El próximo nivel de la sostenibilidad

Cómo el HOP transforma los compromisos ESG y los ODS en capacidad, aprendizaje e impacto



MAURICIO LOUZADA

El Próximo Nivel de la Sostenibilidad

Cómo el HOP transforma los compromisos ESG y los ODS en capacidad, aprendizaje e impacto

Mauricio Louzada

El Próximo Nivel de la Sostenibilidad

Cómo el HOP transforma los compromisos ESG y los ODS en capacidad, aprendizaje e impacto

Mauricio Louzada

1.ª edición

Jundiaí, 2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Louzada, Maurício
El próximo nivel de la sostenibilidad : cómo el HOP transforma los compromisos ESG y los ODS en capacidad, aprendizaje e impacto / Maurício Louzada ; tradução do autor. -- 1. ed. -- Jundiaí, SP : Ed. do Autor, 2026.

Título original: O próximo nível da sustentabilidade.
Bibliografia.
ISBN 978-65-02-49315-1

1. Liderança 2. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 3. Organizações - Aspectos socioambientais 4. Sustentabilidade I. Título.

26-414218.0 CDD-658.408

Índices para catálogo sistemático:

1. Sustentabilidade : Empresas : Responsabilidade social : Administração 658.408

Henrique Ribeiro Soares - Bibliotecário - CRB-8/9314

El Próximo Nivel de la Sostenibilidad
Cómo el HOP transforma los compromisos ESG y los ODS en capacidad, aprendizaje e impacto

Mauricio Louzada
1.ª edición, noviembre de 2026.
Todos los derechos reservados.
Queda prohibida la reproducción de este libro sin la autorización previa del autor.
Impreso en Brasil.

«La excelencia operacional es la capacidad de una organización para aprender de sí misma de manera consistente y continua»
— Todd Conklin

Índice

Introducción....9

01 - El futuro que el mundo decidió construir: Agenda 2030 y los 17 ODS....17

02 - ESG: La sostenibilidad dentro de las organizaciones....31

03 - El compromiso no es capacidad: El abismo entre metas y resultados....39

04 - El riesgo de la sostenibilidad imaginada: Liderazgo vs. realidad cotidiana....47

05 - Dónde ocurre realmente el impacto: Decisiones de compra, diseño y operación....55

06 - HOP como filosofía organizacional....63

07 - El error es normal: Cómo afrontar la complejidad y la incertidumbre....71

08 - La culpa no resuelve nada: por qué responsabilizar exige comprender....79

09 - El contexto influye en el comportamiento: Incentivos y presiones....87

10 - Aprender es fundamental: De las fallas al trabajo exitoso....93

11 - La respuesta del liderazgo importa....101

12 - Trabajo planificado vs. trabajo real....107

13 - Las personas como fuente de capacidad....115

14 - Conflicto de prioridades: Sostenibilidad, producción y costos 121

15 - Adaptación y resiliencia organizacional.....127

16 - Ambiental: ODS 6, 7 y 12-15 en la práctica del HOP 133

17 - Social: ODS 1-5, 8 y 10 y la valoración de las personas.....141

18 - Gobernanza: ODS 16, 17 y la transparencia sistémica.....149

19 - Innovación y comunidades resilientes: ODS 9 y 11 155

20 - Interdependencia ESG/ODS: Una visión holística 161

21 - Escuchar el trabajo real: La base de la intención al impacto .167

22 - Aprender antes de corregir: Equipos de aprendizaje y análisis sistémico 175

23 - Transformar las condiciones: Superar las campañas superficiales 183

24 - Medir la capacidad: Indicadores de aprendizaje y confianza 191

25 - El próximo nivel de la sostenibilidad: Un modelo práctico de transformación 199

Referencias 207

Introducción

Lo que todavía necesitamos aprender sobre sostenibilidad

Durante muchos años, aprendimos a evaluar a las organizaciones por los resultados que presentan. Los números, las metas, los indicadores, las certificaciones y los informes comenzaron a ocupar un espacio cada vez mayor en las decisiones empresariales. Y no hay nada de malo en ello. Necesitamos metas, necesitamos medir resultados y necesitamos rendir cuentas sobre los impactos que generamos. Pero hay una pregunta que considero fundamental: ¿qué nos dicen esos resultados sobre la capacidad de una organización para seguir haciendo las cosas correctas cuando las condiciones cambian?

Una empresa puede presentar excelentes indicadores ambientales y, aun así, enfrentar dificultades operativas que amenazan esos resultados. Puede asumir compromisos públicos con la valoración de las personas mientras mantiene

condiciones de trabajo que dificultan el cumplimiento de esos compromisos. Puede tener políticas sólidas de gobernanza y descubrir, ante una situación crítica, que información importante nunca llegó a quienes necesitaban tomar decisiones.

A lo largo de mi trayectoria, trabajando con organizaciones de diferentes sectores, países y realidades operativas, aprendí que existe una distancia importante entre lo que una organización pretende hacer y lo que efectivamente ocurre en el trabajo.

Esa distancia no siempre es resultado de negligencia, falta de compromiso o decisiones equivocadas. Muchas veces, revela la complejidad de realizar el trabajo en condiciones que cambian continuamente, con recursos limitados, prioridades que compiten entre sí y situaciones que ningún procedimiento puede anticipar por completo.

Fue precisamente esa comprensión la que transformó mi manera de ver la seguridad, el

desempeño humano y, más recientemente, la sostenibilidad.

El contacto con la filosofía del Desempeño Humano y Organizacional, conocida como HOP (Human and Organizational Performance), amplió mi comprensión sobre el papel de las personas en las organizaciones. Comencé a prestar más atención a las condiciones en las que se realiza el trabajo, a las adaptaciones que permiten que las operaciones funcionen y a lo que podemos aprender cuando dejamos de buscar respuestas simples a problemas complejos.

Este cambio de perspectiva no significa abandonar estándares, procedimientos, responsabilidades o mecanismos de control. Significa reconocer que, por sí solos, no explican todo lo que ocurre en una organización.

Y fue a partir de esta reflexión que comencé a percibir una conexión cada vez más evidente entre el HOP y los grandes desafíos de la sostenibilidad.

Cuando hablamos de ESG y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, estamos hablando de compromisos que involucran a las personas, el medio ambiente, la ética, la gobernanza y el desarrollo económico. Pero todos esos compromisos necesitan, en algún momento, encontrarse con la realidad de las organizaciones.

Necesitan estar presentes en las decisiones de quienes planifican, de quienes lideran y de quienes ejecutan. Necesitan resistir las presiones por la productividad, las limitaciones de recursos y los cambios que forman parte de la vida de cualquier empresa. Necesitan dejar de existir únicamente como intención para transformarse en prácticas, condiciones y resultados.

Es en este punto donde creo que el HOP puede ofrecer una contribución importante.

No como una nueva metodología de sostenibilidad. Mucho menos como una solución capaz de sustituir los conocimientos técnicos, las

exigencias legales o los instrumentos de gestión que ya utilizamos.

Su contribución consiste en ofrecer una manera diferente de comprender cómo se producen los resultados, cómo las decisiones son influenciadas por el contexto y cómo las organizaciones pueden desarrollar capacidades para aprender, anticipar problemas y responder mejor a los cambios.

Este libro nació de esa conexión.

No fue escrito para cuestionar la importancia del ESG o de los ODS. Por el contrario. Fue escrito porque creo en la relevancia de esos compromisos y en la necesidad de encontrar maneras cada vez más consistentes de convertirlos en realidad.

A lo largo de los capítulos, invito al lector a examinar algunas creencias que orientan nuestra manera de gestionar las organizaciones. A reflexionar sobre la diferencia entre resultados y capacidades. A comprender por qué el trabajo real necesita ocupar un lugar central en las decisiones. A

reconocer el valor de las personas no solo como ejecutoras de procedimientos, sino como fuentes fundamentales de conocimiento sobre el funcionamiento de los sistemas de los que forman parte.

También vamos a explorar cómo esta perspectiva se conecta con las dimensiones ambiental, social y de gobernanza, y cómo puede contribuir a que los Objetivos de Desarrollo Sostenible dejen de ser referencias lejanas y encuentren espacio en las decisiones cotidianas.

No pretendo ofrecer respuestas definitivas a desafíos de esta magnitud. La experiencia me enseñó que, cuanto más comprendemos la complejidad de las organizaciones, más cuidado debemos tener con las soluciones que parecen demasiado simples.

Mi intención es contribuir con preguntas, conceptos y caminos que ayuden a ampliar nuestra capacidad de comprender y transformar la realidad. Una organización no se vuelve sostenible

únicamente por lo que declara, por lo que mide o por lo que presenta en sus informes. Su sostenibilidad también depende de las condiciones que construye, de las decisiones que toma, de la manera en que responde a las dificultades y, principalmente, de lo que es capaz de aprender.

Si hay una convicción que orienta las páginas de este libro, es que no podemos construir un futuro sostenible sin comprender mejor cómo se realiza el trabajo en el presente.

El próximo nivel de la sostenibilidad exige más que nuevos compromisos. Exige organizaciones capaces de sostenerlos en la práctica. Y esa construcción comienza cuando tenemos la disposición de mirar más allá de los resultados, cuestionar nuestras certezas y aprender de la realidad. Buena lectura.



Autor

01 - El futuro que el mundo decidió construir: Agenda 2030 y los 17 ODS

El año 2015 marcó un punto de inflexión en la trayectoria humana. Cuando los 193 Estados miembros de las Naciones Unidas adoptaron la Agenda 2030, no estaban simplemente formalizando una declaración internacional más de compromisos. Estaban estableciendo una agenda común de desarrollo sostenible, con objetivos y metas para orientar la acción de los gobiernos, las organizaciones y la sociedad.

Estaban trazando un mapa de supervivencia y prosperidad con un lenguaje común para problemas sistémicos, en una escala de compromiso global sin precedentes. El futuro que el mundo decidió construir quedó codificado en diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible, los ODS, desglosados en ciento sesenta y nueve metas específicas.

Esta arquitectura global nació del reconocimiento de que los enfoques anteriores, aunque habían producido avances importantes, no eran suficientes para enfrentar desafíos profundamente interconectados. No sería posible erradicar la pobreza sin enfrentar los cambios climáticos. No tendría sentido hablar de crecimiento económico sin garantizar trabajo decente y equidad de género. Los ODS representaron una evolución profunda respecto de los antiguos Objetivos de Desarrollo del Milenio, pues dejaron de ser una guía dirigida únicamente a los países en desarrollo y pasaron a ser un imperativo universal. La premisa central es ineludible: la sostenibilidad del planeta y de la sociedad es un desafío indivisible, en el que los gobiernos, la sociedad civil y, de manera absolutamente decisiva, el sector privado, necesitan actuar como engranajes de un mismo motor.

Para comprender la profundidad de este compromiso, es necesario mirar más allá de la famosa tabla de colores con sus diecisiete cuadrados

que hoy adorna los informes corporativos. La Agenda 2030 fue estructurada sobre pilares fundamentales, conocidos como las cinco P, que organizan la complejidad del mundo en dimensiones sobre las que es posible actuar.

La primera dimensión, Personas, se centra en poner fin a la pobreza y al hambre en todas sus formas y dimensiones, garantizando que todos los seres humanos puedan desarrollar su potencial con dignidad e igualdad, en un entorno saludable. La segunda dimensión, Planeta, establece el compromiso de proteger la Tierra contra la degradación, especialmente mediante el consumo y la producción sostenibles, la gestión sostenible de sus recursos naturales y la adopción de medidas urgentes frente al cambio climático. La tercera, Prosperidad, busca garantizar que todos los seres humanos puedan disfrutar de vidas prósperas y plenas, y que el progreso económico, social y tecnológico ocurra en armonía con la naturaleza. La cuarta dimensión, Paz, reconoce que no puede haber

desarrollo sostenible sin paz, ni paz sin desarrollo sostenible, promoviendo sociedades justas e inclusivas, libres del miedo y de la violencia. Por último, Alianzas, la quinta dimensión, moviliza los medios necesarios para implementar esta Agenda mediante una solidaridad global revitalizada.

Esta visión panorámica establece el destino. Sin embargo, los Estados firman los acuerdos, pero es el tejido productivo global el que realiza el trabajo diario capaz de transformar la realidad. Las organizaciones, ya sean multinacionales complejas o cadenas de suministro regionales, son los ámbitos donde ocurren los impactos negativos y donde las soluciones se implementan efectivamente. Es en la planta de producción, en la ruta logística, en el centro de distribución y en la mesa de aprobación de proyectos donde la Agenda 2030 respira o se asfixia.

El gran dilema contemporáneo surge en el momento de la traducción. Cuando el escenario global de la sostenibilidad se encuentra con la

realidad corporativa, muchas organizaciones sufren de una miopía peligrosa: tratan los diecisiete ODS como un menú de marketing del que pueden elegir los sabores más convenientes.

Para ilustrar esta distancia entre la intención global y el trabajo real, consideremos una situación hipotética que involucra a Vértice Industrial, una empresa mediana fabricante de envases que buscaba reposicionarse en un mercado altamente competitivo.

Roberto, el director ejecutivo de la operación, acababa de aprobar la nueva identidad visual de la recepción de la empresa. Una pared entera de vidrio ahora exhibía, en adhesivos brillantes, los diecisiete ODS. Admiraba el resultado mientras tomaba su café, sintiéndose parte de aquel movimiento global. Fue entonces cuando Helena, la nueva gerente de sostenibilidad, se detuvo a su lado.

—Roberto, colocar los cuadros en la recepción fue un excelente primer paso para crear conciencia en el

equipo —dijo ella, manteniendo un tono de voz tranquilo, pero firme—. Sin embargo, necesitamos hablar sobre lo que ocurre de esa puerta hacia adentro.

—¿Cómo así, Helena? Elegimos cinco ODS prioritarios para este año. Estamos enfocados. El objetivo número doce, sobre consumo y producción responsables, es nuestra principal bandera ahora. Redujimos a cero el uso de plástico en la oficina.

Helena suspiró de manera imperceptible y señaló con la cabeza hacia el patio de la fábrica, donde los montacargas cruzaban el espacio a gran velocidad para cumplir las metas de despacho de aquella mañana.

—El plástico de la oficina es un detalle irrelevante comparado con nuestra línea tres —explicó Helena—. Ayer pasé la tarde acompañando el turno. La velocidad exigida por la nueva meta de producción está creando condiciones en las que los operadores terminan dejando de seguir el protocolo de

separación de recortes. El desperdicio de materia prima aumentó un treinta por ciento durante la última semana. Y lo que es peor, bajo esta presión, estamos poniendo en riesgo el objetivo ocho, de trabajo decente y seguro. Tuvimos dos cuasiaccidentes que ni siquiera llegaron a ser reportados formalmente.

Roberto frunció el ceño, desviando la mirada de la pared colorida para enfrentar la cruda realidad del patio.

—Pero tenemos procedimientos claros para eso. Ellos saben que no deben sacrificar la separación de residuos.

