

Modelando la cultura sustentable en las organizaciones. Aproximaciones para el tránsito hacia la sustentabilidad.

Modeling sustainable culture in organizations. Approaches to transit towards sustainability.

Carmen Aurora Matteo Larocca

¹

“El desarrollo disociado de su contexto humano y cultural es un crecimiento sin alma. El florecimiento pleno del desarrollo económico forma parte de la cultura de un pueblo.” Unesco (2007)

RESUMEN

La relación cultura - desarrollo sustentable transita un proceso que integra educación, economía, ciencia, ambiente, comunicación, y cohesión social. En el medio organizacional, es la cultura la que posibilita fortalecer el compromiso, la moral y ética, la productividad de sus integrantes; modelando comportamientos que generen impactos positivos en la sociedad. De allí que el objetivo del estudio consistió en analizar la relación cultura-desarrollo-sustentabilidad, para la formulación de un modelo de cultura organizacional bajo el enfoque sustentable que permita a las organizaciones transitar hacia la sustentabilidad. La investigación se orientó desde una perspectiva teórico – epistemológica – metodológica transdisciplinaria, que permitió un tratamiento analítico adecuado a la multidimensionalidad y complejidad del objeto de estudio; consideró la combinación de varios métodos para el procesamiento interpretativo y hermenéutico de contribuciones teóricas, información documental, y de referencias empíricas para definir un nuevo enfoque de cultura organizacional y formular el modelo de Cultura Sustentable. Del análisis realizado, 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.

Palabras clave: Cultura, Cultura Organizacional, Desarrollo Sustentable, Gerencia Sustentable, Modelo.

ABSTRACT

The relation culture - sustainable development transits a process that integrates education, economy, science, environment, communication, and social cohesion. In the organizational environment, it is culture that makes it possible to strengthen commitment, morals and ethics, the productivity of its members; modeling behaviors that generate positive impacts on society. Hence, the objective of the study was to analyze the relationship culture-development-sustainability, for the formulation of a model of organizational culture under a sustainable approach that allows organizations to move towards sustainability. The research was oriented from a transdisciplinary theoretical-epistemological-methodological perspective, which allowed an analytical treatment adequate to the multidimensionality and complexity of the object of study; considered the combination of several methods for interpretive and hermeneutical processing of theoretical

¹ Postdoctorado en Gerencia, Doctora en Gerencia, Especialista en Organización de Empresas, Diplomada en Desarrollo Sustentable Internacional, Licenciada en Administración de Empresas. E-mail: auroramatteo@gmail.com

contributions, documentary information, and empirical references to define a new approach to organizational culture and formulate the Sustainable Culture model. From the analysis carried out, sustainable culture is defined as a set of beliefs, values, norms, practices and behaviors that give priority to the human being, the quality of life, and the protection of nature, as central axes of the products delivered (goods / services) by the organization to society.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Sustainable Development, Sustainable Management, Model.

INTRODUCCIÓN

En el marco de la gestión sustentable – un enfoque que busca el equilibrio entre los aspectos económico-social-ecológico-, son cada vez más frecuentes las demandas de amplios sectores económicos y sociales hacia prácticas empresariales que consideren la conservación ambiental y una gestión ética y responsable de esos negocios; y recíprocamente, son cada vez más las organizaciones que están comprendiendo la necesidad de analizar que su propia actividad no puede ser sostenible a costa de ignorar las expectativas de un conjunto más amplio de la sociedad. Tensiones y transiciones entre la organización y sus grupos de interés –con objetivos y comportamientos diversos interactuando en un mismo lugar y tiempo-, exigen a la organización considerar un cambio cultural que permita repensar sus sistemas de gestión y evaluar su posición para garantizar la sustentabilidad del negocio en el largo plazo –como contrapartida a la visión cortoplacista o coyuntural-, al mismo tiempo que entregar valor a la sociedad.

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 Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo (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 y ampliar el concepto de política cultural para superar el estrecho enfoque que hasta ahora ha prevalecido, invitando a reflexionar: ¿Como 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 no significa subvencionar el consumo, sino invertir en el desarrollo humano? Estas consideraciones pasan necesariamente a considerar el rol de la organización-empresa en el que hacer del desarrollo y a 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.

Se consideró desde el contexto de la gerencia organizacional, realizar un análisis para Modelar la cultura sustentable en las organizaciones, como vehículo para transitar hacia la sustentabilidad. Desde una visión transdisciplinaria, y mediante una configuración circular de las diferentes y variadas dimensiones contenidas en la realidad objeto de estudio, se planteó un modelo de cultura organizacional que incorporase en sus fundamentos la dimensión de desarrollo sustentable. En el mismo sentido, con la integración de la perspectiva fenomenológica y los modelos sistémicos, los esquemas epistemológicos sistémico-interpretativo, y las guías metodológicas de la hermenéutica, se realizó una búsqueda

sistemática de explicaciones que permitieron relacionar la cultura y la sustentabilidad para configurar un modelo de cultura organizacional bajo el enfoque sustentable, que permita desde la gestión organizacional propiciar cambios que viabilicen el tránsito hacia la sustentabilidad.

La visión sustentable

La temática ambiental como eje transversal en distintas disciplinas científicas ha venido propiciando un salto cualitativo en la reflexión teórica-epistemológica-metodológica para la estructuración de una nueva visión que gira en torno al concepto de Desarrollo Sustentable. 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, la redimensión de los esquemas de satisfacción de las necesidades del ser humano, y la consideración y resguardo de todas las formas de vida del planeta.

