisitos competenciales, como se muestra en la siguiente figura.



Comparativo evaluaciones

Competencias Genéricas para la sostenibilidad o transición verde

Para que las organizaciones lleven a cabo con éxito la transición verde, hacerse cargo de la transformación cultural y estratégica, procurando una gestión ambidiestra, es necesario que los “champion” o líderes tengan ciertas características innatas o competencias genéricas. A diferencia de otros puestos o funciones, este rol puede requerir de más competencias, y también más complejas.

A continuación, ofrecemos una descripción y la contribución de las competencias más importantes, claves para el cumplimiento de este objetivo:

1.- Flexibilidad y Gestión del Cambio: Capacidad para adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias y gestionar los cambios de manera efectiva dentro de la organización. Implica ser capaz de liderar procesos de transformación con resiliencia, minimizando la resistencia y maximizando las oportunidades que el cambio puede ofrecer, con un enfoque en la sostenibilidad a largo plazo.

2.- Pensamiento Crítico: Habilidad para analizar y evaluar información de manera objetiva, identificando sesgos y falacias, para tomar decisiones fundamentadas. En el contexto de la sostenibilidad organizacional, implica cuestionar las prácticas actuales y proponer mejoras basadas en evidencia, con un enfoque en el impacto a largo plazo y en el equilibrio entre los objetivos económicos, sociales y ambientales.

3.- Creatividad e Innovación: Capacidad para generar ideas nuevas y útiles que impulsen el progreso y la mejora continua dentro de la organización. En la sostenibilidad, esta competencia es clave para desarrollar soluciones novedosas a los desafíos ambientales y sociales, transformando procesos y productos hacia modelos más sostenibles.

4.- Pensamiento Sistémico: Habilidad para comprender y gestionar las interrelaciones entre diferentes componentes dentro de un sistema organizacional. Este enfoque integral es crucial para la sostenibilidad, ya que permite identificar cómo las decisiones en una parte del sistema afectan a otras, asegurando un equilibrio entre el desarrollo económico, el bienestar social y la preservación del medio ambiente.

5.- Pensamiento Estratégico: Capacidad para planificar y tomar decisiones considerando las implicaciones a largo plazo y los objetivos generales de la organización. En la sostenibilidad, implica alinear la visión organizacional con prácticas sostenibles, anticipando tendencias y desarrollando estrategias que aseguren la viabilidad a largo plazo en un entorno cambiante.

6.- Comunicación Efectiva: Habilidad para transmitir ideas e información de manera clara y persuasiva, asegurando que todos los miembros de la organización comprendan y compartan los objetivos de sostenibilidad. La comunicación efectiva es esencial para fomentar la colaboración y el compromiso hacia prácticas más sostenibles, tanto interna como externamente.

7.- Orientación a Resultados: Capacidad para enfocarse en el logro de objetivos concretos y medibles, impulsando a la organización hacia metas de sostenibilidad claras. Esta competencia asegura que las iniciativas sostenibles no solo se planifiquen, sino que se ejecuten con eficiencia y se evalúen en función de su impacto real, contribuyendo al éxito a largo plazo de la organización. Este listado es un extracto de las competencias requeridas, pero son las más relevantes para asegurar que un proceso de transición verde sea exitoso, siendo liderado por personas que están naturalmente preparadas para este rol.

Conclusión:

Implementar modelos de sostenibilidad en las organizaciones implican cambios culturales y estratégicos. La comprensión por parte de las organizaciones de que sus acciones impactan en su entorno, actual y futuro, es el primer paso para apropiarse de la necesidad de realizar cambios internamente.

La sostenibilidad tiene inherentes cambios culturales. Implica cambiar el modelo de negocio, recursos, procesos, procedimientos, materiales, formas de pensar, y conductas que guían a la organización a transitar inconscientemente hacia la sostenibilidad.

La transformación estratégica y cultural de la sostenibilidad requiere contar con talentos internos que lleven a cabo el proceso sin grandes riesgos para las organizaciones.

Estos talentos tienen ciertas características que los vuelve únicos y es deber de la organización sacarlos del anonimato para contribuir y aumentar la probabilidad de una transición exitosa, en coherencia con su responsabilidad con las generaciones actuales y futuras.