—Ellos saben lo que nosotros declaramos, Roberto. Pero responden a lo que nosotros medimos y exigimos —replicó Helena, tocando exactamente la herida abierta de cualquier declaración de sostenibilidad—. No podemos comprometernos con el futuro del planeta en la recepción y diseñar un contexto de trabajo en la nave industrial que obligue

a las personas a destruir ese mismo compromiso para cumplir con la cuota del día.

La historia de Vértice refleja la trampa del compromiso superficial. Es tentador adoptar los ODS como emblemas. Se elige el objetivo número cinco, sobre igualdad de género, promoviendo algunas campañas anuales, mientras la estructura de poder y remuneración permanece inalterada. Se abraza el objetivo número trece, acción por el clima, plantando árboles en un evento corporativo, mientras el modelo de negocio central sigue siendo intensivo en emisiones y la cadena de suministro asfixia a los proveedores para reducir costos, desplazando la externalidad negativa hacia lugares donde la auditoría no mira.

Para que la visión de la Agenda 2030 salga del plano diplomático y transforme la realidad corporativa, las organizaciones necesitan desarrollar instrumentos de verificación y alineación profunda. No se trata de intención, sino de investigar su propio

funcionamiento. La comprensión del escenario global exige que el liderazgo deje de preguntar «¿qué ODS apoyamos?» y comience a preguntar «¿cómo impacta nuestro trabajo real en el ecosistema de estos objetivos?».

Para realizar esta transición de mentalidad, es fundamental aplicar un enfoque estructurado de diagnóstico. No se trata de una lista de verificación de cumplimiento para completar y archivar, sino de una guía de investigación sistémica para consejos de administración y equipos directivos que desean genuinamente anclar sus operaciones en un futuro sostenible.

El primer paso de esta alineación exige examinar los impactos de las operaciones a través de las lentes de las cinco P. El liderazgo debe analizar la dimensión «Personas», cuestionando si las condiciones físicas y cognitivas de trabajo promueven dignidad o agotamiento en la base de la pirámide organizacional. Al mirar hacia el «Planeta»,

la investigación no debe detenerse en el balance de emisiones, sino descender hasta la rutina: ¿qué decisiones diarias de compra o eliminación de residuos toman los empleados bajo presión de tiempo? En la dimensión «Prosperidad», se evalúa si el modelo de negocio distribuye valor real a la comunidad del entorno o si únicamente extrae recursos para concentrar dividendos. En «Paz», la reflexión se dirige hacia las relaciones internas: ¿existe seguridad psicológica para que un operador detenga la línea de producción al detectar un riesgo ético o ambiental sin ser castigado? Y en «Alianzas», el foco debe estar en la cadena de valor, cuestionando si los contratos con proveedores imponen márgenes tan estrechos que convierten la explotación y el incumplimiento de las normas ambientales en las únicas vías de supervivencia para ellos.

El segundo paso es la confrontación entre las metas corporativas de corto plazo y los compromisos globales de largo plazo. Una organización necesita colocar sus indicadores de desempeño en la misma

mesa que los diecisiete ODS y buscar activamente las contradicciones. Si la meta de reducción de costos de mantenimiento está directamente relacionada con el aumento de pequeñas fugas químicas en las instalaciones, existe un conflicto sistémico. El desarrollo sostenible no ocurre cuando el sistema obliga a las personas a elegir entre cumplir la meta financiera que garantiza sus empleos y proteger el medio ambiente que garantiza su futuro.

El tercer paso es abandonar la falacia de la compartimentación. La Agenda 2030 reforzó el reconocimiento de que los grandes desafíos del desarrollo sostenible están interconectados. De la misma manera, dentro de una empresa, no existe un «departamento de sostenibilidad» aislado de la «dirección de operaciones». Cuando el líder de suministros negocia plazos irreales con una empresa transportista, está influyendo en el riesgo de accidentes en las carreteras y las emisiones de carbono derivadas de una logística ineficiente. La sostenibilidad global exige que el reconocimiento de

estas interdependencias se convierta en la base de cómo se planifica y ejecuta el trabajo.

Al incorporar estas perspectivas, resulta evidente que las naciones crearon un destino unificado en 2015, pero dejaron un vacío en el manual de ejecución corporativa. La pared colorida con los ODS en la recepción de Vértice Industrial, al igual que en miles de empresas alrededor del mundo, es un símbolo válido de pertenencia a este recorrido. Sin embargo, es estática. La realidad de cómo estos grandes compromisos se sostienen frente a la presión implacable por resultados trimestrales no puede medirse únicamente por las metas globales que la organización afirma apoyar.

El mapa trazado por la Agenda 2030 nos dice hacia dónde necesita ir el mundo. Las 169 metas nos muestran los obstáculos que deben superarse en nombre de las Personas, del Planeta, de la Prosperidad, de la Paz y de las Alianzas. Sin embargo, el motor que impulsa esta travesía dentro

del mercado exige la construcción de un lenguaje más cercano a los engranajes del capital, de las auditorías, de la gestión de riesgos y de las evaluaciones de los inversionistas. El futuro que el mundo decidió construir no será forjado únicamente en asambleas diplomáticas, sino en la capacidad intrínseca de las organizaciones para convertir el ecosistema de los diecisiete ODS en métricas rigurosas, responsabilidades fiduciarias y, fundamentalmente, en una estructura que sobreviva al enfrentamiento diario con el trabajo real.

02 - ESG: La sostenibilidad dentro de las organizaciones

La distinción entre lo que una organización dice que hace y lo que realmente entrega es el campo de batalla donde la sostenibilidad florece o se marchita. En el mundo corporativo, esta confusión se manifiesta frecuentemente en la superposición imprecisa entre dos siglas que, aunque complementarias, pertenecen a ámbitos operativos distintos: ODS y ESG. Mientras que la Agenda 2030 y sus diecisiete objetivos establecen una agenda global de desarrollo sostenible, el ESG —Environmental, Social and Governance— reúne criterios ambientales, sociales y de gobernanza utilizados por organizaciones, inversionistas y otros actores para evaluar riesgos, oportunidades, impactos y prácticas empresariales.

El riesgo de no establecer esta distinción crea un terreno fértil para el greenwashing[1]. Cuando una organización confunde la aspiración global de los ODS con la métrica técnica del ESG, corre el riesgo de crear narrativas vagas que solo sirven para ocultar la ausencia de cambios estructurales. Los ODS proporcionan la visión ética y el rumbo del progreso humano; el ESG ofrece lentes para evaluar cómo las organizaciones gestionan sus impactos, riesgos y responsabilidades. El primero es el destino; el segundo ayuda a orientar la navegación de la embarcación que intenta llegar hasta allí.

Para un directivo que desea transformar intenciones en resultados, es necesario comprender que ESG no es sinónimo de sostenibilidad, sino una

[1] *Greenwashing:* Práctica de presentar a una organización, producto o actividad como ambientalmente más responsable de lo que realmente es, mediante información engañosa, exagerada o sin la debida comprobación.

perspectiva de gestión y evaluación que puede ayudar a incorporar cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza en las decisiones organizacionales. El pilar ambiental (E) no se limita a una lista de metas de reducción de carbono; exige gobernanza sobre el trabajo real que genera esas emisiones. El pilar social (S) no puede reducirse a acciones de caridad corporativa o métricas de diversidad que no modifican la dinámica de poder y seguridad de los trabajadores. Por último, la gobernanza (G) es el fundamento: sin ella, los otros dos pilares pierden su sustento, volviéndose susceptibles a manipulaciones que, bajo escrutinio, resultan superficiales.

La confusión comienza en la materialidad. Muchas empresas intentan abarcar todos los ODS, dispersando recursos y dificultando la identificación de sus prioridades. En la gestión y la presentación de informes de sostenibilidad, diferentes marcos de referencia ayudan a identificar lo que realmente

importa. Los estándares GRI[2] orientan la identificación de los impactos significativos que una organización provoca o puede provocar sobre la economía, el medio ambiente y las personas. Por su parte, los estándares del ISSB[3] se centran en los riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad que pueden afectar las perspectivas financieras de la organización. Estas perspectivas son distintas, pero complementarias. Comprenderlas permite que el liderazgo reconozca tanto los impactos de sus operaciones sobre el mundo como las consecuencias de estos factores para la

[2] *GRI: Global Reporting Initiative.* Organización responsable de los GRI Standards, estándares internacionales utilizados para informar sobre los impactos de las organizaciones en la economía, el medio ambiente y las personas.

[3] *ISSB: International Sustainability Standards Board.* Consejo vinculado a la Fundación IFRS, responsable de desarrollar normas internacionales de divulgación de información financiera relacionada con la sostenibilidad.

continuidad y el desempeño del negocio. Por lo tanto, la materialidad no debe tratarse como una elección conveniente sobre qué informar, sino como un ejercicio riguroso de identificación y evaluación de lo que realmente importa.

Para comprender cómo esta diferencia entre compromisos y resultados puede manifestarse en la práctica, imaginemos a MetalliTech, una empresa metalúrgica ficticia que, durante años, se enorgulleció de exhibir sellos de cumplimiento social. En sus informes, la empresa celebraba su contribución al ODS de trabajo decente mediante capacitaciones y charlas motivacionales. Sin embargo, cuando los datos ESG fueron auditados desde una nueva perspectiva de riesgo, se observó que la empresa presentaba una tasa de rotación de personal desproporcionada en líneas de producción críticas. La investigación de las causas de la rotación reveló un problema sistémico: las condiciones de trabajo eran tan desgastantes que dificultaban la retención de profesionales, comprometían la

continuidad del conocimiento y contribuían a la inestabilidad de la seguridad y la productividad. La empresa estaba informando sobre el sueño, pero la realidad ESG señalaba una falla profunda en la capacidad organizacional.

Evitar el abismo del greenwashing exige un cambio de postura frente a las métricas. El ESG debe considerarse no como un ejercicio de compliance o de relaciones públicas, sino como un diagnóstico de salud organizacional. Cuando una empresa trata sus datos de sostenibilidad como trata sus datos financieros —con rigor, auditoría y una conexión directa con las decisiones de negocio—, deja de simplemente «informar» y comienza a «gestionar». Si el indicador muestra que la empresa consume energía de manera ineficiente, la respuesta no puede limitarse a la compra de créditos de carbono para compensar emisiones. Es necesario enfrentar las causas de la ineficiencia, invirtiendo en tecnologías y mejoras que modifiquen las condiciones reales de la operación.

La gobernanza corporativa, muchas veces descuidada en favor de acciones ambientales más visibles, es el factor determinante para que cualquier compromiso pase del papel a la práctica. Es el mecanismo que garantiza que los incentivos de bonificación de los ejecutivos estén alineados con metas de impacto real, y no únicamente con la estética de un informe. Una gobernanza sólida permite que las señales débiles del trabajo real —como las dificultades de un operador para seguir un procedimiento de seguridad o la ineficiencia de un proceso de filtración— lleguen a los niveles de decisión antes de convertirse en incidentes ambientales o escándalos sociales.

Por lo tanto, el desafío para el próximo nivel de la sostenibilidad es desmitificar estas siglas. Los ODS representan nuestro pacto global de civilidad y supervivencia; el ESG representa nuestra madurez técnica para conducir las organizaciones de manera que no solo sobrevivan, sino que prosperen al ayudar a la sociedad a alcanzar estos objetivos.

La diferencia fundamental entre una organización que simplemente se declara sostenible y otra que realmente genera impacto reside en su capacidad de escuchar el trabajo real. Mientras el ESG sea visto como una «capa» sobre la operación existente, será apenas otra herramienta de marketing. Sin embargo, cuando el ESG se utiliza para revelar dónde las condiciones de trabajo impiden que se produzca un impacto sostenible, se convierte en un motor de innovación. La sostenibilidad real ocurre en el momento exacto en que los líderes dejan de preguntarse cómo pueden describir mejor lo que hacen y comienzan a cuestionar por qué, exactamente, la realidad de su operación todavía se aleja tanto de los compromisos que aparecen en sus informes de transparencia. Es en esa brecha entre la promesa ESG y los datos concretos donde reside la oportunidad de transformación.

03 - El compromiso no es capacidad: El abismo entre metas y resultados

El entusiasmo en las salas de juntas es una fuerza poderosa, pero frecuentemente aislada de la física del trabajo. Cuando un consejo de administración anuncia una meta de «emisiones netas cero para 2040» o «cero accidentes en las operaciones», está expresando un deseo estratégico, un rumbo para la organización. Sin embargo, entre esa declaración y la realidad técnica, existe un precipicio: la brecha entre el compromiso asumido y la capacidad real de ejecutarlo. Asumir un compromiso es un acto de voluntad; desarrollar capacidad es un ejercicio arduo de diseño, inversión y aprendizaje.

El error fundamental de muchas organizaciones es tratar el «querer» como «poder». Existe una creencia persistente de que, si la meta es suficientemente ambiciosa y la comunicación es asertiva, la

organización encontrará, por milagro o simple esfuerzo hercúleo, los caminos para alcanzarla. Sin embargo, el trabajo real no se doblega ante la autoridad de la planificación estratégica. El trabajo real está moldeado por las condiciones físicas, las herramientas disponibles, las competencias técnicas y, sobre todo, por los sistemas de incentivos que operan silenciosamente en el día a día.

Cuando una empresa declara una meta de sostenibilidad sin evaluar si su infraestructura tecnológica, la capacitación de sus equipos o el diseño de sus procesos permiten ese cambio, crea lo que, en este libro, llamaremos «deuda de capacidad». Imaginemos a un gerente que establece una meta rigurosa de ahorro de agua en una planta industrial antigua, pero cuyos sensores de medición son obsoletos y el mantenimiento de las válvulas se realiza de manera reactiva, sin presupuesto ni personal capacitado. Sin las condiciones necesarias para alcanzarla, la meta deja de orientar la transformación y comienza a alimentar la

frustración. El personal de primera línea, presionado por la dirección para cumplir cifras que la infraestructura no permite alcanzar, termina realizando «ajustes» operativos: atajos que, en lugar de generar sostenibilidad, aumentan el riesgo de fallas catastróficas u ocultan desperdicios detrás de datos maquillados.

A diferencia de un compromiso declarado, la capacidad organizacional necesita manifestarse en la práctica y puede evaluarse mediante evidencias concretas. Para comprender su construcción, podemos considerar tres elementos fundamentales: herramientas adecuadas, conocimiento técnico y contexto favorable. Sin herramientas que permitan la visibilidad del trabajo, el compromiso se vuelve ciego. Sin el conocimiento técnico arraigado en quienes ejecutan la tarea, el compromiso se convierte en retórica. Y sin un contexto que valide el esfuerzo necesario para el cambio, el compromiso se convierte en una fuente de cinismo.

Consideremos la implementación de una nueva norma de reporte ambiental. El liderazgo puede exigir el monitoreo en tiempo real de efluentes, un compromiso loable con el medio ambiente. Pero si el equipo de operaciones no comprende por qué se realiza ese monitoreo, si el software presenta errores constantes de integración y si, cuando se reporta una desviación, la reacción inmediata es buscar culpables, la capacidad de ejecución colapsa. El resultado es que la organización continúa operando con las mismas limitaciones de siempre, solo que con una capa adicional de burocracia para justificar el fracaso.