Después de la segunda guerra mundial se gestaron ideas cercanas al Desarrollo Sustentable, tales como ecodesarrollo, desarrollo integral, agricultura orgánica, agroecología, entre otros (Altieri y Hecht, 1990; Sachs, 1982; Leff, 1998, en Bustillo y Martínez, 2008), así como el surgimiento de problemas ambientales planetarios provocados por el crecimiento demográfico y consumos superiores a la capacidad de carga mundial, que emplazó a científicos y analistas a considerar premisas de sustentabilidad. Desde la Conferencia Mundial sobre el Medio Humano, en Estocolmo en junio de 1972, con representantes de 113 países, se observa un antes y un después en la problematización política del tema ambiental. En primer lugar, porque lo introdujo en la agenda política internacional, pero también porque fue el primer intento de conciliar los objetivos tradicionales del desarrollo con la protección de la naturaleza.

Es a partir del Informe Nuestro futuro Común (1987) - conocido como Informe Brundtland-, de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, que se formaliza

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", definición que se asumió en el Principio 3º de la Declaración de Río (1992), y en la que se ha venido discutiendo en las distintas conferencias y cumbres de la Organización de Naciones Unidas -Cumbre de la Tierra de Johannesburgo (2002), Cumbre de la Tierra Río+20 (Brasil 2012), y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que incluye los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) 2015-2030 aprobada en New York en septiembre 2015-; que hacen énfasis en las preocupaciones ambientales y el crecimiento económico.

El concepto de desarrollo sustentable (DS) se posicionó como un objetivo común en las políticas públicas de las naciones que incorporaran los aspectos económicos, sociales y ambientales a una perspectiva multidisciplinaria y transgeneracional. El DS no es un estado de armonía permanente, sino un proceso de cambio a través del cual la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del proceso tecnológico y la modificación de las instituciones, concuerdan con las necesidades tanto presentes como futuras.

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 Elizalde, (2003) "la idea de sustentabilidad delinea una nueva visión, una nueva comprensión, una nueva cosmología, urgente y necesaria" (p.17), especialmente para enfrentar los enormes desafíos que impone la realidad actual, y los requerimientos para un desarrollo más humano. También 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, son ellas las que determinarán el mundo que habitamos. Por lo que consolidar una visión de DS 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.

Para Riechmann (2013) 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" (p.35); también considera que la crisis ecológica no es un problema ecológico: es un problema humano", planeando que debería hablarse siempre de "crisis socioecológica" o "ecológico-social", en lugar de "crisis ecológica", teniendo claro que en lugar de "gestión" de los recursos naturales o "gestión de las crisis ambientales", para salir del atolladero lo que se necesita es básicamente "autogestión humana", una manera diferente de conducirnos –tanto individual como sobre todo, colectivamente.

La adecuada comprensión de la crisis supone pues el reconocimiento de que ésta se refiere: "al agotamiento de un estilo de desarrollo ecológicamente depredador, socialmente perverso, políticamente injusto, culturalmente alienado y éticamente repulsivo" (Guimarães, 1998. p.25). Lo que está en juego es la superación de los paradigmas de la modernidad que han estado definiendo la orientación del proceso de desarrollo. Algunos autores refieren que se ha creado una lamentable economía de la expansión material continua, y una lamentable cultura de la generación constante de apetencias que buscan satisfacción inmediata, donde economía y cultura (capitalismo y consumismo) resultan extraordinariamente disfuncionales para el medio donde se desenvuelven: la biosfera. En este sentido, el reajuste es inevitable se trata en buena medida de redescubrir un equilibrio entre naturaleza y sociedad para propiciar una nueva relación entre el hombre y el ambiente.

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 ésta opera. Para cambiar comportamientos y valores, será necesario conjuntamente, cambiar las creencias que lo sustentan. En el contexto de la sustentabilidad, se hace énfasis a un cambio de creencias de la sociedad productivista-consumista; a nivel social, pero muy especialmente, a nivel de sectores industriales y empresariales, para avanzar con mayor firmeza hacia otras formas de desarrollo. 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 prevaleciente en el mundo, hace necesario considerar un cambio valorativo en los que los fines de 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 todas sus especies de vida- para la preservación del planeta.

La sustentabilidad reconoce el valor que tiene la cultura como agente que caracteriza tanto el medio físico-natural y construido- como el medio social. La cultura defiende la "identidad" como uno de los principales conceptos sobre los que construir el DS no sólo desde la puesta en valor de la identidad existente –y materializada en los medios físico y social- sino desde el fomento de nuevas identidades, individuales y colectivas, y aquí cobra especial significación la organización como agente social. Esto supone, por una parte, la entrega de productos y servicios

que satisfacen necesidades de la sociedad; recursos y medios para entregar valor; y por otra, la amplificación, transferencia y consolidación de valores culturales.

Estamos convencidos que la principal causa de la insustentabilidad posee una dimensión cultural, según cómo sea la cosmovisión o forma de ver el mundo. Desde ésta perspectiva, la cultura occidental contemporánea es insustentable. Su relación con el entorno se fundamenta en la idea de la apropiación de la naturaleza como una inagotable fuente de recursos.

