



EMPRESAS
CONSCIENTES

gonzalod@empresasconscientes.com
www.empresasconscientes.com

CÓMO ALINEAR LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL



McDonald's Chile, Natura y Mainstream explican qué están haciendo para integrar la sostenibilidad tanto en sus propias culturas como entre sus stakeholders.

POR GONZALO DÍAZ M.

Es cotidiano escuchar que las empresas hablen con orgullo y compromiso de la sostenibilidad como parte de su quehacer diario, lo que incluye comunicar una serie de iniciativas que tienen como fin -en general- minimizar los impactos sociales, económicos y ambientales que generan sus operaciones.

Esta serie de medidas, que son parte de una estrategia que debiese estar vinculada al negocio de la organización, son mayoritariamente gestionadas por las áreas de sostenibilidad u otras (Recursos Humanos, Asuntos Corporativos o Marketing).

Su desafío como área es poder comunicar e integrar eficazmente todos estos esfuerzos que son parte de la estrategia de sostenibilidad en los ámbitos internos y externos, es decir, lograr que exista un alineamiento entre todos los stakeholders de la compañía. Esto, debido a que muchas veces uno se enfrenta a situaciones donde no existe una congruencia entre el relato corporativo y su acción por parte de algún grupo de interés.

He aquí donde radica la importancia de la cultura corporativa, de comprender lo esencial que es insertar de forma estratégica esta mirada que ofrece la sostenibilidad en la razón de ser de la empresa y, por tanto, en todos quienes la conforman.

Alineando la cultura

La directora ejecutiva de Cerend-

ypia Consultores, Beatriz Calderón, sostiene que se debe tener en cuenta que para lograr que la sostenibilidad corporativa se inserte en el ADN de una empresa se requiere un trabajo de cambio cultural, lo cual toma tiempo y también un compromiso claro y verdadero desde el ápice estratégico (dirección, alta gerencia).

“Hay elementos claves que no se deben obviar, además del compromiso de la dirección, ello se debe combinar con la coherencia entre el discurso y la acción que ellos tengan para que sea posible ir permeando la cultura y toma de decisión en toda la organización”, puntualiza Calderón.

La gerenta de Cuidado y Desarrollo del Instituto de Seguridad del Trabajo (IST), Tania Labbé, señala que la sostenibilidad debe ser un eje de la estrategia de negocios, y estar relacionada sistemáticamente con los demás pilares de la acción de largo y corto plazo de cada compañía.

La ejecutiva es categórica al indicar que “la excesiva focalización en el *bottom line* mensual, y el aumento constante de las metas de corto plazo, está llegando niveles que empiezan a destruir el valor de largo plazo de las compañías, afectando su sustentabilidad”.

Convergencia entre sostenibilidad y stakeholders

Calderón está convencida de que un proceso estructurado de identificación, conocimiento de expectativas e impactos, más diálogo e

involucramiento con los grupos de interés, es la vía para lograr diseñar e implementar acciones corporativas que respondan adecuadamente a las expectativas de sus grupos de interés.

“Lograr converger las acciones de sostenibilidad corporativa con las expectativas de los stakeholders ayuda a prevenir riesgos e identificar oportunidades de negocio. Es una relación de ganar-ganar”, advierte.

Labbé, en tanto, visualiza que para lograr esta convergencia, “las organizaciones del futuro necesitan proponerse como un objetivo principal la creación de valor en el largo plazo para todos sus stakeholders: colaboradores, clientes, proveedores, comunidad y accionistas”.

Asimismo, considera que el gran desafío es construir organizaciones generativas que nutran el desarrollo, tanto personal como profesional de sus trabajadores y de las comunidades en que operan, creando valor constantemente para sus clientes.

Congruencia discurso vs acción

La gerente de Comunicaciones de McDonald's Chile, Lorena Talma, señala que “nuestro compromiso con la sostenibilidad va un paso

más allá, extendiéndose a nuestros proveedores, clientes y comunidades en las que estamos presente”.

Asimismo, enfatiza que la cultura es parte de la identidad de cualquier empresa, entendiendo que sin ella resulta inviable el desarrollo sostenible. Explica que “en McDonald's alineamos nuestros objetivos sustentables con los objetivos de negocio a través de nuestra “Cultura de Servicio”, una estrategia que nos ha permitido involucrar a cada uno de nuestros colaboradores en las iniciativas y acciones que desarrollamos”.

Destaca asimismo que “el balance entre lo que decimos y lo que hacemos siempre debe estar en equilibrio

con las demandas de la sociedad y del medio ambiente, y la congruencia entre ambas se logra capacitando, evaluando y adaptando las políticas de acuerdo a los grupos de interés que serán impactados”.