El abismo entre metas y resultados es, en realidad, un abismo de diseño. Las organizaciones frecuentemente fallan al ignorar las restricciones inherentes a los sistemas. Si una operación exige alta velocidad para mantener los márgenes de ganancia, las metas de sostenibilidad que requieren más tiempo o etapas adicionales pueden entrar en conflicto con las exigencias de producción. Sin

ajustes en las condiciones de trabajo, aumenta el riesgo de que esos compromisos queden en segundo plano o de que surjan adaptaciones inadecuadas para conciliar demandas incompatibles. No se trata únicamente de ética o de buena voluntad de los colaboradores, sino también de las condiciones organizacionales que influyen en sus decisiones. Cuando el contexto favorece la producción a cualquier costo, aumenta la probabilidad de que los compromisos de sostenibilidad queden relegados a un segundo plano, incluso cuando las personas reconocen su importancia.

Desarrollar capacidad significa, ante todo, humildad. Significa reconocer que el liderazgo, al definir metas, frecuentemente está mirando el resultado deseado, pero descuidando el «cómo». Para cerrar el abismo, la empresa necesita pasar de una cultura de exigir metas a una cultura de construir capacidades. Esto implica escuchar a quienes están en primera línea para comprender cuáles son las verdaderas restricciones que impiden

alcanzar esa meta de sostenibilidad. ¿Qué herramientas faltan? ¿Qué conocimientos están dispersos? ¿Cuál es el cuello de botella sistémico que hace que el comportamiento sostenible no solo sea difícil, sino imposible?

La organización que desea ser sostenible no es la que más declara sus ODS en sus informes, sino aquella que logra alinear sus procesos operativos de tal manera que la sostenibilidad se convierta en el camino de menor resistencia. Cuando el esfuerzo por ser sostenible exige que el trabajador supere, todos los días, la falta de recursos y la contradicción entre metas, la sostenibilidad es apenas un evento episódico. Sin embargo, cuando el sistema está diseñado para hacer que la acción correcta sea la más lógica y fácil de ejecutar, la organización crea las condiciones para que esa capacidad se mantenga y mejore continuamente.

La sostenibilidad, por lo tanto, no se reduce a metas que deben alcanzarse. Depende de condiciones que

necesitan construirse y fortalecerse continuamente. Mientras el liderazgo mantenga la ilusión de que el compromiso sustituye a la ingeniería de procesos, el abismo entre lo que se promete en el informe anual y lo que ocurre en la operación diaria seguirá creciendo. El próximo nivel de la sostenibilidad exige el fin de la era de las promesas ambiciosas desconectadas de la realidad y el inicio de la era de la responsabilidad técnica, en la que la ambición de las metas esté acompañada por el desarrollo de las condiciones técnicas, humanas y organizacionales necesarias para alcanzarlas, sin sacrificar al trabajador ni la integridad de la operación.

La capacidad es la traducción de la intención en realidad y, sin ella, cualquier estrategia, por brillante que sea sobre el papel, es apenas un espejismo que se desvanece al primer contacto con el suelo.

04 - El riesgo de la sostenibilidad imaginada: Liderazgo vs. realidad cotidiana

La sostenibilidad imaginada es un refugio cómodo para la alta dirección. En salas de reuniones climatizadas, decoradas con gráficos ascendentes de desempeño ESG e informes de progreso basados en métricas agregadas, es fácil creer que la estrategia se está ejecutando con precisión quirúrgica. La dirección visualiza un ecosistema armónico donde las políticas de responsabilidad social se traducen automáticamente en prácticas ejemplares en todos los niveles. Sin embargo, puede existir una distancia significativa entre esa comodidad estratégica y la realidad cotidiana de la planta de producción, de la logística de campo o de los equipos de apoyo. Cuando el liderazgo pierde el contacto con los cuellos de botella operativos, la sostenibilidad deja

de ser un compromiso y se convierte en una fantasía de gestión.

El mayor riesgo de esta desconexión no es la mala fe, sino la ignorancia sistémica. El ejecutivo que aprueba metas ambiciosas de reducción de emisiones o de diversidad puede no comprender plenamente los conflictos que estas directrices imponen a un gerente de línea de producción que, al mismo tiempo, está presionado por metas de costos y plazos de entrega que no fueron ajustados para incorporar la nueva política. Esta «sostenibilidad imaginada» presupone un mundo sin fricciones, donde las intenciones se propagan como ondas, cuando, en realidad, encuentran la resistencia de los procesos heredados, de la falta de capacitación y, principalmente, de la desesperación silenciosa por alcanzar cifras operativas que determinan la supervivencia de esa unidad o las bonificaciones de los empleados.

La percepción del liderazgo es, por naturaleza, abstracta. Observa el conjunto. La realidad cotidiana, por otro lado, es granular e inmediata. Mientras el consejo discute la transición energética, el operador en la línea enfrenta una herramienta que se sobrecalienta, una pieza que no se ajusta al estándar y una presión de tiempo que ignora cualquier plan de sostenibilidad. Si el liderazgo no se acerca a la operación para comprender por qué determinadas actividades se realizan de cierta manera —muchas veces mediante adaptaciones necesarias para enfrentar las condiciones disponibles—, corre el riesgo de construir estrategias que funcionan en los informes, pero encuentran dificultades para concretarse en la vida cotidiana.

Un ejemplo común de esta disonancia ocurre en la implementación de políticas de reducción de desperdicios. Sobre el papel, el objetivo es claro y la meta es sencilla. En la práctica, la dirección puede ignorar que el proceso actual de separación de residuos exige que el operador camine setenta

metros hasta la estación de recolección correcta, atravesando una zona de alto tránsito de montacargas. Si ese operador está sometido a una meta de producción que exige realizar la tarea en veinte segundos, cumplir el procedimiento puede volverse extremadamente difícil. Si deja de seguir la regla, necesitamos comprender las condiciones que influyeron en su decisión, sin ignorar las responsabilidades involucradas. Vista desde arriba, la situación puede parecer simplemente un incumplimiento de la norma. Pero, cuando examinamos las condiciones reales de ejecución, percibimos que el propio diseño del proceso puede estar contribuyendo al problema.

Cuando el liderazgo vive únicamente en la sostenibilidad imaginada, desarrolla una inmunidad a la crítica. Comienza a interpretar las dificultades operativas como resistencia al cambio o falta de alineación de los colaboradores. Este diagnóstico equivocado genera una cultura de «campañas» — capacitaciones, conferencias, carteles— que intentan

«convencer» a los empleados de ser sostenibles, sin modificar nunca las condiciones que hacen que la sostenibilidad resulte prohibitiva para ellos. Es el equivalente a gritarle a un automóvil para que corra más rápido, mientras se olvida de poner combustible en el tanque.

El distanciamiento entre la visión ejecutiva y la planta de producción crea lo que llamamos «el teatro de la sostenibilidad». La dirección hace su parte, los empleados realizan la «representación» para cumplir los requisitos de auditoría y la realidad operativa sigue siendo la de siempre, muchas veces con un nivel adicional de estrés por tener que lidiar con el peso de normas que carecen de apoyo práctico. Este teatro erosiona la confianza organizacional. Cuando el discurso de la sostenibilidad no va acompañado de la eliminación real de los obstáculos, el colaborador entiende que el compromiso es meramente estético. El cinismo que nace de esta percepción es el veneno más eficaz contra cualquier iniciativa de ESG o de los ODS.

Para romper este ciclo, es necesario que el liderazgo adopte una postura de curiosidad antropológica, saliendo de la comodidad de los paneles de control para conocer de primera mano la rutina. Esto no significa realizar visitas ceremoniales donde todo está preparado para ser exhibido, sino adoptar una práctica de «escucha activa del trabajo real». Significa preguntar a los operadores: «¿cuáles son las tres cosas que más te impiden seguir el nuevo procedimiento de sostenibilidad que definimos?». Las respuestas suelen ser reveladoras: falta de herramientas, interrupciones constantes, inconsistencias entre procesos o contradicción directa con otras metas operativas.

El riesgo de la sostenibilidad imaginada es, por lo tanto, la irrelevancia. Un liderazgo que desconoce los límites de su propio sistema corre el riesgo de tomar decisiones desconectadas de las condiciones necesarias para ejecutarlas. Si la sostenibilidad no está profundamente arraigada en los cuellos de botella de la rutina, es apenas un ejercicio de

relaciones públicas que se disipará ante la primera crisis financiera o presión por la productividad. La verdadera prueba del liderazgo no está en el brillo de las metas que se anuncian en eventos corporativos, sino en la capacidad de ajustar el sistema para que el colaborador, sin esfuerzo adicional y sin desesperación, pueda realizar su trabajo de una manera que sea, intrínsecamente, sostenible. El puente entre la dirección y la ejecución se construye reconociendo que la realidad cotidiana no es un obstáculo que deba superarse mediante el discurso, sino el único terreno donde la sostenibilidad puede, de hecho, existir.

05 - Dónde ocurre realmente el impacto: Decisiones de compra, diseño y operación

La sostenibilidad, cuando se retira del terreno de la retórica y se lleva a la mesa de operaciones, deja de ser una cuestión de valores abstractos y se convierte en un ejercicio riguroso de elección técnica. Donde realmente ocurre el impacto no es en los discursos pronunciados en asambleas ni en las páginas brillantes de los informes de gobernanza; ocurre en los puntos de decisión donde se selecciona la materia prima, donde se diseña la estructura de un producto y donde se opera la máquina. Si el compromiso es la intención, la decisión granular es el hecho. Y son esos hechos, acumulados a través de miles de decisiones diarias, los que determinan si una empresa está construyendo efectivamente un futuro o simplemente gestionando su propia inercia.

El primer punto crítico de impacto es la función de abastecimiento. El área de abastecimiento, frecuentemente relegada a la función de «comprar al menor costo», es, en realidad, una de las funciones estratégicas para la gobernanza ambiental y social de una organización. Cuando la organización prioriza a los proveedores exclusivamente por el precio, sin considerar el origen de los insumos, las condiciones de trabajo o los impactos ambientales de esa cadena, corre el riesgo de tomar decisiones incompatibles con sus propios compromisos de sostenibilidad.

Cada especificación contractual, cada criterio de precalificación de un socio comercial es una línea de código que define la huella de la empresa. Es aquí donde el impacto es, literalmente, comprado. Cuando la organización impone condiciones de precio y plazo incompatibles con una ejecución responsable, puede estar trasladando a sus proveedores presiones que favorecen la explotación y aumentan los riesgos en su cadena de suministro.

Transformar la sostenibilidad en realidad exige que la estrategia de compras sea rediseñada para integrar criterios socioambientales como métricas de desempeño tan vitales como el costo unitario.

A continuación, tenemos la ingeniería y el diseño. Es en la fase de diseño, cuando el producto todavía existe únicamente como una idea o un dibujo técnico, donde se toman muchas de las decisiones capaces de determinar su impacto ambiental a lo largo de toda su vida útil. Cuando las decisiones de diseño no consideran aspectos como la reciclabilidad, la durabilidad y el impacto ambiental de los materiales, sus consecuencias pueden acompañar al producto durante toda su vida útil, llegando incluso a las etapas de disposición final.

El impacto real de la sostenibilidad exige que la ingeniería incorpore principios de circularidad y eficiencia energética desde la concepción del producto. Esta perspectiva está alineada con las

directrices de ecodiseño[4] de la ISO 14006, que orientan la integración de los aspectos ambientales en los procesos de diseño y desarrollo.

El diseño es el mapa; si el mapa está equivocado, la operación perderá tiempo intentando corregir el rumbo en lugar de simplemente avanzar.

Por último, la operación es el gran laboratorio donde la sostenibilidad se pone a prueba frente a la realidad. Es en la planta de producción y en la logística de distribución donde las decisiones tomadas por abastecimiento e ingeniería enfrentan la prueba de la eficiencia. Reducir los desperdicios es una de las contribuciones más concretas de la operación a la sostenibilidad. Una línea de producción que opera con cuellos de botella, genera productos defectuosos constantes o exige ajustes de emergencia debido a deficiencias de mantenimiento

[4] Ecodiseño: Enfoque de diseño que incorpora aspectos ambientales al desarrollo de productos y servicios, considerando sus impactos a lo largo del ciclo de vida.

presenta condiciones que comprometen su eficiencia y pueden aumentar sus impactos ambientales, económicos y sociales. El impacto ocurre cuando el operador cuenta con la autonomía y las herramientas necesarias para identificar una ineficiencia y con la seguridad psicológica para reportarla antes de que se convierta en un problema ambiental o en un riesgo ocupacional.

Para localizar los puntos críticos de ejecución, el liderazgo necesita realizar lo que llamamos «rastreo de impacto granular». Esto significa dejar de observar únicamente el indicador agregado de consumo de energía y comenzar a observar la variable de control de esa máquina específica. Significa cuestionar si la elección de un proveedor considera, además del precio y la especificación técnica, los impactos asociados con la producción y el transporte de los componentes. Significa comprender si el procedimiento de operación está alineado con el diseño del producto o si el

colaborador necesita «improvisar», generando más desperdicio, para lograr que la pieza encaje.

La sostenibilidad, vista a través de estas decisiones, se convierte en un problema de inteligencia operacional. No se trata de pedirles a las personas que «cuiden el planeta», sino de construir condiciones para que las decisiones de compras, ingeniería y operación contribuyan, de manera consistente, a reducir los desperdicios y otros impactos no deseados.

Cuando una organización logra identificar estas decisiones críticas y proporcionar a los profesionales información, herramientas y condiciones adecuadas, amplía su capacidad para incorporar la sostenibilidad en las prácticas cotidianas. La concientización sigue siendo importante, pero pasa a estar acompañada de condiciones concretas que permiten transformar compromisos en resultados.

Localizar el impacto real es un ejercicio de humildad técnica. Es aceptar que el brillo de una meta ESG no

supera la fricción de la elección de un proveedor ni la geometría de un componente mal diseñado. El futuro de la sostenibilidad no se construirá mediante grandes decisiones aisladas, sino a través de la excelencia en los detalles de la ejecución. Es en la intersección entre lo que se planifica en la oficina de ingeniería, lo que se contrata en el departamento de abastecimiento y lo que se ejecuta en la planta industrial donde la promesa se convierte en capacidad. Quien desee liderar el próximo nivel debe estar dispuesto a mirar hacia abajo, hacia los flujos de trabajo, y encontrar allí, en la granularidad de las tareas, la verdadera medida del impacto que la organización está, de hecho, dejando en el mundo.

06 - HOP como filosof ía organizacional

Durante décadas, muchos enfoques de gestión han privilegiado la estandarización, el control y el cumplimiento de los procedimientos como caminos para alcanzar resultados previsibles. Estos elementos siguen siendo fundamentales para el funcionamiento de las organizaciones. El problema surge cuando creemos que, por sí solos, son suficientes para afrontar la complejidad del trabajo real.

El *Human and Organizational Performance*, o simplemente HOP, propone ampliar esta perspectiva. Más que una herramienta o metodología, representa una filosofía que nos invita a comprender cómo se produce el desempeño humano y organizacional en las condiciones reales de trabajo.