De allí que se propuso un análisis que se orientó a comprender que la relación entre Cultura-desarrollo-Sustentabilidad es relevante para viabilizar -desde el contexto y la dinámica organizacional-, el tránsito al desarrollo sustentable; incorporando en la reflexión teórica de la gerencia nuevos elementos de discusión, cónsonos con las visiones y enfoques que en la actualidad hacen énfasis en la valoración de la dimensión ética, los valores, y el desarrollo humano; y 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 que permitan repensar el desarrollo; en este contexto, se enfatizó como aspecto medular del análisis ¿qué lineamientos promueve el desarrollo sustentable, que estimule surgimiento de culturas organizacionales diferentes?

A diferencia del medio ambiente natural, cuyos dones no nos atreveríamos a perfeccionar, la cultura es la fuente de nuestro progreso y creatividad, al cambiar de perspectiva y dejar de asignar un papel puramente instrumental a la cultura para atribuirle un papel constructivo, constitutivo y creativo... (UNESCO, 2007).

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. (Ilya Prigogine en UNESCO (2007) -. La propia noción de cultura admite múltiples lecturas, de aquí el interés de iniciar una reflexión que permita considerar las múltiples 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 se orientó por una acción de indagación, que 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, "...cuando la concepción de la realidad está reviviendo la idea de totalidad..." (Balbino, 2009). Igualmente y para examinar con rigurosidad al objeto de estudio, se recurrió a los postulados de la fenomenología y al enfoque sistémico e interpretativo 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, 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.

Como sistema complejo requirió el análisis de las diversas y variadas dimensiones contenidas en la realidad objeto de estudio; diversos marcos conceptuales; usos instrumentales, y enfoques desde diversas disciplinas científicas. Dadas las características del análisis, se asumió 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 que viabilice el tránsito a la sustentabilidad; describir los caracteres, variables y elementos que consolidaron el modelaje de una cultura sustentable en las organizaciones; explicando fundamentalmente las variadas relaciones de ciertos hechos referentes a la influencia que se establece entre la cultura y desarrollo sustentable.

El diseño de la investigación siguió los lineamientos de un diseño bibliográfico-documental, analizando e interpretando las

fuentes escritas y documentales existentes de las categorías en estudio. La metodología utilizada comprendió la combinación de varios métodos por el sentido de una adecuada aproximación heurística a los hechos, 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 la comprensión.

Para estructurar los principales componentes para el modelaje de la cultura organizacional bajo el enfoque sustentable, se siguió un proceso de definición, descripción y explicación que 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 aumente el nivel de comprensión: las partes reciben significado del todo y el todo adquiere sentido de las partes –proceso dialéctico-. De la experiencia social real, el investigador extrae una imagen sensibilizadora del proceso de interacción, construida alrededor de conceptos generales como: el lenguaje, situación social, objeto social y actos asociados a ellos, y se mueve de los conceptos sensibilizadores al mundo inmediato para modificar su marco conceptual, en un intento de explicar la realidad. De allí poder estructurar y argumentar los fundamentos, componentes y elementos de un modelo de Cultura Sustentable que viabilice el tránsito hacia la sustentabilidad.

Cultura, desarrollo y sustentabilidad. Categorías de análisis y dimensiones para repensar un nuevo sistema de creencias

Si entendemos la cultura en su forma más básica como el conjunto de modos de vida y costumbres de una época o grupo social, ésta comprende ya no sólo el quehacer de los pueblos sino el cómo estos se han dado forma en la relación con su entorno. Las cosas y eventos que crea una sociedad, el marco institucional en el cual operan,

el territorio donde se dan, las costumbres que les sirven de referencia, los diversos elementos culturales que una generación produce y llega a las siguientes, constituyen creaciones y formas de conocimientos y saberes producidos en la vida cotidiana, y forman parte de lo que se conoce como tradición cultural.

Para E. 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 (proceso de homogenización cultural). 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. Esa praxis no es estática, no es sólo evocadora, pues el uso de las tradiciones culturales permite la creación de un espacio social donde se pueden generar nuevas pautas que respondan a situaciones, condiciones y problemas.

La cultura está conformada tanto por lo material como por lo espiritual, “toda manifestación humana es un producto cultural” (Romero, 2005). En el mismo sentido, la UNESCO (1995) que: “la cultura nace de la relación de las personas con su entorno físico, con el mundo y el universo, y a través de cómo se expresan actitudes y creencias hacia otras formas de vida, tanto animal como vegetal (p.24); asimismo considera que, todas las formas de desarrollo, incluido el desarrollo humano, están finalmente determinadas por factores culturales; en este contexto, la cultura es una capacidad más del ser humano, que afecta las decisiones de las personas y que por lo tanto merece ser tomada en cuenta.

Visiones y argumentos sobre la relación cultura-desarrollo, presentan distintas posiciones, para algunos economistas, la cultura, desde un punto de vista práctico, tiene efectos directos sobre el empleo y el ingreso, por ejemplo, la producción artesanal y el turismo en sitios culturales. Esta concepción según Romero (2005),

conlleva implícitamente un contenido utilitario de la cultura, como un indicador más, en este proceso. Es claramente una variable dependiente del desarrollo, que no se encuentra a su nivel, sino que está subordinada a él. Este enfoque, para Amartya Sen (2004), corresponde a una visión limitada del desarrollo, pues tal como afirma: “El interés por las libertades humanas contrasta con aquellas visiones estrechas del desarrollo: crecimiento del PIB, aumento del ingreso individual, industrialización, avance tecnológico o modernización social” (p. 21). Se trata evidentemente de una concepción restringida de la cultura, que la circunscribe al plano de las ideas, y a las ideas, a una dimensión determinada por, y dependiente de, la actividad económica.