Construcción de una cultura sustentable

En Natura Chile entienden que la sustentabilidad corporativa comienza en las personas. Su gerenta de Recursos Humanos, Sol de Cabo, enfatiza que “es importante en la construcción de una cultura de la sustentabilidad, que esta mirada se incorpore de forma transversal en cada una de las tareas, roles y proyectos, más que pensarlo como responsabi-



EC HOY

Urgencia crónica



JORGE BIANCHI
PRESIDENTE DE EMPRESAS
CONSCIENTES

Un amigo me contaba hace unos días sobre el enorme costo financiero de algunas de las guerras que ocurren hoy en nuestro mundo, y también el enorme costo de algunas catástrofes naturales. Mientras lo escuchaba, me costaba asignar la suficiente prioridad a las guerras o catástrofes en función de su impacto financiero. Una y otra vez mi pensamiento se iba hacia las vidas de personas destruidas por esos sucesos. Ingenuamente, intenté conectar los impactos financieros con lo que será necesario reconstruir para aliviar a los sobrevivientes en todos esos casos. Pero algo sucedía, seguía aún conectado con el terrible sufrimiento de las personas inmersas en las distintas tragedias sin lograr procesar las cifras que mi amigo me comentaba. En algún momento me detuve y reconocí algo familiar: si hay vidas humanas impactadas las sumas monetarias me son muy poco relevantes. Quizás a ti lector te sucede algo medianamente parecido. Como si una fuerza y sabiduría internas nos otorgasen una jerarquía de prioridades donde la vida y bienestar humanos

están por encima de las cifras y discusiones financieras.

Estas últimas son imprescindibles para movilizar recursos y accionar esfuerzos, mas no son suficientes para elegir buenos caminos y tomar buenas decisiones, especialmente si se trata del bien de amplios grupos humanos.

Pero algo más pasa con nosotros. Por alguna razón se nos pierde esta jerarquía de prioridades cuando no estamos presenciando el sufrimiento humano de cerca o cuando el impacto en sufrimiento humano se aloja en el futuro y no en el momento presente. Desafortunadamente, estas dos condiciones son las que tienen lugar cuando hablamos de algunos impactos claves de nuestra manera de hacer negocios.

Lector, ¿tienes hij@s o sobrín@s? ¿Quizás niet@s? Imagínalos en un tiempo futuro, con escenarios que podrían incluir que viviesen en un mundo erosionado, cuyos ecosistemas ambientales y sociales deben ellos encargarse de reconstituir o sanar. No creo que sea cierto que si les dejas suficientes recursos financieros los librarás del sufrimiento de un planeta y civilización con daños fundamentales importantes. Ahora, regresa a tu hoy, ¿qué caminos distintos eliges en cómo trabajas o haces negocios para aliviar ese potencial sufrimiento futuro de tus hij@s y niet@s? Ese sufrimiento que puede ocurrir, pero que no está frente a tus ojos hoy, ¿cómo respondes a esa Urgencia Crónica?

lidad sólo del área encargada. Toda la organización debe considerar que la mirada de sustentabilidad también tiene que hacer parte de sus tareas diarias, para hacer posible el alineamiento a nivel de cultura”.

De Cabo añade que la cultura se construye día a día y, si bien el área de Recursos Humanos es la artífice de ésta, todos los colaboradores son quienes la vuelven realidad. Por este motivo, explica, “debemos ser coherentes en términos de diseño de espacios y en las acciones que se realizan (por ejemplo, si se lleva a cabo un evento no usar elementos desechables, sino que reutilizables), así como también debemos agregar valor a través de la entrega de

contenidos en las plataformas de comunicación interna, fomentando que sean los mismos colaboradores quienes compartan contenidos, para crear así una cultura viva que incorpora la sustentabilidad”.

Cultivar relaciones de confianza

Desde Mainstream Renewable Power, firma irlandesa dedicada al desarrollo de proyectos de generación de energía en base a energías renovables no convencionales (ERN), comentan que tener un impacto positivo en el mundo constituye el motor de todo lo que hacen.

Su gerente de Asuntos Corporativos y Relaciones Comunitarias, Alejandra

Álvarez, dice que el propósito de la empresa es, a través de la sustitución de los combustibles fósiles, guiar al mundo en la transición hacia la sustentabilidad. De acuerdo con esto, agrega que “buscamos contribuir al desarrollo local y que las comunidades obtengan beneficios a largo plazo. Nos caracterizamos por cultivar relaciones de confianza con las comunidades aledañas a nuestros proyectos a través de un diálogo temprano, transparente y constante. La empresa se acerca tempranamente a ellos para obtener información del entorno y sistemas de vida. Esto, ya que consideramos que los vecinos de los proyectos son los que mejor conocen su sector”.