El HOP parte de una premisa fundamental: el desempeño humano no es únicamente algo que deba

controlarse, sino una fuente de capacidad que debe comprenderse y fortalecerse. Esta perspectiva encuentra sustento en los trabajos de autores como Sidney Dekker, Erik Hollnagel y Todd Conklin, quienes han contribuido, por diferentes caminos, a ampliar nuestra comprensión sobre el error humano, la complejidad de los sistemas y el aprendizaje organizacional. El HOP reconoce que las personas no son únicamente ejecutoras de procedimientos, sino participantes activos en la adaptación del trabajo a las condiciones reales. La transición filosófica es profunda: dejamos de ver a la organización únicamente como una máquina que necesita ser protegida de los errores humanos y comenzamos a comprenderla como un sistema complejo que también depende de la inteligencia, la experiencia y la capacidad de adaptación de las personas.

Para la sostenibilidad, este paradigma es transformador. Cuando una empresa asume el compromiso de reducir su impacto ambiental o mejorar sus estándares de gobernanza,

inevitablemente encontrará escenarios en los que lo planificado en la oficina no corresponde a lo que exige el terreno. Es en esa brecha donde actúa la filosofía HOP. Ante una situación en la que un profesional necesita responder a una falla técnica que amenaza con provocar una fuga de efluentes y encuentra dificultades para aplicar íntegramente el procedimiento establecido, una gestión orientada por los principios del HOP busca comprender las condiciones que influyeron en esa decisión. Esto no significa ignorar el comportamiento individual ni eliminar responsabilidades, sino ampliar el análisis para incluir el contexto, las restricciones operativas y las capacidades disponibles en ese momento.

Adoptar el HOP como filosofía organizacional exige que el liderazgo renuncie a la ilusión del control total. Esto significa reconocer que, en sistemas complejos, el «trabajo planificado» —aquel descrito en procedimientos, estándares y procesos— no siempre corresponde íntegramente al «trabajo real», que ocurre en condiciones variables y exige

decisiones y adaptaciones ante las circunstancias encontradas. El desempeño real, aquel que genera impacto, ocurre en el trabajo real. Por lo tanto, además de verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos, la gestión necesita comprender cómo ocurre realmente el trabajo y qué condiciones favorecen o dificultan su ejecución.

Este cambio filosófico se sustenta en principios que redefinen la relación entre liderazgo y operación. Uno de estos principios es reconocer que el cumplimiento de los procedimientos, aunque necesario, no es suficiente para comprender y fortalecer el desempeño organizacional. Si el objetivo es la sostenibilidad, la organización no necesita únicamente manuales, sino una capacidad instalada para aprender continuamente de las dificultades, las variaciones y las señales de que determinadas condiciones de trabajo necesitan ser revisadas. Desde la perspectiva del HOP, un error no debe interpretarse automáticamente como una señal de incompetencia. Puede ofrecer información valiosa

sobre las condiciones del trabajo, las dificultades que enfrentan las personas y las oportunidades para fortalecer las capacidades organizacionales.

Además, el HOP amplía nuestra comprensión sobre la seguridad y la sostenibilidad al reconocer que los buenos resultados no dependen únicamente de la ausencia de fallas, sino también de la presencia de capacidades organizacionales. Una organización que desea cumplir sus compromisos ESG no debe preocuparse únicamente por no contaminar; debe invertir activamente en la creación de condiciones en las que las personas cuenten con las herramientas, el conocimiento y la autonomía para resolver problemas de manera sostenible tan pronto como surjan. Es el fortalecimiento de la capacidad de respuesta, la resiliencia y la inteligencia colectiva.

Al adoptar el HOP como base para la gestión del desempeño moderno, la empresa deja de ser una ejecutora de tareas repetitivas y se convierte en un organismo de aprendizaje. Esto amplía el papel del

gerente: además de dar seguimiento a los resultados y verificar los requisitos, necesita actuar como un «arquitecto de contextos», contribuyendo a construir condiciones que favorezcan el desempeño humano y organizacional. Es una invitación a la vulnerabilidad del liderazgo, que necesita admitir que no tiene todas las respuestas sobre la planta de producción y que, para transformar metas globales en realidad local, tendrá que sentarse junto a quienes operan el sistema para comprender, juntos, las limitaciones y las posibilidades.

Integrar el HOP a la estrategia de sostenibilidad permite ir más allá de los compromisos declarados, fortaleciendo las capacidades organizacionales necesarias para transformar intenciones en resultados consistentes y duraderos. Mientras la sostenibilidad sea gestionada únicamente como un conjunto de normas impuestas de arriba hacia abajo, su implementación seguirá siendo vulnerable a las presiones y los cambios de la vida cotidiana. Al transformarla en una filosofía de desempeño

humano, donde el aprendizaje es el motor y las personas son las protagonistas de la solución, la empresa construye algo más profundo: una organización que no solo informa sobre su impacto al mundo, sino que desarrolla continuamente las capacidades necesarias para transformar sus compromisos en prácticas consistentes, sostenidas por las decisiones técnicas, éticas y operativas de la vida cotidiana.

El HOP no es únicamente una forma de hacer las cosas; es una manera de comprender el mundo organizacional que, al reconocer la naturaleza humana y la complejidad de los sistemas, contribuye a construir las condiciones necesarias para que la sostenibilidad forme parte de la manera en que se realiza el trabajo.

07 - El error es normal: Cómo afrontar la complejidad y la incertidumbre

En sistemas de alta complejidad, la idea de que el error puede eliminarse por completo es una ilusión que resulta costosa. Los estudios de James Reason sobre el error humano y las contribuciones de Sidney Dekker a su comprensión en el contexto de los sistemas complejos ayudan a explicar por qué la falibilidad humana debe considerarse en el diseño de los procesos y en la manera en que las organizaciones responden a los sucesos.

Muchos enfoques tradicionales de gestión, influenciados por el ideal industrial de procesos lineales, trataron la falla como una desviación del rumbo, frecuentemente asociada con la distracción o la incompetencia individual. Sin embargo, cuando

aplicamos esta lógica al mundo real de las organizaciones modernas, donde la sostenibilidad depende de miles de decisiones granulares en contextos de incertidumbre, esta mentalidad se convierte en un obstáculo peligroso.

El error, desde la perspectiva del Desempeño Humano y Organizacional, no es una falla de carácter, sino una característica inherente a la condición humana y al funcionamiento de cualquier sistema complejo.

Aceptar que el error es normal no significa ser complaciente con los resultados no deseados. Significa, por el contrario, elevar la madurez de la gestión para construir sistemas capaces de tolerar errores, limitar sus consecuencias y ofrecer oportunidades de aprendizaje, en lugar de depender exclusivamente del castigo cuando algo sale mal. En un entorno de sostenibilidad, donde los equipos enfrentan el desafío de innovar en los procesos productivos y reducir los impactos ambientales bajo

presión, necesitamos reconocer que pueden surgir situaciones inesperadas tanto durante la implementación de cambios como en las actividades más rutinarias.

Cuando una meta ESG exige cambios en los procesos, mayor eficiencia energética o la utilización de nuevos materiales, surgen condiciones que necesitan ser comprendidas y monitoreadas. En estas situaciones, la capacidad de aprender del trabajo real se vuelve aún más importante para identificar dificultades, anticipar riesgos y adaptar las operaciones de manera segura.

Uno de los problemas que encontramos en la gestión organizacional es la tendencia a diseñar procesos y procedimientos como si el trabajo pudiera realizarse siempre según lo planificado, sin errores, variaciones ni situaciones inesperadas. Se crean procedimientos rígidos que ignoran la variabilidad del día a día, como si el trabajo ocurriera siempre en un entorno de laboratorio. Cuando algo se sale de

control —una fuga menor, una entrega fuera de los estándares de cumplimiento, una falla de registro—, la respuesta inmediata suele ser el endurecimiento de las normas. «Vamos a aumentar la supervisión», «vamos a castigar a quien no siguió el manual», «vamos a agregar una etapa más de aprobación». Esta reacción, aunque parezca asertiva, puede hacer que el sistema sea más frágil cuando sustituye la comprensión de las condiciones de trabajo por el aumento indiscriminado de los controles. Inhibe la transparencia y empuja la variabilidad hacia las sombras, donde sigue existiendo, pero ahora sin que nadie pueda aprender de ella.

Los sistemas resilientes, por otro lado, están diseñados bajo la premisa de la falibilidad. Reconocen que la capacidad humana de percibir, interpretar y responder a situaciones inesperadas es un recurso importante para la seguridad, siempre que esté respaldada por condiciones adecuadas y barreras de protección. Cuando un colaborador comete un error durante una actividad, una

organización orientada a la resiliencia busca comprender las condiciones en las que ocurrió. ¿Qué información estaba disponible? ¿Qué dificultades enfrentaba la persona? ¿Qué recursos, barreras y capacidades podrían haber ayudado a identificar el problema o reducir sus consecuencias? Estas preguntas amplían la comprensión de lo ocurrido y ayudan a identificar oportunidades de mejora. Se trata de construir barreras de protección que no impidan la autonomía del trabajador, sino que lo ayuden a identificar tempranamente la desviación del rumbo. Es la diferencia entre una cerca que encierra y un faro que guía.

Para el gerente de sostenibilidad o de ESG, desmitificar el error es el primer paso hacia la transparencia. Cuando la organización responde a las fallas principalmente con culpa y castigo, las personas pueden dejar de reportar cuasi accidentes, dificultades operativas y pequeñas ineficiencias. Con ello, información importante deja de llegar al liderazgo, comprometiendo la capacidad de

identificar riesgos y oportunidades de mejora. Los informes pueden seguir presentando buenos resultados, mientras que los problemas relevantes permanecen poco conocidos.

La resiliencia organizacional exige que tengamos «hambre de señales débiles». Necesitamos un entorno donde el operador se sienta cómodo al decir: «El procedimiento que definimos no funciona en la práctica cuando la humedad es alta y la materia prima proviene del proveedor X». Este relato no es una falla; es la mayor prueba de inteligencia que la organización puede tener sobre su propia operación.

Afrontar la complejidad significa reconocer que los resultados negativos pueden derivarse de decisiones que, en el momento en que fueron tomadas, parecían razonables ante la información, las presiones y las condiciones existentes. Cuando ocurre un error, necesitamos comprender no solo lo que hizo la persona, sino también el contexto en el que tomó su decisión y las condiciones que

influyeron en el resultado. Esto no elimina la responsabilidad individual, sino que amplía la responsabilidad organizacional de comprender, aprender y fortalecer las capacidades que hacen que los errores sean menos probables y sus consecuencias menos graves.

Al adoptar esta postura, la empresa comienza a gestionar la sostenibilidad de una manera mucho más robusta. En lugar de gastar energía en una caza de brujas, el liderazgo se concentra en mejorar la «capacidad de recuperación» del sistema. ¿Cómo podemos hacer que nuestra línea de producción sea más tolerante a las variaciones en la calidad de los insumos? ¿Cómo podemos diseñar interfaces de software que hagan que el ingreso de datos ambientales sea más intuitivo y menos susceptible a errores de introducción de datos? ¿Cómo podemos capacitar a nuestros equipos para que sepan responder ante lo imprevisto, en lugar de quedarse paralizados esperando órdenes?

El error es una característica humana, pero la capacidad de aprender de él es una competencia organizacional. Cuando dejamos de intentar controlar lo imprevisible mediante el castigo y comenzamos a comprenderlo mediante el diseño y el aprendizaje, transformamos la gestión. Dejamos de depender únicamente del cumplimiento para convertirnos también en arquitectos de la resiliencia. Y es solo sobre esta base, donde la falla se aborda con honestidad y se celebra el aprendizaje, que lograremos construir los cimientos necesarios para que la sostenibilidad no sea únicamente una meta aspiracional, sino una realidad operativa tolerante, adaptable y profundamente consciente de sus propias limitaciones.

08 - La culpa no resuelve nada: por qué responsabilizar exige comprender

La cultura de la culpa es una de las formas más eficaces de impedir que una organización comprenda sus propios problemas. Cuando se oculta una irregularidad ambiental, se distorsiona un informe financiero o se ignora deliberadamente un requisito de seguridad, identificar quién tomó la decisión puede ser necesario. Pero ¿qué ocurre cuando la investigación termina ahí?

Encontrar a un responsable no significa necesariamente comprender el problema. En algunas situaciones, la búsqueda de un culpable funciona como una manera conveniente de dar por cerrado el asunto sin cuestionar decisiones, prioridades y prácticas de gestión que también necesitan ser examinadas.

El castigo puede transmitir un mensaje de rigor y producir la sensación de que el problema se ha resuelto. La alta dirección demuestra que ha tomado medidas, el caso se cierra y la organización sigue adelante. Pero las condiciones que contribuyeron a lo ocurrido pueden seguir presentes.

Existe también otra consecuencia. Cuando las personas perciben que reportar errores o dificultades puede dar lugar a castigos indiscriminados, la información importante deja de circular. Las señales de alerta pueden no llegar al liderazgo, reduciendo las oportunidades de identificar debilidades y actuar antes de que ocurran nuevos problemas.

Un problema ético no debe analizarse exclusivamente como una falla de carácter individual, ni atribuirse automáticamente a las condiciones organizacionales. En determinadas situaciones, los incentivos inadecuados, las presiones por los resultados y la tolerancia hacia prácticas irregulares pueden contribuir a decisiones

que violan principios y requisitos establecidos. Si un gerente decide omitir el proceso de filtrado de residuos para mantener la producción dentro del cronograma, necesitamos comprender tanto las presiones que influyeron en esa decisión como su responsabilidad por las consecuencias. Un análisis consistente considera ambas dimensiones.

Responsabilizar de manera justa exige distinguir situaciones que no pueden recibir la misma respuesta. Un error no intencional, una adaptación realizada ante dificultades operativas, una violación deliberada y una conducta intencionalmente perjudicial implican circunstancias y responsabilidades diferentes. Tratar todo como un simple incumplimiento es tan inadecuado como atribuir automáticamente cualquier comportamiento a las condiciones organizacionales.

Esta es una discusión importante en el campo de la *Just Culture*[5], profundizada por autores como Sidney Dekker. La cuestión no es elegir entre responsabilizar a las personas o comprender el contexto. Es reconocer que una respuesta justa depende de examinar ambos, considerando la naturaleza de la decisión, las circunstancias en las que ocurrió y las responsabilidades involucradas.

En la práctica, esto significa ampliar las preguntas que hacemos ante un suceso: ¿qué condiciones hicieron que aquel atajo se considerara una alternativa viable? ¿Cómo influyeron nuestros procesos y mecanismos de gobernanza en la decisión? ¿Qué presiones organizacionales pueden haber contribuido al comportamiento observado?

[5] **Just Culture:** Enfoque de justicia organizacional que busca equilibrar el aprendizaje, el trato justo y la rendición de cuentas, considerando el contexto de las decisiones y la naturaleza de los comportamientos involucrados.