Un enfoque distinto sobre la cultura consiste en hablar de “desarrollo en cultura”, que ubica al desarrollo dentro de un contexto más amplio y menos auto-suficiente. Una perspectiva donde el desarrollo se sitúa en un contexto cultural determinado, y no al revés. Es lo que Sen (2004) propone cuando sugiere que “el desarrollo constituye una práctica cultural” (p.39). En otras palabras, esta noción de cultura se basa en una concepción más holística, pues estima que todo lo hecho por las personas en su contacto con la naturaleza origina cultura. Se puede decir que la economía como el desarrollo material y las creencias que sobre ésta se construyen y se transforman, integran la cultura. No es posible, entonces, separar la cultura de las actividades económicas, y menos aún pensar el desarrollo fuera de la cultura. El desarrollo, necesariamente, emerge y se proyecta dentro de un determinado contexto cultural.

Las visiones que sobre la cultura tienen los especialistas en desarrollo -una restringida y la otra más amplia- reproducen una discusión entre “utilitarismo” y “culturalismo”. Para Radl (2000) –citada en Romero (2005)-, un modelo de desarrollo es el que se adapta a las características de las distintas sociedades, a sus historias y expectativas. Estas afirmaciones concuerdan con las opiniones de Rao y Walton (2004) cuando expresan que son las sociedades las que deben definir el concepto de bienestar al cual quieren

acceder. Lo cultural no es solamente una dimensión del desarrollo sino el dominio en que éste se desempeña, es decir, como fenómeno cultural, de identidad y significación.

Para Bruner (2002) "... la 'realidad' es el resultado de prolongados e intrincados procesos de construcción y negociación profundamente implantados en la cultura" (p. 39). Esto significa, que el constante intercambio social en que participamos regula las posibilidades de construcción de mundos posibles, hecho que ocurre principalmente con el uso del lenguaje.

Es en la interacción social donde se van creando formas de significación de los sucesos que permiten la construcción de una realidad compartida, es en esta interacción donde se instalan las bases que posibilitan a los sujetos ir construyendo formas propias de interpretación y de vivencia. En este contexto Elizalde (2006), plantea que el descubrimiento de la significación da como resultado creatividad, compasión y productividad mayores; por el contrario, la pérdida de significación da como resultado un cúmulo de comportamientos aberrantes y destructivos. Se trata de lo que este autor denomina "la búsqueda del sentido por los intersticios de la ética"; en este contexto, toda ética es social y a su vez toda sociedad tiene una moral que determina el límite de las conductas.

Para Elizalde, la hegemonía de la visión cultural establece una jerarquía de necesidades propia de otras culturas, imponiéndonos concepciones de la realidad y también escalas de valores, deseos y de consumo, ajenos a nuestra historia e identidad como pueblos. Por tal razón, estamos instalados en un sistema de creencias, que a decir de Elizalde es erróneo, pues nos hace perseguir obsesivamente un modelo de crecimiento ilimitado -como condición de desarrollo-, desconociendo los límites que nos pone la naturaleza y nuestra propia condición humana.

Para hacer frente a la crisis ambiental, las desigualdades entre los grupos humanos, la pobreza, entre otros factores que ha desatado el modelo económico prevaleciente, se hace

necesario una nueva manera de pensar el desarrollo, y la redimensión de la relación del hombre con su entorno, especialmente, desde la perspectiva de su actuación, que demanda el fortalecimiento de su sistema de valores, y el rescate de "un actuar ético", como imperativos categóricos de los comportamientos; en los que se haga reconocimiento del otro como existente -incluidas todas las especies del planeta-, y también, recuperar -como objetivo cultural- la búsqueda de saberes y tradiciones, saberes populares, experienciales y tradicionales, que conjuntamente con la producción de conocimientos, muestran cada vez con mayor claridad, las posibilidades de sus aportes y su utilidad para la construcción de alternativas socialmente sostenibles.

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 dismantelen el modelo de desarrollo imperante que se sustenta en un sistema de creencias anclado en la ideología del progreso, y adoptar nuevos enfoques en nuestra cultura que hagan posible poder "ver" en su apropiada dimensión, el nuevo concepto de desarrollo a escala humana. De allí que sea necesario redimensionar el sistema de creencias sobre nuestra relación con la naturaleza, y sobre manera, desde el contexto organizacional, las prácticas y comportamientos que tradicionalmente se han orientado al crecimiento ilimitado, el retorno del capital invertido, y/o la reducción de costos, a expensas de la destrucción del planeta, y sus variadas formas de vida.

Si bien es cierto que el sistema de creencias, es un conjunto heterogéneo de pensamientos

(marco referencial) que permiten asignarle significados, comprender y explicar los eventos de la realidad, éste puede ser transformado por la adopción de nuevos referentes que busquen el mantenimiento del equilibrio vital –de un individuo, grupo, organización- para su reacomodo y adaptación a nuevas realidades, y que conduce a emitir respuestas selectivas en función de la reestructuración de creencias de acuerdo a un nuevo sistema referencial de pensamientos. Indudablemente, representa todo un desafío, pues, es probable que se produzca una disonancia cognoscitiva, lo cual constituye literalmente una “lucha” entre la creencia nueva por sustituir y la creencia antigua, invitando a cuestionar conceptos erróneos, e instituyendo procesos alternativos para razonar, imaginar, manejar las emociones y redireccionar las actitudes y la conducta; en nuestro caso, otra de forma de comprender y enfocar el bienestar, la calidad de vida, y el verdadero desarrollo de las generaciones presente y futura.

Cultura Sustentable como nueva perspectiva organizacional. Premisas, y principios orientadores

El análisis cultural de las organizaciones en interacción con su entorno relaciona las respuestas culturales que ésta desarrolla frente a las presiones institucionales. La interacción entre el medio ambiente y las organizaciones implica procesos de ajuste y adaptación organizacional para manejar problemas de incertidumbre y ambigüedad. De acuerdo con Urbiola y Moreno (2008), las presiones del entorno no son estrictamente económicas, van más allá de la racionalidad de costo y beneficio, se relacionan con aspectos de legitimidad social de la organización. Estas presiones institucionales, determinan cambios en la cultura organizacional tanto en sus aspectos corporativos como de construcción simbólica entre sus miembros.

.....
2 Los estilos de vida sustentables (o sostenibles) (inglés: LOHAS) son una característica demográfica que define a un segmento de mercado relacionado con vida sustentable e iniciativas ecológicas, y generalmente está compuesto de un segmento de la población que es relativamente solvente y tiene un alto nivel de educación. El World Watch Institute reportó que el segmento de mercado de estilos de vida sustentables en los Estados Unidos representó en 2006 un valor de 300 000 millones de dólares estadounidenses, lo cual equivale al 30 % de los consumidores en ese país.

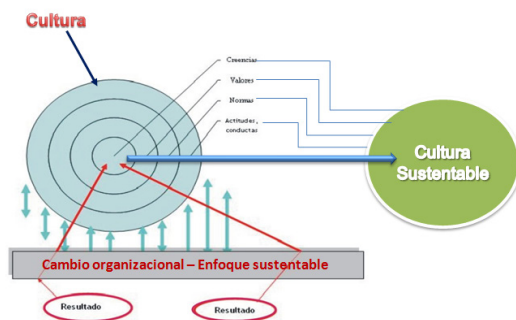
El estudio de las propiedades simbólicas de la estructura, el desarrollo del consenso y la legitimación en un ambiente institucionalizado, proporcionan elementos que explican la supervivencia organizacional.

Valorar la relación entre la organización y la sociedad, resulta de gran significación, pues en esta relación, vista como un sistema dinámico –retroactivo-recursivo- intercambia, insumos, recursos, productos e información que viabilizan la supervivencia de ambos sistemas: organización-sociedad-, y permiten la estabilidad del sistema social; desde una perspectiva morfogénica, se identifican componentes, relaciones y patrones de comportamiento naturales y culturales que son necesarios considerar en las dos entidades –organización-sociedad- para comprender el funcionamiento del sistema total; y también se establecen los respectivos mecanismos de ajustes, autorregulación, adaptación –resiliencia- para garantizar su permanencia y vitalidad. En esta relación, es la gerencia organizacional, el punto de encuentro entre las dos entidades, que actuando como un “catalizador” en la dinámica de comportamiento constituye un vehículo para propiciar los cambios, sobre todo aquellos asociados al comportamiento de la gente en la organización, y como un modelador de conductas con su actuación (Matteo, 2014). En esa interacción y reconstrucción permanente con su entorno, la organización no solo encuentra el significado y sentido de su acción, sino que produce cambios en ese entorno que permiten la vitalidad del sistema social. Desde estas consideraciones ¿Cómo desde la gerencia organizacional, se pueden propiciar cambios en la sociedad que redimensionen el sistema de creencias, los valores y la conducta, hacia estilos de vida más sustentables² y nuevas maneras de interpretar el desarrollo?

La cultura organizacional, resulta el reflejo de la conciencia social al nivel de la organización y su función primaria consiste en ayudar al

colectivo que forma parte de ella a reconocerse e identificarse. El rol de la cultura no se reduce a ser un medio para alcanzar fines, sino que constituye la base social de los fines mismos. Visto así, para enfocar a las organizaciones y a sus cambios, hay que alcanzar las rupturas, quiebres y reconfiguraciones correspondientes, el tejido entramado de las nuevas relaciones con la mezcla y coexistencia de patrones y comportamientos convencionales, establecidos y arraigados y los que emergen impulsados por lógicas distintas. 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.

Figura 1. La Cultura como eje central para viabilizar el tránsito a la sustentabilidad



Fuente: Elaboración Propia (2018)

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". En la figura 1 se observa como la cultura se constituye en el eje central del cambio organizacional, para viabilizar el tránsito a la sustentabilidad.

Las organizaciones se pueden entender como sistemas socioculturales o como sistemas

de ideas compartidas desde los enfoques socio-cognoscitivos. Para Etkin y Schvarstein (1995), "el sistema cultural no se estructura en forma jerárquica, y esto significa que coexisten culturas locales con distintos grados de compatibilidad". (p.36); ello es posible en tanto no contradigan los rasgos básicos de identidad de la organización, que corresponden a nivel del conjunto.