Una investigación orientada por los principios del HOP busca comprender lo que ocurrió antes de establecer conclusiones sobre causas y responsabilidades. Esto exige escuchar a las personas involucradas, analizar las condiciones de trabajo y reconocer las responsabilidades individuales y organizacionales. Cuando la investigación se lleva a cabo con justicia y apertura al aprendizaje, aumentan las posibilidades de obtener información relevante sobre las dificultades y los factores que contribuyeron a lo ocurrido. Esta información permite fortalecer los procesos, los recursos y los mecanismos de protección, reduciendo la probabilidad de recurrencia y la gravedad de las posibles consecuencias. Comprender el contexto no significa aceptar cualquier comportamiento, sino construir respuestas más consistentes, proporcionales y capaces de generar aprendizaje.

Este compromiso con el aprendizaje también exige que el liderazgo reconozca su responsabilidad por las condiciones de trabajo. Ante un problema

ético, una pregunta fundamental es: «¿Qué condiciones, decisiones o prioridades bajo nuestra responsabilidad pueden haber contribuido a esta situación y qué necesitamos fortalecer para evitar que vuelva a ocurrir?».

Reconocer la propia responsabilidad no debilita la autoridad del liderazgo. Por el contrario, puede contribuir a construir relaciones de confianza, en las que las personas se sientan seguras para reportar dificultades y dilemas antes de que se conviertan en problemas mayores. La integridad no es un estado estático, sino una capacidad que se fortalece cuando la organización reconoce sus debilidades, aprende de ellas y transforma ese aprendizaje en mejoras concretas.

Superar la cultura de la culpa no significa renunciar a la responsabilidad. Significa tomarse más en serio la responsabilidad.

Una respuesta justa necesita reconocer las responsabilidades individuales y organizacionales,

considerar la naturaleza de las decisiones y actuar sobre aquello que necesita cambiar. Porque responsabilizar no debería significar únicamente encontrar a alguien a quien atribuir las consecuencias. Debería significar también asumir la responsabilidad de impedir que los mismos problemas sigan produciéndose.

09 - El contexto influye en el comportamiento: Incentivos y presiones

El comportamiento humano dentro de una organización no puede comprenderse únicamente como resultado de elecciones individuales o características personales. También está influido por las condiciones de trabajo, los incentivos, las métricas y las presiones presentes en la vida cotidiana. Esto significa que las decisiones observadas en el día a día también ofrecen información sobre aquello que la organización incentiva, reconoce y valora. Si un colaborador es recompensado económicamente por alcanzar una meta de producción que, en las condiciones reales de trabajo, presiona al equipo a ignorar los requisitos de eficiencia energética, la organización, en la práctica, está comprando el desperdicio.

Los incentivos ejercen una influencia importante sobre las decisiones cotidianas. En muchas empresas, el bono por desempeño se calcula exclusivamente en función del volumen de entregas, el plazo de ejecución o la reducción de costos inmediatos. Cuando el sistema de remuneración concentra el reconocimiento en los resultados a corto plazo, sin considerar adecuadamente los impactos sociales y ambientales, puede estimular decisiones que favorecen los resultados inmediatos en detrimento de otros compromisos organizacionales. El sistema de reconocimiento termina transmitiendo un mensaje sobre lo que realmente importa para la organización. Y ese mensaje puede tener más influencia sobre las decisiones cotidianas que los compromisos presentados en políticas y documentos institucionales.

Las presiones por la productividad pueden comprometer la gobernanza cuando las metas establecidas no consideran las capacidades y las condiciones reales de ejecución del trabajo. La

búsqueda de eficiencia es legítima, pero cuando los plazos y los volúmenes de producción se definen sin considerar los recursos disponibles, las personas pueden enfrentar conflictos entre alcanzar las metas y cumplir íntegramente los requisitos establecidos. En estas situaciones, las actividades menos visibles en los indicadores de desempeño, como la clasificación adecuada de residuos, la verificación de equipos o determinadas etapas de control, pueden perder prioridad. El problema no está en la productividad en sí, sino en las condiciones en las que se exige y en las consecuencias de las decisiones que el sistema incentiva.

Además de los incentivos económicos, las expectativas sociales y jerárquicas también influyen en las decisiones. Cuando el liderazgo reconoce únicamente la rapidez de las entregas, sin procurar comprender cómo se alcanzaron, puede incentivar adaptaciones que ocultan dificultades o comprometen requisitos importantes. El problema no está en la capacidad de las personas para adaptar

el trabajo a las condiciones reales, sino en la ausencia de criterios y espacios para comprender cuándo esas adaptaciones fortalecen la operación y cuándo introducen riesgos o consecuencias no deseadas. Cuando las adaptaciones que comprometen requisitos importantes comienzan a repetirse y a ser reconocidas, pueden consolidarse como prácticas informales, incluso cuando contradicen las directrices oficiales de la organización. Si la política dice «la sostenibilidad es lo primero», pero el gerente de producción elogia únicamente a quienes ignoran las reglas para alcanzar la meta del mes, el mensaje que resuena es el del gerente, no el del manual.

Una manera de identificar estas contradicciones es realizar una auditoría de los incentivos organizacionales. Esto significa examinar las metas, los indicadores de desempeño y los criterios de reconocimiento a partir de una pregunta: «¿Dónde está nuestro sistema recompensando comportamientos que contradicen los compromisos de sostenibilidad?».

A veces, el problema está en la propia definición del éxito. Si el desempeño de un comprador se evalúa exclusivamente por el descuento obtenido en la negociación, sin considerar criterios sociales, ambientales y de cumplimiento, la organización puede favorecer decisiones que aumentan su exposición a proveedores con prácticas inadecuadas. De la misma manera, cuando el desempeño de un ingeniero se mide únicamente por el tiempo de lanzamiento de un producto, aspectos como la durabilidad, la eficiencia en el uso de recursos y la reciclabilidad pueden recibir menos atención en las decisiones de diseño.

El cambio de comportamiento exige, por lo tanto, una alineación entre los incentivos organizacionales y las condiciones reales de trabajo. Esto no significa abandonar la búsqueda de eficiencia o rentabilidad, sino integrar los compromisos de sostenibilidad en los criterios utilizados para evaluar los resultados. Significa, por ejemplo, desarrollar indicadores de productividad con integridad, en los que el

reconocimiento de un gerente considere no solo lo que se produjo, sino también cómo se alcanzaron los resultados, incluyendo el cumplimiento de requisitos ambientales y sociales. El objetivo es construir condiciones en las que actuar de acuerdo con estos compromisos sea viable, valorado y coherente con las prioridades de la organización. Los comportamientos observados en la vida cotidiana revelan mucho sobre las prioridades que una organización realmente sostiene. Cuando las metas, los indicadores y los mecanismos de reconocimiento entran en conflicto con los compromisos de sostenibilidad, no basta con reforzar las políticas, ofrecer capacitaciones o pedir a las personas que tomen decisiones diferentes. Es necesario examinar lo que estamos valorando, exigiendo y recompensando.

Las personas no responden únicamente a lo que la organización declara que es importante. También responden a lo que demuestra que es importante a través de sus decisiones.

10 - Aprender es fundamental: De las fallas al trabajo exitoso

Los problemas no siempre comienzan cuando sus consecuencias se hacen visibles. Antes de una falla ambiental, una irregularidad o una crisis organizacional, pueden existir dificultades recurrentes, adaptaciones y señales de que determinadas condiciones de trabajo necesitan ser revisadas.

Esto no significa que todos los sucesos pudieran haberse previsto. Muchas de estas señales son ambiguas y solo adquieren significado cuando se examinan junto con otra información. Aun así, representan oportunidades para comprender lo que está ocurriendo antes de que determinadas debilidades produzcan consecuencias mayores.

Aprender también exige prestar atención a aquello que todavía no ha producido consecuencias más graves.

En algunas organizaciones, la atención del liderazgo se concentra en los sucesos de mayor gravedad, mientras que las dificultades recurrentes y las señales menos evidentes reciben poca atención. Un cuasi accidente, el desperdicio recurrente en una línea de producción, la queja de un proveedor sobre plazos imposibles de cumplir o la dificultad para seguir un protocolo de protección ambiental pueden terminar siendo tratados como «ruido operativo» o «costo de hacer negocios». Estas situaciones pueden revelar aspectos del trabajo que los indicadores tradicionales no siempre logran mostrar. Cuando esta información se desestima, la organización pierde oportunidades de comprender dificultades recurrentes, revisar las condiciones de trabajo y actuar antes de que determinados problemas se agraven.

Reconocer estas señales exige más que canales de comunicación o sistemas de registro. Es necesario que las personas tengan confianza para compartir

dificultades y que la organización esté preparada para examinar la información que recibe.

Imaginemos a un operador que percibe dificultades recurrentes en el funcionamiento de un sistema de filtrado de residuos bajo determinadas condiciones de temperatura. Registrar esta información es importante, pero no es suficiente. Es necesario comprender en qué circunstancias aparece el problema, cómo lo afronta el equipo y qué condiciones necesitan modificarse.

La información solo comienza a generar valor cuando deja de ser simplemente un registro y pasa a orientar las decisiones.

Una de las maneras de profundizar esta comprensión es mediante los *Learning Teams*, o equipos de aprendizaje. Estos encuentros permiten explorar, junto con las personas que realizan el trabajo, cómo se desarrollan las actividades en la práctica, qué dificultades se enfrentan, qué adaptaciones se vuelven necesarias y qué permite

alcanzar buenos resultados incluso en condiciones desafiantes.

La calidad de estas conversaciones depende menos de encontrar respuestas rápidas y más de la disposición para comprender el trabajo sin partir de conclusiones previamente establecidas. Preguntas como «¿Qué estaba ocurriendo en ese momento?», «¿Qué condiciones influyeron en las decisiones?» y «¿Qué ayudó o dificultó la realización del trabajo?» permiten descubrir aspectos de la operación que no siempre aparecen en los procedimientos, indicadores o informes.

Pero un equipo de aprendizaje no termina cuando acaba la conversación. Los hallazgos necesitan ser examinados, transformados en decisiones y, cuando sea necesario, producir cambios en los procesos, los recursos o las condiciones de trabajo. También es importante dar seguimiento para verificar si estos cambios realmente contribuyeron a mejorar la operación.

Sin esta continuidad, corremos el riesgo de transformar el aprendizaje en una actividad más que se realiza, documenta y contabiliza, pero que tiene poca influencia sobre la manera en que ocurre el trabajo.

El aprendizaje continuo amplía la capacidad de las organizaciones para afrontar la complejidad y responder a los cambios. Cuando se ignoran las dificultades recurrentes, pueden repetirse problemas similares, consumiendo recursos y comprometiendo los resultados. Por otro lado, las organizaciones que buscan comprender tanto las fallas como las condiciones que sostienen el trabajo exitoso desarrollan conocimientos que pueden orientar decisiones futuras. Esta memoria organizacional no elimina la incertidumbre, pero contribuye a reconocer patrones, identificar debilidades y fortalecer la capacidad de adaptación.

En este proceso, el liderazgo tiene un papel que va más allá de orientar decisiones y establecer

prioridades. El líder necesita favorecer el descubrimiento y crear condiciones para que la información relevante llegue hasta él, incluso aquella que contradice las expectativas o revela dificultades. Reconocer estas señales y comprender su contexto puede permitir intervenciones más oportunas y decisiones mejor fundamentadas. Valorar el aprendizaje a partir de las fallas es un ejercicio de humildad y valentía. Es comprender que la organización no tiene todas las respuestas y que la sabiduría necesaria para ser sostenible está distribuida en el conocimiento tácito de quienes enfrentan los desafíos diarios directamente en las operaciones.

Aprender de las fallas es importante. Pero comprender por qué el trabajo funciona bien, incluso ante dificultades y condiciones variables, también es una fuente esencial de conocimiento.

Una organización que pretende avanzar en sus compromisos de sostenibilidad necesita aprender de

lo que ocurre todos los días, y no únicamente de los acontecimientos que se convierten en problemas.

El desafío no está únicamente en identificar lo que necesita mejorar. Está en transformar lo que descubrimos en decisiones y cambios que hagan que el trabajo sea más seguro, eficiente y sostenible.

Una organización no demuestra que ha aprendido únicamente por lo que ha llegado a saber, sino también por lo que ha comenzado a hacer de manera diferente.

11 - La respuesta del liderazgo importa

Es relativamente fácil defender la sostenibilidad cuando todo funciona según lo planificado. La verdadera prueba llega cuando algo sale mal. Una fuga, una falla operativa o una decisión inesperada enfrentan al liderazgo a elecciones que no siempre aparecen en los discursos y las políticas corporativas. En esos momentos, la manera en que respondemos revela qué compromisos orientan realmente nuestras decisiones. Una reacción precipitada, centrada en la búsqueda de culpables, puede cerrar una investigación incluso antes de que la organización comprenda lo que ocurrió. Y aquello que dejamos de comprender hoy puede volver a sorprendernos mañana.

Cuando un problema llega al liderazgo, rara vez llega acompañado de todas las respuestas. Hay

información incompleta, interpretaciones diferentes y decisiones que necesitan ser comprendidas. Preguntar quién estuvo involucrado puede ser necesario. Pero esa pregunta, por sí sola, no explica lo que ocurrió. Si la investigación termina con la identificación de un responsable, corremos el riesgo de dar por cerrado el asunto sin conocer las condiciones que contribuyeron al resultado. Y una organización que conoce solo una parte de la historia tendrá dificultades para aprender de ella.

Un liderazgo orientado por los principios del HOP busca responder a los problemas con curiosidad, responsabilidad y disposición para comprender el trabajo real. Ante una falla, busca conocer las condiciones en las que se tomaron las decisiones, las dificultades enfrentadas y los factores que contribuyeron al resultado. Antes de preguntar por qué alguien tomó determinada decisión, necesitamos comprender qué estaba ocurriendo cuando la tomó. ¿Qué sabía esa persona? ¿Qué alternativas tenía disponibles? ¿Qué presiones y

dificultades formaban parte de aquella situación? Esta postura no significa permisividad ni ausencia de consecuencias. Significa reconocer que una respuesta justa y eficaz depende de comprender lo ocurrido, distinguir comportamientos y considerar tanto las responsabilidades individuales como las organizacionales. Cuando se practica de manera consistente, este enfoque puede contribuir a construir relaciones de confianza y una mayor apertura al aprendizaje.

Una organización no aprende únicamente de los problemas que logra identificar. También aprende de aquello que las personas se sienten en confianza para contar. Las dificultades operativas, las señales de alerta y las situaciones inesperadas necesitan encontrar espacio en las conversaciones cotidianas, no solo en los informes elaborados después de un suceso. Esta apertura también fortalece la gobernanza, ya que acerca las decisiones estratégicas a la realidad del trabajo. Sin embargo, para que esto ocurra, la postura del liderazgo debe ser coherente

con las decisiones que toma, los recursos que pone a disposición y los comportamientos que reconoce.

La respuesta del liderazgo también influye en la calidad de la gobernanza. Ante un suceso ambiental o un problema ético, pueden ser necesarias medidas inmediatas para contener las consecuencias, proteger a las personas y cumplir los requisitos legales. Sin embargo, estas medidas no sustituyen la comprensión de las condiciones que contribuyeron a lo ocurrido. Una gobernanza consistente combina respuestas oportunas con análisis capaces de orientar mejoras duraderas, incluso cuando esto exige revisar procesos, invertir en recursos adicionales, interrumpir temporalmente una operación o renegociar compromisos. La integridad se revela especialmente en las decisiones en las que los resultados a corto plazo entran en conflicto con las responsabilidades ambientales, sociales o éticas.