La Cultura Organizacional, a veces llamada "atmósfera" se puede definir como el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización. Algunos autores refieren que las organizaciones tienen culturas, mientras otros prefieren pensar que las organizaciones son culturas. Bolman y Deal, (1995) sostienen que cada organización desarrolla creencias y patrones distintos con el paso del tiempo. Muchos de estos supuestos y patrones son inconsistentes o se dan por sentados. Bower (1966) –en Bolman y Deal– define a la cultura como "la manera en la cual las cosas se hacen aquí". Hay definiciones de cultura muy variadas, unas muy formales y otras de simple sentido común. Hofstede (1984), al definir cultura, afirma: "incluye el sistema de valores, y los valores son parte de los bloques con los que se construye la cultura..." (p.24); Schein (1988) define cultura como: "Un patrón de supuestos básicos – inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo en la medida en que éste aprende a manejar sus problemas de adaptación e integración con el exterior –deben ser enseñados a los nuevos miembros". (p.128)

Ante un entorno cambiante y complejo la cultura organizacional debe concebirse como una variable dinámica, que facilita 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, 1994; Reger 1994) –en Dehter (2004)– e involucra conductas innovadoras y un aprendizaje enfocado a reformar las prácticas de dirección. La renovación organizacional y el

aprendizaje se refuerzan mutuamente para seguir cambiando (evolucionando) en el futuro. La renovación organizacional se manifiesta entonces, como cambios del pensamiento aplicados a las prácticas cotidianas (Tichy y Devanna, 1986); en estos términos, la ideología organizacional involucra tanto 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.

Si aspiramos realmente a la sustentabilidad, entonces no estamos hablando de mejoras incrementales, sino de un cambio de modelo, un cambio cultural que redimensione el sistema de creencias hacia una nueva forma de vida. Para incorporar la dimensión del desarrollo sustentable en el ámbito gerencial, y concretamente, como parte de la cultura organizacional, 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, tener la capacidad de valorar la vida para enriquecer el espíritu, la suficiente 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 poder 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. La cultura sustentable en las organizaciones, se configura sobre unos principios y directrices que contribuyen a definir una visión del sentido de la organización, para comenzar a transitar el camino hacia la sustentabilidad. Estos principios 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.

De lo anterior se desprende, que la cultura sustentable puede ser definida como: un conjunto de creencias, valores, normas, prácticas y comportamientos que en su racionalidad buscan conceder prioridad al ser humano, a la calidad de vida, y la protección a la naturaleza, como ejes centrales de los productos entregados (bienes/servicios) por la organización a la sociedad; que atendiendo a los principios del desarrollo sustentable -equilibrio económico, ecológico y social-, procuran hacer transitar a la organización hacia un desarrollo armónico que promueva, el acceso racional y ecoeficiente de los recursos, oportunidades de crecimiento económico y social, y estilos de vida sustentables; con base en criterios éticos, de solidaridad y corresponsabilidad.

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, invita al ejercicio de la responsabilidad social y la integración de esfuerzos con los grupos de interés de la organización para construir una trama de relaciones y acciones concertadas sobre la base de principios solidarios, que valoren la transparencia en las decisiones. Todas estas consideraciones requerirán de un extraordinario liderazgo para concebir y poner en práctica nuevas formas de administrar, gestionar, y en definitiva, crear valor, no solo para la organización, sino también para la sociedad; procurando satisfacer necesidades actuales, y sentar las bases para satisfacer necesidades futuras.

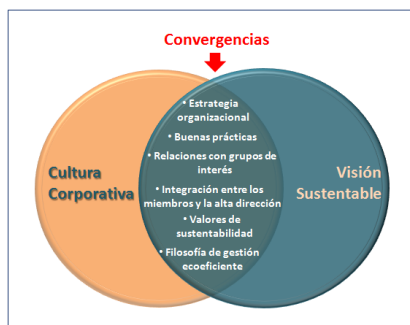
Modelando la Cultura Sustentable en las organizaciones para viabilizar el tránsito hacia la sustentabilidad.

Las oportunidades inherentes en tomar seriamente los asuntos sociales y medioambientales, y los riesgos de no hacerlo,

está siendo objeto de análisis en los enfoques de gestión de las organizaciones. Para considerar cambios transcendentales que realmente representen un "valor", valor financiero, valor de marca, y hasta valor social, lo que se requiere es repensar la estrategia, reenfocar el modelo para ir más allá del típico punto de vista que se adopta sobre la sustentabilidad que son pequeños cambios marginales que no están aportando valor, ir más allá, presupone hacer cambios profundos que sugieren una revalorización de los elementos culturales: creencias, normas, conductas.

Como se ha destacado, la visión de sustentabilidad demanda todo un cambio de paradigmas en todos los órdenes - económico, social, político, cultural- y en el contexto organizacional, la necesidad de redimensionar la cultura organizacional para alinearla a los principios y orientaciones que plantea el desarrollo sustentable. De allí que para modelar la cultura bajo un enfoque sustentable, se hace necesario establecer puntos de convergencia entre la cultura corporativa y la visión de sustentabilidad, esta convergencia presupone alinear: estrategia organizacional, buenas prácticas, relaciones con los grupos de interés, integración entre los miembros de todos los niveles de la organización- especialmente, desde la alta dirección-, internalización de valores hacia la sustentabilidad, redefinición de la filosofía de gestión desde la ecoeficiencia, entre otros aspectos que favorezcan vías para transitar hacia la sustentabilidad. En la figura 2 se muestran los puntos de convergencia entre cultura y sustentabilidad.