La coherencia entre el discurso y la respuesta del liderazgo es fundamental para la credibilidad de los

compromisos de sostenibilidad. Las inversiones en tecnologías de monitoreo y programas de capacitación pueden ver comprometidos sus resultados cuando las personas encuentran dificultades para reportar problemas o cuando las decisiones de gestión contradicen los compromisos asumidos, incluidos aquellos relacionados con los ODS. El liderazgo influye en esta coherencia no solo por lo que comunica, sino principalmente por la manera en que responde a las situaciones difíciles, establece prioridades y asume responsabilidades.

La manera en que respondemos a los problemas enseña mucho sobre el tipo de organización que estamos construyendo. Si cada dificultad termina en una búsqueda apresurada de culpables, perdemos oportunidades de comprender y mejorar el trabajo. Si investigamos con seriedad, reconocemos responsabilidades y transformamos lo que aprendemos en decisiones concretas, fortalecemos nuestra capacidad para afrontar los próximos desafíos.

La sostenibilidad también se pone a prueba en estos momentos. No basta con declarar lo que valoramos; necesitamos demostrarlo, especialmente cuando las circunstancias hacen más difícil actuar de acuerdo con nuestros compromisos.

12 - Trabajo planificado vs. trabajo real

Un procedimiento puede ser técnicamente correcto, haber sido elaborado cuidadosamente y, aun así, encontrar dificultades cuando llega a la operación. No porque haya perdido su valor, sino porque el trabajo se realiza en condiciones que no siempre pueden preverse. Los equipos presentan variaciones, los recursos no siempre están disponibles en el momento necesario y diferentes demandas deben gestionarse simultáneamente. Es en este entorno donde las personas interpretan las orientaciones, toman decisiones y realizan adaptaciones para ejecutar sus actividades. Entre el trabajo que planificamos y el que realmente ocurre existe un espacio que necesitamos conocer. En él se encuentran tanto capacidades importantes como

dificultades y riesgos que no siempre aparecen en los documentos.

Las diferencias entre el trabajo planificado y el trabajo real no significan necesariamente un incumplimiento de los procedimientos. Muchas veces, aparecen en pequeños ajustes de secuencia, coordinación, comunicación y utilización de recursos que permiten ejecutar la actividad ante las condiciones encontradas. En otras situaciones, pueden implicar decisiones que introducen riesgos o comprometen requisitos importantes. Imaginemos una línea de producción detenida. Se solicita la intervención urgente del equipo de mantenimiento, mientras el personal de operaciones espera que el equipo vuelva a funcionar. El procedimiento establece etapas de autorización, aislamiento y verificación que deben cumplirse. Pero la presión por restablecer la producción también está presente. El tiempo pasa, las exigencias aumentan y alguien puede comenzar a considerar una alternativa más rápida.

Es precisamente en ese momento cuando necesitamos comprender el trabajo real. No para justificar la omisión de una etapa de seguridad, sino para investigar cómo las presiones, los recursos disponibles y las condiciones de la actividad influyen en las decisiones. Un procedimiento adecuado debe estar acompañado de condiciones que permitan cumplirlo, incluso cuando la operación está bajo presión.

Una de las dificultades para integrar la sostenibilidad en las operaciones es desarrollar requisitos y procesos sin comprender suficientemente las condiciones en las que serán aplicados. Cuando los controles ambientales, las metas ESG o las nuevas rutinas se definen únicamente con base en el trabajo planificado, aspectos importantes de la ejecución pueden permanecer invisibles para quienes toman las decisiones. Las variaciones del proceso, las limitaciones de los equipos, las presiones por los plazos y la disponibilidad de recursos influyen en la

viabilidad de los requisitos establecidos. Si estas condiciones no se consideran, los equipos pueden enfrentar conflictos entre atender las demandas operativas y cumplir íntegramente determinados estándares. Conocer el trabajo real permite identificar estos conflictos y buscar soluciones que preserven tanto la integridad de los procesos como los resultados esperados.

Cuando estas diferencias permanecen desconocidas o no se discuten, puede surgir un distanciamiento entre el cumplimiento documentado y las prácticas efectivamente adoptadas. Los procedimientos pueden estar formalmente disponibles, mientras que su aplicación cotidiana enfrenta obstáculos que no aparecen en los registros ni en las auditorías. En este escenario, la organización corre el riesgo de evaluar su sostenibilidad únicamente por la existencia de políticas y controles, sin comprender suficientemente cómo funcionan en la operación. La gobernanza se fortalece cuando logra verificar no

solo lo que está previsto, sino también lo que se practica, qué dificultades se encuentran y cómo se sostienen los requisitos en el trabajo real.

Existe una diferencia importante entre preguntar «¿Por qué no seguiste el procedimiento?» y preguntar «¿Qué facilita o dificulta seguir este procedimiento en las condiciones reales de trabajo?». La primera pregunta puede ser necesaria para comprender una decisión. La segunda amplía nuestra visión sobre el funcionamiento de la operación.

Quienes realizan el trabajo conocen detalles que difícilmente aparecen en los documentos: una válvula que exige cuidados específicos, un sistema de registro ambiental que presenta limitaciones en los horarios de mayor demanda, dificultades para coordinar actividades simultáneas. Esta información no sustituye el conocimiento técnico ni los requisitos establecidos. Ayuda a comprender cómo funcionan

estos requisitos en la práctica y dónde existen oportunidades de mejora.

Reconocer el trabajo real es esencial para desarrollar procesos y controles de sostenibilidad que funcionen en las condiciones efectivas de la operación. Los procedimientos representan conocimientos, criterios y decisiones importantes, pero necesitan ser evaluados continuamente a la luz de la experiencia de quienes los utilizan. Esto significa revisar las instrucciones cuando sea necesario, considerar la variabilidad de las actividades, proporcionar recursos adecuados e involucrar a los equipos en la identificación de dificultades y oportunidades de mejora.

El trabajo planificado y el trabajo real no son adversarios. Necesitamos ambos. El primero reúne conocimientos, requisitos y decisiones sobre cómo deben realizarse las actividades. El segundo nos muestra cómo estos conocimientos y requisitos

interactúan con las condiciones concretas de la operación.

Cuando existe una distancia entre ellos, la respuesta no puede ser simplemente exigir que las personas se ajusten a lo planificado, ni aceptar automáticamente todo lo que ocurre en la práctica. Necesitamos comprender sus causas y actuar sobre lo que revelan.

Para la sostenibilidad, este acercamiento es decisivo. Los compromisos ESG y los ODS deben estar presentes no solo en los documentos que orientan el trabajo, sino también en las condiciones que permiten realizarlo. Después de todo, no basta con planificar el trabajo que deseamos. Necesitamos conocer el trabajo que realmente ocurre.

13 - Las personas como fuente de capacidad

Una organización puede invertir en tecnología, desarrollar procedimientos rigurosos y establecer sistemas sofisticados de control. Todo esto es importante. Pero existe una fuente de capacidad que no siempre recibe la misma atención: el conocimiento de las personas que realizan el trabajo.

Son ellas quienes conviven diariamente con las variaciones de los procesos, perciben dificultades que no aparecen en los informes y encuentran maneras de afrontar situaciones que no estaban previstas. La perspectiva del HOP nos invita a reconocer esta contribución. Las personas no son únicamente ejecutoras de tareas o posibles fuentes de error. También son una parte fundamental de la capacidad que permite a los sistemas funcionar, aprender y mejorar.

Un operador experimentado percibe un ruido inusual en un equipo. No hay ninguna alarma que indique una anomalía, ninguna falla registrada ni ninguna interrupción del proceso. Pero ese sonido es diferente de los que está acostumbrado a escuchar. Su experiencia le permite reconocer que algo merece atención.

Esta percepción no sustituye a los sensores, los sistemas de monitoreo ni los procedimientos de inspección. Añade información que puede ser importante para comprender el funcionamiento del equipo. Cuando existe espacio para comunicar la preocupación y recursos para investigarla, el conocimiento humano se combina con la tecnología y los controles existentes.

Es en esta combinación donde encontramos una capacidad organizacional importante: reconocer señales, evaluar situaciones y actuar antes de que pequeñas dificultades se conviertan en problemas mayores.

Reconocer a las personas como fuente de capacidad exige ampliar la manera en que comprendemos el llamado factor humano. Además de considerar los riesgos asociados a las limitaciones y los errores, necesitamos reconocer la contribución de las personas para anticipar dificultades, resolver problemas y mejorar procesos. Cuando el trabajo se organiza de manera que restringe excesivamente la participación y el criterio de quienes ejecutan las actividades, pueden perderse oportunidades importantes de aprendizaje. Por otro lado, los entornos que combinan orientaciones claras, recursos adecuados, autonomía compatible con las responsabilidades y apertura a los cuestionamientos crean mejores condiciones para aprovechar el conocimiento disponible en la organización.

La capacidad de una organización para avanzar en sus compromisos ESG también depende de las condiciones que ofrece para que las personas contribuyan a las decisiones y mejoras cotidianas. Un operador puede identificar una oportunidad para

reducir el consumo de agua en un proceso de limpieza, siempre que la modificación preserve los requisitos técnicos y ambientales. Un profesional de mantenimiento puede sugerir una modificación que aumente la vida útil de un componente y reduzca los descartes innecesarios. Un analista de compras puede cuestionar la procedencia de un material ante indicios de no conformidad. Estas contribuciones demuestran que la sostenibilidad no se logra únicamente mediante decisiones estratégicas o indicadores corporativos. También depende del conocimiento distribuido, la participación y los mecanismos que permitan transformar buenas iniciativas en mejoras evaluadas, seguras y sostenibles.

Reconocer a las personas como fuente de capacidad también cambia la manera en que ejercemos el liderazgo. Verificar requisitos, dar seguimiento a los resultados e intervenir ante los riesgos siguen siendo responsabilidades importantes. Pero necesitamos ir más allá de la supervisión. Necesitamos conocer los

obstáculos que enfrentan los equipos, proporcionar recursos y crear oportunidades para que el conocimiento de quienes realizan el trabajo contribuya a mejorar los procesos.

Una pregunta como «¿Qué podemos hacer para que este proceso sea más limpio?» necesita encontrar espacio en las mismas discusiones en las que buscamos productividad, calidad y eficiencia.

Las personas que realizan el trabajo saben cosas que no aparecen en los indicadores. Ignorar este conocimiento es renunciar a una parte importante de la capacidad de la organización. Reconocer esta contribución no significa esperar que los profesionales experimentados compensen indefinidamente las limitaciones de los procesos o la falta de recursos. La experiencia humana necesita estar respaldada por tecnología, criterios claros y condiciones adecuadas.

Cuando este conocimiento encuentra espacio en las decisiones, la sostenibilidad deja de ser únicamente

una orientación definida por el liderazgo y pasa a formar parte de las decisiones que sostienen la operación. El desafío no es simplemente valorar a las personas en el discurso. Es construir una organización que realmente aprenda de lo que ellas saben.

14 - Conflicto de prioridades: Sostenibilidad, producción y costos

Una organización establece metas de producción, compromisos ambientales, objetivos financieros y estándares de integridad. Cada uno de ellos puede tener sentido cuando se analiza de manera aislada. El problema comienza cuando todos deben cumplirse al mismo tiempo, con recursos limitados, plazos ajustados y condiciones que no siempre permiten conciliar las expectativas. Es en ese momento cuando surgen decisiones difíciles. ¿Invertir ahora o posponer una mejora? ¿Reducir el ritmo de la operación o asumir costos adicionales? ¿Revisar una meta o presionar aún más a los equipos?

Estas decisiones forman parte de la gestión. El problema no está en la existencia de los conflictos,

sino en la manera en que se administran. Cuando la organización establece prioridades incompatibles y no ofrece criterios ni recursos para afrontarlas, los gerentes y los equipos terminan enfrentando contradicciones que deberían haberse abordado en otros niveles.

Parte de estos conflictos está relacionada con la manera en que se consideran los costos y beneficios de la sostenibilidad en las decisiones. Algunas iniciativas permiten reducir desperdicios, mejorar la eficiencia y generar beneficios económicos. Otras requieren inversiones, cambios operativos o gastos adicionales cuyos beneficios pueden percibirse únicamente a largo plazo, o no traducirse directamente en un retorno financiero. Cuando las decisiones privilegian exclusivamente los indicadores inmediatos de costos y productividad, los compromisos ambientales y sociales pueden perder espacio, especialmente en períodos de mayor presión financiera. El desafío no consiste en negar los costos involucrados, sino en desarrollar criterios de

decisión que también consideren los riesgos, las obligaciones, los impactos y las consecuencias a largo plazo.

Llamo «deuda de sostenibilidad» a la acumulación de riesgos, impactos y debilidades que una organización acepta o deja de afrontar al priorizar resultados inmediatos. Una decisión de posponer el mantenimiento de un sistema de control ambiental, por ejemplo, puede reducir los gastos a corto plazo, pero aumentar la exposición a fallas, desperdicios, interrupciones o consecuencias regulatorias. No todas las decisiones de este tipo producirán un daño, pero sus efectos potenciales deben ser reconocidos. El problema se agrava cuando los mecanismos de evaluación y reconocimiento valoran únicamente los resultados financieros a corto plazo, sin considerar suficientemente las condiciones en las que se alcanzaron y los riesgos transferidos al futuro.

El desafío consiste en lograr que estas decisiones se discutan de manera explícita. Cuando una medida ambiental requiere una inversión adicional, por ejemplo, la decisión debe considerar las obligaciones correspondientes, sus impactos, los riesgos involucrados y las alternativas disponibles. No siempre habrá una solución que satisfaga plenamente todos los intereses. En algunas situaciones, la decisión más responsable no será aquella que presente el mejor resultado financiero inmediato.

Esto no significa desconsiderar la viabilidad económica de la operación. Significa reconocer que la eficiencia y la responsabilidad no pueden evaluarse únicamente por el resultado financiero inmediato. Una decisión puede parecer ventajosa hoy y representar una exposición importante para el futuro. Uno de los puntos más importantes de esta discusión es la relación entre las metas y la capacidad operativa. Cuando los resultados esperados no consideran adecuadamente los recursos disponibles,

las restricciones de los procesos y el tiempo necesario para cumplir los requisitos técnicos, ambientales y de seguridad, los gerentes y los equipos pueden enfrentar presiones difíciles de administrar. Estas condiciones pueden favorecer improvisaciones, decisiones a corto plazo y adaptaciones que aumentan la exposición a riesgos. Comprender este contexto no significa justificar el incumplimiento de requisitos ni dejar de lado las responsabilidades individuales. Significa reconocer que la organización también necesita evaluar si sus metas, incentivos y condiciones de trabajo son coherentes con los compromisos que declara.