Figura 2. Convergencias entre Cultura Corporativa y la Visión Sustentable



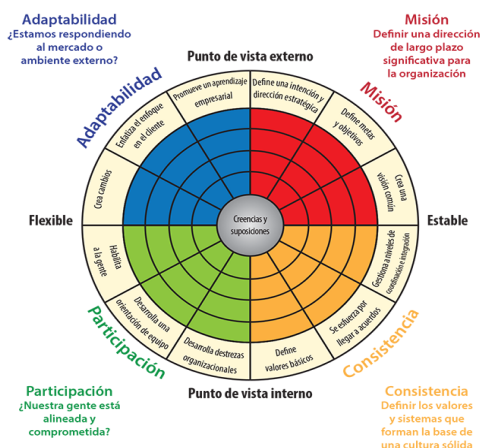
Fuente: Elaboración Propia (2018)

La cultura organizacional (CO) es el soporte de la filosofía de gestión y de la estrategia de negocio, por lo que hacer intervenciones en ella, resulta la base de los grandes cambios de la organización. Sin embargo, cambiar la cultura, es un gran desafío para las organizaciones, implica, todo un movimiento que toca los modelos mentales y las creencias de la gente que hace vida en la organización, por lo que no puede lograrse a través de un mandato vertical que demande un cumplimiento o una orden; requiere internalizar los cambios, desde los sistemas de creencias, representaciones mentales, símbolos e ideologías que se sustentan sobre valores, convicciones, confianza, compromiso y creatividad; aspectos que solo son posibles cambiar, cuando surgen nuevos espacios de aprendizaje, participación y socialización, y cuando están guiados por un buen liderazgo, que aprovecha su impulso para institucionalizar el cambio.

Si bien es cierto que existen contribuciones y modelos-teorías de CO que consideran diversos aspectos y formas de explicación del fenómeno cultural, a partir del análisis del comportamiento organizacional y sobre la base de algunos acuerdos con relación a significados, estos modelos, según Ackoff (1981) han sido descritos en forma alternativa como representaciones simplificadas de la realidad, formas de pensar y organizar las percepciones del mundo organizacional. Como postulados paradigmáticos han servido como base para el desarrollo de puntos de vista, identificación de variables relevantes, y tipificaciones del proceder organizacional que resultan una suerte de mapa y de criterios para plantear un modelo de cultura. El modelo desarrollado por Denison en 1990, es un ejemplo de un modelo de CO que 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: i). Adaptabilidad: concentración estratégica en el ambiente externo a través de la flexibilidad y el cambio para satisfacer las necesidades de los consumidores. ii). Misión: otorga una importancia crucial a una visión compartida del propósito organizacional. iii). Involucramiento o

participación: de los miembros de la organización en la misión. iv). Consistencia: otorga énfasis a la propuesta estable, metodológica y co-operativa de hacer negocios. En figura 3 se observan las dimensiones y sus variables.

Figura 3. Modelo de Cultura de Denison



Fuente: Elaboración Propia (2018)

En el marco de la Gerencia Sustentable³, modelar la cultura organizacional hacia la sustentabilidad, implica considerar en las dimensiones antes descritas lo siguiente:

Adaptabilidad: Consiste en adoptar un nuevo enfoque de negocios, reenfocando la filosofía de gestión en el marco de la sustentabilidad

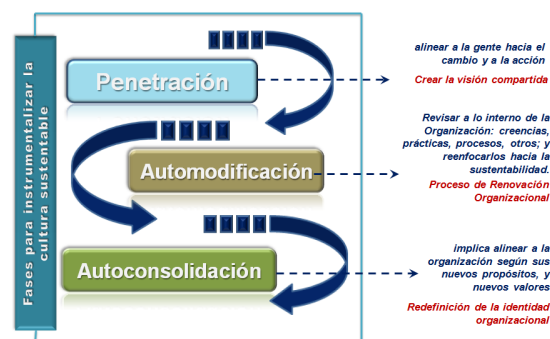
Misión: Procurar nuevas elecciones, en la forma de producir, comunicar y entregar valor a la sociedad

Involucramiento: Transformar el tejido de relaciones, entre la organización y su entorno; creando una visión compartida hacia la sustentabilidad.

Consistencia: 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 (ver figura 4), donde la organización es la que ha de determinar su capacidad de cambio

Figura 4. Fases para instrumentalizar la Cultura Sustentable



Fuente: Elaboración Propia (2018)

Una vez que la organización tenga claro la necesidad de cambio y sobremanera, 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 involucrando a sus grupos de interés externos; de manera de ir difundiendo nuevos valores, normas y códigos; y 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 un estilo de liderazgo y formas de actuación que promuevan la transparencia, participación e involucramiento de todos los que hacen vida dentro de ella; que además se acompañen de mecanismos de comunicación como: canales formales e

³ Un enfoque en el que se integran los principios del desarrollo sustentable (equilibrio entre lo económico, ecológico y social) y una gestión fundamentada en la ética, la responsabilidad social, que busca desarrollar en las organizaciones la capacidad de descubrir el valor agregado de sus actividades en una gestión integral, que permita mantener la organización en el tiempo y entregar valor para la sociedad. (Matteo, 2014).

informales, plataformas tecnológicas personales o mediadas, 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. Toca y Carrillo (2009) - en Carrillo, 2016- consideran que la caracterización y medición de la CO determinan el impacto que esta tiene en los resultados de gestión, y ofrece información actualizada a la gerencia para la toma de decisiones - en nuestro contexto, qué tan aceptada y asumida, se encuentra la cultura sustentable-. 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 entonces podrá seguir como etapas: 1. Identificar la necesidad de cambio; 2. redefinir la misión y el propósito en el marco de la sustentabilidad; 3. Alinear la visión con la cultura corporativa –fases de penetración, automodificación y autoconsolidación-; 4. Iniciar un proceso de sensibilización interna y comunicación externa (plan de cascada); 5. 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 5 muestra estas etapas.