Una respuesta importante es crear mecanismos para identificar, discutir y administrar estos conflictos antes de que se conviertan en problemas mayores. Los gerentes y los equipos necesitan encontrar espacios para comunicar situaciones en las que las metas de producción, las restricciones de recursos o las exigencias de los plazos dificulten el cumplimiento de compromisos ambientales, sociales

o de gobernanza. Esta información debe respaldar decisiones sobre prioridades, inversiones, revisión de procesos y posibles ajustes de metas. En determinadas situaciones, esto puede significar reducir temporalmente la producción, ampliar los plazos o aceptar costos adicionales para preservar requisitos esenciales. Lo importante es que estas decisiones se tomen de manera consciente, transparente y compatible con las responsabilidades de la organización, en lugar de trasladarlas silenciosamente a quienes realizan el trabajo.

El conflicto entre producción, costos y sostenibilidad no desaparecerá. Forma parte de la realidad de las organizaciones. Lo que necesita cambiar es la manera en que lo afrontamos.

Porque, cuando una empresa establece prioridades incompatibles y deja que la operación resuelva por sí sola esa contradicción, no está gestionando el conflicto. Simplemente está trasladando sus consecuencias.

15 - Adaptación y resiliencia organizacional

En un mundo caracterizado por la volatilidad, la idea de que una organización puede estar «a prueba de fallas» es un anacronismo peligroso. Cuanto más compleja se vuelve una empresa, más se asemeja a un organismo vivo: está constantemente expuesta a impactos, presiones externas y variaciones internas. La resiliencia, por lo tanto, no reside en el intento de eliminar cualquier posibilidad de desviación, sino en la capacidad fundamental de adaptarse, mantener el impacto positivo y continuar operando con integridad, incluso bajo condiciones de estrés severo.

La resiliencia organizacional comienza por aceptar que el estrés es inevitable. Las crisis de abastecimiento, los cambios regulatorios repentinos o las fallas técnicas en los equipos de control ambiental son acontecimientos que, tarde o temprano, pondrán a prueba la solidez de nuestros

compromisos ESG. El sistema resiliente es aquel que posee «capacidad de maniobra». Construir una organización resiliente es, en última instancia, diseñar un sistema capaz de afrontar situaciones inesperadas, absorber perturbaciones y reorganizarse cuando la realidad se desvía del plan previsto. Si el equipo de primera línea necesita esperar largos procesos de autorización jerárquica durante una emergencia ambiental, el sistema no es resiliente; simplemente es lento y frágil.

Para fortalecer la organización, necesitamos desarrollar cuatro competencias fundamentales de resiliencia: la capacidad de anticipar, monitorear, responder y aprender. Anticipar significa utilizar los datos y la inteligencia colectiva para proyectar escenarios de crisis, no para escondernos de ellos, sino para preparar el sistema. Monitorear implica prestar atención a las «señales débiles» que analizamos anteriormente: las pequeñas variaciones que indican que la operación está saliendo de su zona de confort. Responder es la habilidad de ajustar la

operación en tiempo real sin comprometer la seguridad ni la integridad ambiental. Y aprender es la capacidad de transformar cada situación de estrés vivida en un perfeccionamiento del diseño del proceso.

La adaptación en tiempos de crisis no puede confundirse con el abandono de los principios de sostenibilidad. Muchas empresas, al enfrentar presiones financieras o de producción, optan por el camino más fácil: sacrifican los estándares de cumplimiento. La resiliencia sostenible exige lo contrario. Es precisamente bajo presión cuando el compromiso ESG debe hacerse más visible. Un sistema resiliente mantiene sus principios en funcionamiento incluso cuando los recursos escasean. Esto es posible cuando la sostenibilidad está integrada en la lógica operativa y no únicamente en la gobernanza administrativa. Cuando el ahorro de agua está incorporado al diseño del proceso, a las herramientas disponibles y a las decisiones operativas, esta práctica tiene mejores condiciones

para mantenerse incluso ante el aumento de las exigencias de producción. Comprender su importancia fortalece el compromiso, pero son las capacidades organizacionales las que permiten sostenerlo bajo presión.

Un error común es intentar construir resiliencia mediante la redundancia burocrática, como el aumento de los procesos de aprobación y las capas de auditoría. Esto solo genera inercia. La verdadera resiliencia nace de la «redundancia funcional» y de la claridad de propósito. La redundancia funcional significa contar con personas capaces de desempeñar múltiples funciones en situaciones críticas, permitiendo que el conocimiento circule hacia donde más se necesita. La claridad de propósito garantiza que, en el momento de un impacto externo, cada colaborador sepa qué es innegociable. Cuando aumenta la presión y se necesitan respuestas rápidas, si el propósito está claro, la adaptación será creativa y estará orientada a la integridad, y no al incumplimiento.

Los sistemas que mantienen un impacto positivo bajo estrés también son aquellos que promueven la seguridad psicológica. En un entorno resiliente, el trabajador que advierte sobre un posible incumplimiento bajo presión no es un mensajero de malas noticias que deba ser reprendido; es la propia personificación de la resiliencia, porque está permitiendo que el sistema responda al estrés antes de que se vuelva irreversible. La resiliencia organizacional, por lo tanto, no se trata de la fuerza bruta de la estructura, sino de la flexibilidad de la conducta. Es una organización que se dobla, pero no se rompe, porque posee la inteligencia necesaria para ajustarse continuamente.

Para fortalecer la organización frente a lo imprevisible, necesitamos entrenar nuestra percepción. Debemos reconocer que las situaciones de estrés pueden revelar debilidades, poner a prueba nuestras capacidades y ofrecer oportunidades importantes de aprendizaje. Cada crisis enfrentada debe ir acompañada de un análisis posterior a la

acción que plantee las siguientes preguntas: ¿qué descubrimos hoy sobre nuestra capacidad de adaptación? ¿ De qué manera el diseño de nuestro proceso nos ayudó o nos dificultó el trabajo? Es este ciclo de prueba y aprendizaje, integrado en el día a día de la operación, el que transforma a la organización de una estructura rígida y quebradiza en un sistema dinámico. Al final, la resiliencia es la sostenibilidad en su forma más práctica: la capacidad de una empresa para aportar valor positivo al mundo, independientemente de las tormentas que la vida cotidiana y la incertidumbre insistan en enviar. Una organización así no solo sobrevive; se fortalece con cada desafío, volviéndose más capaz de cumplir su misión ante un futuro que, por definición, nadie puede prever con exactitud.

16 - Ambiental: ODS 6, 7 y 12 -15 en la práctica del HOP

Al integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionados con el medio ambiente —Agua Limpia y Saneamiento (6), Energía Asequible y No Contaminante (7), Producción y Consumo Responsables (12), Acción por el Clima (13), Vida Submarina (14) y Vida de Ecosistemas Terrestres (15)— con la filosofía del Human and Organizational Performance (HOP), pasamos del ámbito de la «presentación de metas» al terreno del «desempeño operacional».

El gran error corporativo ha sido tratar el ODS 12, por ejemplo, como un problema de ingeniería de materiales o logística, olvidando que el desperdicio es, en esencia, el resultado de decisiones humanas tomadas bajo presiones sistémicas. Aplicar el HOP aquí no se limita a instalar sensores más inteligentes. Significa también comprender las condiciones en las

que las personas operan los sistemas y cómo esas condiciones pueden contribuir a la ineficiencia.

En la práctica, el ODS 6 y el ODS 7 exigen una gestión de recursos que, muchas veces, se ve frustrada por el distanciamiento del liderazgo. Cuando una fábrica no logra cumplir sus metas de reducción del consumo de agua o de eficiencia energética, una respuesta frecuente es invertir en nuevas tecnologías.

Esa inversión puede ser necesaria, pero el HOP nos invita a comprender el trabajo real para identificar qué mejoras son efectivamente necesarias. ¿A qué se enfrentan las personas que operan esas calderas o plantas de tratamiento de agua? Con frecuencia, realizan «adaptaciones locales» —como omitir ciclos de lavado de filtros para ahorrar tiempo de mantenimiento— porque el sistema de incentivos de productividad las presiona para mantener las máquinas funcionando sin interrupciones. El desperdicio, en este caso, es un subproducto de una

estructura de trabajo que recompensa el volumen en detrimento de la conservación.

Para alcanzar el ODS 12, relacionado con el consumo y la producción responsables, necesitamos dejar de culpar al operador final por las pérdidas de insumos. Si el material se desecha incorrectamente, la pregunta sistémica debe ser: «¿Qué aspectos de nuestro proceso de ingeniería o capacitación no proporcionaron al colaborador las condiciones necesarias para identificar y recuperar ese material?».

Con frecuencia, el problema reside en la interfaz hombre-máquina o en la ambigüedad de un procedimiento diseñado en una oficina que no considera las limitaciones de espacio y tiempo de la planta. Al aplicar el HOP, tratamos el error relacionado con el consumo como un dato de diagnóstico. Cada kilogramo de residuo desechado incorrectamente es una invitación para que el liderazgo se siente con el equipo y rediseñe las

condiciones de trabajo, de modo que el comportamiento sostenible sea, por naturaleza, el camino más fácil y lógico a seguir.

En relación con el ODS 13, la acción climática, el HOP contribuye a fortalecer la capacidad de adaptación de las organizaciones. La mitigación del cambio climático exige acciones concretas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Por su parte, la adaptación implica preparar a la organización para afrontar los efectos del cambio climático, incluidos los fenómenos extremos que pueden comprometer sus operaciones. ¿Cómo reaccionan nuestros equipos operativos cuando una tormenta interrumpe el suministro de energía o cuando una sequía extrema altera la disponibilidad de insumos? Un sistema resiliente desde la perspectiva del HOP reconoce que estas personas, en el terreno, son quienes poseen el conocimiento sobre cómo ajustar la operación para evitar desastres ambientales. La sostenibilidad climática comienza a medirse por la preparación y la inteligencia de los

equipos para identificar fallas potenciales antes de que se conviertan en daños ambientales mayores.

Los ODS 14 y 15, orientados a la preservación de la vida en el agua y en la tierra, imponen un nivel de gobernanza sobre la cadena de valor que resulta imposible mantener únicamente mediante auditorías externas. La eficacia, en este caso, reside en la seguridad psicológica.

El colaborador que detecta una anomalía en la disposición de un residuo que podría afectar al ecosistema local necesita sentirse seguro para detener la operación y reportar el problema sin temor a represalias.

Una organización orientada por el HOP reconoce que reportar un riesgo ambiental puede ofrecer una valiosa oportunidad de prevención, permitiendo actuar antes de que el problema produzca consecuencias mayores. Transformamos al colaborador en un «sensor ético» del sistema, cuyas observaciones valen más que cualquier certificado de

cumplimiento ambiental que, en ocasiones, solo acredita lo que la empresa desea ver.

La aplicación del HOP en estos ODS ambientales exige que el líder renuncie a la ilusión de que la sostenibilidad puede imponerse por decreto. Se construye mediante el rediseño constante de las condiciones de trabajo. Cuando el liderazgo admite que el «trabajo planificado» —aquel manual ambientalmente perfecto— es solo una hipótesis, y que el «trabajo real» es donde la sostenibilidad gana o pierde, la organización cambia. Deja de perseguir metas vacías y comienza a invertir en la competencia de su gente para afrontar los desafíos ambientales. Al final, la integración entre el HOP y los ODS ambientales demuestra que la tecnología, por más avanzada que sea, no elimina la necesidad de la inteligencia humana ni la comprensión de las condiciones reales en las que se desarrolla el trabajo. El éxito en la conservación, la eficiencia energética y la reducción de la huella climática es el reflejo directo de una organización que ha aprendido a escuchar,

rediseñar y apoyar a las personas que, todos los días, toman la decisión técnica de proteger efectivamente el planeta.

17 - Social: ODS 1-5, 8 y 10 y la valoración de las personas

El pilar social de la sostenibilidad suele adolecer de una superficialidad estratégica: las empresas crean programas de responsabilidad, donan recursos a causas externas y promueven campañas de concientización, mientras que, dentro de sus propias instalaciones, el sistema de trabajo sigue siendo deshumanizante, rígido y tecnocrático. Los ODS sociales —Fin de la Pobreza (1), Hambre Cero (2), Salud y Bienestar (3), Educación de Calidad (4), Igualdad de Género (5), Trabajo Decente y Crecimiento Económico (8) y Reducción de las Desigualdades (10)— no son metas de filantropía; son compromisos con la dignidad humana que también deben reflejarse en las decisiones y condiciones de trabajo. Al aplicar el *Human and Organizational Performance* (HOP) como lente para estas metas, descubrimos que la verdadera sostenibilidad social se construye en la manera en

que diseñamos el trabajo, y no en lo que hacemos con las ganancias después de generarlas.

El Trabajo Decente (ODS 8), piedra angular de la sostenibilidad social, suele verse saboteado por sistemas de gestión que operan bajo la lógica de la «eficiencia destructiva». Cuando un colaborador es asignado a una función en la que la presión por la productividad elimina cualquier margen para el error o para el descanso cognitivo, estamos vulnerando el trabajo decente. El HOP invierte esta lógica: en lugar de adaptar al ser humano a un proceso ineficiente, adaptamos el sistema para que sea digno de la capacidad humana. Esto significa diseñar flujos de trabajo que respeten el ritmo biológico y mental, que eliminen tareas humillantes o innecesariamente peligrosas y que ofrezcan al trabajador control sobre su propio desempeño. El trabajo decente, desde la perspectiva del HOP, es aquel que proporciona las herramientas necesarias para alcanzar el éxito, no aquel que exige superhéroes para corregir fallas de diseño.

La Salud y el Bienestar (ODS 3) también dejan de ser una cuestión de «programas de gimnasia laboral» y se convierten en una cuestión de seguridad psicológica y diseño sistémico. El estrés crónico que compromete la salud mental de los trabajadores puede agravarse por sistemas de castigo, metas inalcanzables y condiciones de trabajo inadecuadas. Al favorecer respuestas más justas y el aprendizaje a partir de las señales débiles, el HOP contribuye a identificar y afrontar factores organizacionales que comprometen el bienestar. Cuando las personas dejan de ocultar problemas por temor a represalias, el entorno de trabajo se convierte en un espacio donde la salud puede prosperar. El bienestar es la consecuencia directa de una organización que valora la integridad de su capital humano más que el cumplimiento ciego de los informes de conformidad.

En cuanto a la Igualdad de Género (ODS 5) y la Reducción de las Desigualdades (10), la aplicación del HOP es disruptiva. Muchas de las barreras que impiden el ascenso de grupos históricamente

desfavorecidos y comprometen la equidad no son únicamente ideológicas; también están presentes en procesos de selección y progresión profesional que privilegian determinados perfiles, como aquellos asociados a la disponibilidad total y a la ausencia de responsabilidades familiares. El HOP, al valorar la comprensión del trabajo real y de las condiciones en las que se produce el desempeño, ofrece una perspectiva para cuestionar estos criterios y reconocer competencias que los modelos tradicionales de evaluación pueden ignorar. Una gestión orientada por capacidades reales, y no por prejuicios sobre el perfil profesional, puede contribuir a reducir las disparidades estructurales.