Figura 5. Etapas para Modelar la Cultura Sustentable en las Organizaciones



Fuente: Elaboración Propia (2018)

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

REFLEXIONES FINALES

El reto de la sustentabilidad requiere cambios mayores en la estructura de la sociedad para asegurar la supervivencia de la civilización humana y dentro de ella, la organización. A pesar de los esfuerzos que se vienen realizando para

crear una consciencia hacia la sustentabilidad, aún no se ha logrado un cambio de visión que internalice comportamientos y estilos de vida sustentables. En el medio organizacional, son numerosas las organizaciones que vienen mostrando dificultades para reconocer las ventajas que representa el ser sustentables, y aún se encuentran en la disyuntiva de ser rentables o ser sustentables, pues no han permeado el concepto de desarrollo sustentable al interior de sus organizaciones, este es un proceso de transformación que implica tiempo y la redimensión de formas de pensamiento y creencias arraigadas.

Modelar la CO implica seguir un proceso de adaptación externa e integración interna para ir encontrado el equilibrio que la realidad actual demanda. Del análisis realizado, se puede decir, que no existe un modelo perfecto de cultura organizacional, 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 BIBLIOGRAFICAS

- Ackoff, R. L. (1981) *Creating the Corporate Future*, New York, John Wiley & Sons;
- Lawler, E. E. (1988) *Gainsharing theory and research: Findings and future directions*. En W. A. Pasmore & R. Woodman (eds), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 2, Greenwich, Connecticut, JAI Press
- Balbino León, José (2009). *El Ambiente: Paradigma del Nuevo Milenio*. Caracas. Editorial Alfa
- Berger, Peter; Luckmann, Thomas (1993). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores
- Bolman, Lee Q y Deal Terrence E.(1995) *Organización y Liderazgo (El arte de la decisión)*. México. Addison-Wesley Íbero América S.A
- Bruner (2002) *Actos de Significado: más allá de la revolución cognitiva*. España: Alianza.
- Bustillo-García Lissette y Juan Pablo Martínez-Dávila (2008). *Los Enfoques del Desarrollo Sustentable*. Revista Interciencia. Volumen 33. N° 5. Mayo 2008. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0378-18442008000500014&script=sci_arttext [Consultado Septiembre 2013]
- Carrillo, Alvaro (2016). *Medición de la Cultura Organizacional*. Revista Digital Ciencias Administrativas FCE UNLP. Año 4 – N° 8 Julio / Diciembre 2016. ISSN 2314 – 3738. Disponible en: <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/download/2637/2641/>
- Dehter, Mario (2004). "ideología Emprendedora: impacto de las reglas de pasado en el juego del presente" [publicado en línea]. Junio 2004 N° 30 Vol. VII. Disponible en Internet en: <<http://www.mariodehter.com>> [consultado noviembre 2009].
- Denison, D. (1990) *Corporate Culture and Organisational Effectiveness*, New York, John Wiley & Sons.
- 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. ISBN 968-7913-25-8. Versión electrónica disponible en: <http://www.ambiente.gov.ar/infoteca/descargas/elizalde01.pdf> [consulta octubre 2014]
- Elizalde (2006). *Conceptualización del Sector Solidario* Publicado 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]
- Etkin, J. & Schvarstein, L. (1995). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Gligo Nicolo (2001). *La dimensión ambiental en*

- el desarrollo de América Latina. Libros de la CEPAL N°58. ISBN: 92-1-321825
- Granel De A. Elena y Colbs. (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.
- Martínez Miguelez, Miguel (2009). Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. 2da edición. México. Trillas
- 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
- Organización de las Naciones Unidas. 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].
- Rao y Walton (2004) Rao, Vijayendra y Michael Walton (2004).eds. Culture and Public Action. Stanford: Stanford University Press. «Conclusion: Implications of a Cultural Lens for Public Policy and Development Thought». In Culture and Public Action. Stanford: Stanford University Press.
- 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). Conselho da cultura galega. Disponible en: <http://consellodacultura.gal/mediateca/extras/sentido-JORGE-RIECHMANN.pdf> [Consultado, Enero 2016]
- Romero, (2005). ¿Cultura y Desarrollo? ¿Desarrollo y Cultura?. Propuestas para un debate abierto. Cuadernos PNUD. Serie Desarrollo Humano N° 9. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001440/144076s.pdf> [Consultado noviembre, 2017]
- Schein. Edgar H (1988) La Cultura Empresarial y Liderazgo. Editorial Plaza & Janes, Barcelona España
- Sen Amartya (2004) Capital humano y capacidad humana Foro de economía política. Disponible en www.red-vertice.com/fep [Consultado noviembre 2017]
- Tichy, N.M. y Devanna, M. A. (1986): "The Transformational Leader". New York: John Wiley & Sons.
- Urbiola. A y Moreno. A (2008). Cambio Organizacional E Ideología Cooperativa. Universidad Autónoma de Querétaro. V Encuentro de Investigadores Latinoamericanos de Cooperativismo. Disponible en: www.fundace.org.br/cooperativismo/...ica...2008/225-solis.pdf [Consultado octubre 2012]
- UNESCO (1995). Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural. Nuestra Diversidad Creativa. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127162s.pdf> [Consultado noviembre 2017]

UNESCO (2007) El informe Nuestra Diversidad Creativa (2007). Disponible en: http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_ID=22431&URL_DO=DO_PRINTPAGE&URL_SECTION=201.html

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, no.2 [citado 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]