El acceso a la Educación de Calidad (ODS 4) se refleja en la organización como una «escuela de trabajo real». El HOP amplía el aprendizaje más allá de las capacitaciones formales y los manuales de cumplimiento, valorando también el intercambio de experiencias, la mentoría y los equipos de aprendizaje (*Learning Teams*). Educar para el trabajo

decente significa permitir que el colaborador comprenda el sistema del que forma parte, conozca las interdependencias entre los departamentos y participe activamente en la solución de problemas. Es la transformación de la empresa en un espacio de desarrollo intelectual, donde el colaborador termina cada jornada más capacitado de lo que estaba al comenzar.

Para integrar efectivamente estas metas, el liderazgo debe actuar como garante de las condiciones. La pobreza y la desigualdad, dentro del ámbito de la organización, también se enfrentan mediante una remuneración justa, condiciones dignas de trabajo y oportunidades reales de desarrollo.

El compromiso con la seguridad alimentaria, relacionado con el ODS 2, también puede reflejarse en las condiciones de acceso a la alimentación y en las prácticas adoptadas a lo largo de la cadena de suministro. El HOP nos enseña que, si el sistema es

deficiente, el éxito es una excepción y la exclusión es la regla. Al asumir la responsabilidad por la integridad del sistema, el liderazgo garantiza que las metas sociales de los ODS no sean únicamente promesas en los informes de sostenibilidad, sino resultados tangibles de la dignidad de quienes construyen el valor.

Al final, valorar a las personas en el HOP no significa convertirlas en el centro de la empresa por sentimentalismo; es la forma más eficaz de garantizar la resiliencia social. Los compromisos sociales de la Agenda 2030 cobran vida cuando la organización reconoce el valor de la diversidad de perspectivas, de la agudeza operativa y de la resiliencia de sus trabajadores. Cuando esta dimensión humana es respetada, escuchada e integrada en el diseño del sistema, la empresa no solo cumple metas sociales; se convierte en un agente de transformación, demostrando que es posible ser productiva, rentable y, al mismo tiempo, un entorno donde el ser humano —en todas sus variaciones y

necesidades— encuentra las condiciones para florecer. Esta es la verdadera justicia social corporativa: no aquella que se practica mediante donaciones externas, sino la que se ejerce, de manera innegociable, en el diseño de cada proceso interno.

18 - Gobernanza: ODS 16, 17 y la transparencia sistémica

La gobernanza corporativa, muchas veces atrapada en manuales de *compliance* y auditorías formales, suele fallar en su propósito más noble: la construcción de instituciones eficaces y transparentes, tal como establecen los ODS 16 y 17. El problema surge cuando la gobernanza adquiere un carácter predominantemente reactivo y punitivo. Al tratar la integridad únicamente como la ausencia de violaciones detectables, las empresas crean un sistema de «apariencia de ética» que se derrumba ante la menor presión de la realidad operativa. Para fortalecer la gobernanza, es necesario incorporar la transparencia sistémica del HOP, transformando la transparencia de un requisito legal en un activo de la operación diaria.

El ODS 16 —paz, justicia e instituciones eficaces— exige organizaciones que sean, ellas mismas,

instituciones transparentes y responsables. Dentro de la empresa, esto no se traduce únicamente en códigos de conducta colgados en las paredes, sino en la existencia de una «verdad operativa» que circule libremente entre la planta de producción y la sala de reuniones. Cuando la gobernanza se basa en la confianza y no en el miedo, la empresa crea condiciones para que las desviaciones éticas sean identificadas y reportadas, permitiendo que los mecanismos de control y rendición de cuentas actúen de manera más eficaz.

La transparencia sistémica, fundamental para la gobernanza en el HOP, significa hacer visibles los *trade-offs.* Una gobernanza eficaz es aquella que permite reconocer los conflictos entre costos, producción y principios éticos, para que sean conocidos y abordados en los niveles apropiados de decisión.

Cuando el consejo de administración oculta los riesgos operativos reales para mantener la fachada

de una «operación perfecta», está violando el principio de transparencia sistémica. La verdadera gobernanza se manifiesta cuando los problemas operativos —incluidos los errores, las fallas de diseño y las presiones indebidas— se discuten con la misma claridad que los resultados financieros. Esta exposición es lo que realmente fortalece las instituciones internas, porque obliga al sistema a corregirse constantemente antes de que el daño se vuelva irreparable.

En lo que respecta al ODS 17 —alianzas y medios de implementación—, la gobernanza basada en el HOP redefine la manera en que la organización se relaciona con su cadena de valor. En lugar de ejercer un control vertical y opresivo sobre los proveedores, la empresa puede actuar como un agente de fortalecimiento de capacidades. Muchas fallas de gobernanza en la cadena de suministro ocurren porque la empresa compradora impone condiciones imposibles de cumplir de manera ética. La gobernanza, en este contexto, significa asumir la

responsabilidad por las condiciones que creamos para nuestros socios. Significa establecer alianzas en las que la transparencia sea mutua: el proveedor necesita contar con las condiciones necesarias para informar que determinado plazo o exigencia puede comprometer requisitos éticos o ambientales, sin temor a represalias por comunicar el problema. Esto permite que el comprador y el proveedor discutan alternativas y ajusten las condiciones de ejecución, preservando sus respectivas responsabilidades.

La transparencia sistémica permite, además, una integración radical con los organismos reguladores y la sociedad. Las organizaciones que operan sobre la base de la filosofía del aprendizaje desarrollan mejores condiciones para identificar sus propias debilidades y actuar sobre ellas. Sus mecanismos internos de detección y corrección pueden revelar problemas que no siempre son identificados por las auditorías externas, complementando los instrumentos formales de verificación y control. Cuando la empresa informa no solo sobre sus éxitos,

sino también sobre los aprendizajes obtenidos a partir de las fallas detectadas en su gobernanza, establece una relación de autoridad moral con el mercado y con las instituciones públicas. Esta es la esencia del ODS 17: la colaboración institucional basada en datos reales y en el compromiso genuino con la mejora del desempeño humano.

Implementar esta gobernanza exige valentía, porque significa derribar los silos de información. La transparencia sistémica es incompatible con el secreto corporativo que protege intereses inmediatos en detrimento de la sostenibilidad a largo plazo. El consejo de administración debe ser el primero en solicitar las «malas noticias». Debe exigir informes que señalen, específicamente, dónde el diseño operativo actual está obstaculizando la ética o la protección ambiental. Este papel del consejo, como guardián de la verdad operativa, es lo que transforma a una empresa en una institución verdaderamente eficaz y ética.

En última instancia, la gobernanza fortalecida por el HOP es la materialización de un sistema en el que la ética no depende únicamente de las reglas, sino también de las condiciones que la organización construye para que las decisiones responsables se tomen y se sostengan en el día a día. Al institucionalizar la transparencia sistémica y valorar las alianzas basadas en el aprendizaje mutuo, la empresa deja de ser únicamente una entidad económica para convertirse en un pilar de justicia y eficiencia en la sociedad. Demuestra que es posible gobernar con transparencia radical, transformando cada riesgo, cada conflicto y cada falla en las alianzas en un peldaño hacia el fortalecimiento de su propia integridad. Esta es la gobernanza que exigen los ODS 16 y 17: una gobernanza que no se esconde detrás de métricas vacías, sino que se sostiene en la verdad sin filtros y en la capacidad organizacional de hacer, colectivamente, lo correcto, especialmente cuando nadie está mirando.

19 - Innovación y comunidades resilientes: ODS 9 y 11

La innovación y el desarrollo de comunidades sostenibles, pilares del ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura) y del ODS 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles), suelen interpretarse desde la perspectiva de la inversión en infraestructura pesada o tecnología de punta. Sin embargo, la verdadera resiliencia de un entorno industrial o urbano no reside únicamente en el concreto, el acero o el silicio, sino en la capacidad colectiva de aprender, adaptarse y evolucionar frente a un entorno en constante transformación. Desde la perspectiva del Desempeño Humano y Organizacional (HOP), la innovación no es el producto de un departamento aislado de investigación y desarrollo (I+D), sino el resultado de un ecosistema que permite que las personas, en la primera línea de la operación, identifiquen ineficiencias y propongan mejoras continuas.

El ODS 9 exige infraestructuras resilientes, pero ¿qué es la resiliencia sino la inteligencia humana aplicada para mantener el flujo de valor incluso bajo condiciones de estrés? Una infraestructura que no permite la intervención inteligente de quienes la operan es una estructura rígida, propensa al colapso. Para ser efectiva en el contexto de la sostenibilidad, la innovación también necesita surgir de abajo hacia arriba (*bottom-up*). Esto exige reconocer que los trabajadores que operan las líneas de montaje, las redes de energía o las plantas de tratamiento de agua están entre quienes mejor conocen las limitaciones y oportunidades de mejora de los sistemas. Cuando la organización abre espacios para que estas personas prueben, fallen y aprendan sobre sus propios procesos, la infraestructura deja de ser estática y se convierte en un organismo vivo de mejora.

En las comunidades donde se establecen las empresas, el impacto social y ambiental no debe ser una externalidad gestionada mediante programas aislados de inversión social, sino una consecuencia

directa de cómo la empresa aprende y resuelve sus propios problemas. Una empresa resiliente también necesita contribuir a la resiliencia de las comunidades con las que convive. Cuando compartimos la cultura del aprendizaje con las comunidades del entorno —promoviendo la transparencia, intercambiando conocimientos sobre gestión de riesgos e integrando el conocimiento local en nuestras operaciones—, creamos redes de apoyo mutuo que son fundamentales para el ODS 11. Las comunidades sostenibles surgen donde el diálogo es honesto y donde la empresa actúa como un centro de conocimiento, no únicamente como una unidad de explotación.

Una dimensión fundamental de la innovación para la sostenibilidad está en la manera en que las organizaciones, las comunidades y las instituciones se relacionan, comparten conocimientos y participan en las decisiones que afectan su futuro. Esto significa diseñar entornos industriales que no sean fortalezas aisladas, sino partes integrantes de un tejido social

que busca prosperar conjuntamente. El HOP enseña que la resiliencia es un subproducto de la diversidad de perspectivas. Al incluir las perspectivas de las comunidades locales, los proveedores y los socios en los procesos de aprendizaje y, cuando corresponda, en los equipos de aprendizaje (*Learning Teams*) y en los análisis de sucesos, no estamos simplemente siendo amables; estamos ampliando nuestra capacidad de identificar riesgos y oportunidades que, de otro modo, podrían pasar desapercibidos.

Por ejemplo, un proyecto de infraestructura que utiliza las lecciones aprendidas durante una falla técnica local para mejorar no solo la propia planta, sino también la seguridad del vecindario que la rodea, es la máxima expresión de los ODS 9 y 11 en acción. Es la empresa transformando su curva de aprendizaje en valor público. Esto invierte la lógica tradicional: la innovación aquí no se trata del «nuevo producto», sino del «nuevo proceso de interacción» entre la organización y el mundo que la rodea. Es la

transición de un modelo de «empresa-fortaleza» a una «empresa-ecosistema».

Para fomentar entornos urbanos e industriales que aprenden, el liderazgo debe ser capaz de sostener lo que llamamos «curiosidad deliberada». Esto significa que, independientemente de la presión por los resultados financieros a corto plazo, la organización dedica recursos y tiempo a la investigación colectiva y al debate abierto sobre el futuro de la infraestructura compartida. Es necesario tener el valor de preguntarle a la comunidad: «¿Cómo afecta nuestra operación a la resiliencia de su infraestructura local?». La respuesta a esta pregunta es el punto de partida para la innovación colaborativa.

La resiliencia que el ODS 11 busca construir es, en el fondo, la capacidad de una sociedad humana para soportar impactos sin perder la dignidad ni el sentido. Al integrar el HOP en este camino, la empresa deja de ser únicamente una unidad

productiva y se convierte en una escuela de resiliencia. Innova al desarrollar modelos de trabajo que amplían las capacidades para proteger a las personas, reducir los impactos ambientales y responder a las necesidades de las comunidades que la rodean. El éxito en este nivel no se mide por la cantidad de edificios nuevos que construimos, sino por cuán capaces, inteligentes y bien conectados estamos para afrontar lo imprevisible, garantizando que nuestras comunidades, industriales o urbanas, puedan florecer incluso cuando el mañana presente desafíos que todavía no sabemos nombrar. El futuro sostenible estará construido sobre infraestructuras que piensan, comunidades que aprenden y organizaciones que, por encima de todo, consideran la capacidad humana como el fundamento insustituible de cualquier progreso colectivo.

20 - Interdependencia ESG/ODS: Una visión holística

El intento de gestionar la sostenibilidad como un conjunto de compartimentos estancos —donde la «E» se ocupa del clima, la «S» se ocupa de las personas y la «G» se ocupa de las reglas— es un error de diseño que genera graves vulnerabilidades. En la práctica, la sostenibilidad es un organismo vivo en el que una falla en un pilar no solo afecta a los demás, sino que frecuentemente provoca un efecto en cascada que compromete la viabilidad de la organización. Una falla de gobernanza, por ejemplo, que ignora las condiciones de estrés laboral para alcanzar metas de productividad, puede aumentar la exposición de los trabajadores a accidentes y enfermedades y, al mismo tiempo, comprometer las condiciones necesarias para una operación ambientalmente responsable. El problema no reside únicamente en cada consecuencia aislada, sino en las condiciones organizacionales que pueden

favorecerlas a todas. ESG no es una lista de verificación; es un sistema de interdependencias.

El *Human and Organizational Performance* actúa como el tejido conectivo de este ecosistema. Es el pegamento que une las aspiraciones abstractas de los ODS con la realidad visceral de la operación. Mientras los ODS nos ayudan a comprender el destino —el mundo que queremos construir— y ESG orienta la incorporación de las dimensiones ambiental, social y de gobernanza en las decisiones organizacionales, el HOP ofrece una perspectiva para comprender cómo ocurre realmente el trabajo y qué capacidades necesitan fortalecerse para sostener estos compromisos a lo largo del tiempo. Sin la comprensión sistémica que aporta el HOP, intentamos corregir errores ambientales con políticas sociales aisladas, o problemas de gobernanza con auditorías ambientales, perdiendo de vista la causa raíz: la manera en que se diseña y ejecuta el trabajo.

Cuando observamos la interdependencia ESG desde la perspectiva del HOP, percibimos que la dimensión humana representa un importante punto de apalancamiento. El desempeño social de una empresa, que responde a los ODS relacionados con el trabajo decente y la igualdad, no es independiente de su desempeño ambiental. Un trabajador que no se siente seguro para señalar un riesgo ambiental revela una debilidad que atraviesa diferentes dimensiones de la organización. La gobernanza puede estar fallando al no crear canales confiables de comunicación; la dimensión social se ve comprometida por un entorno en el que las personas temen las consecuencias de reportar problemas; y la dimensión ambiental se vuelve más vulnerable cuando los riesgos conocidos dejan de comunicarse y abordarse. La falla es sistémica, pero una visión fragmentada de ESG nos impide reconocerlo, llevándonos a tratar los síntomas en lugar de sanar la estructura.

El HOP nos enseña a observar la organización desde la perspectiva de las «condiciones de éxito». Si la organización desea ser ambientalmente sostenible (E), necesita una gobernanza (G) que escuche el trabajo real y un entorno social (S) en el que las personas cuenten con la competencia técnica necesaria para operar con precisión. Si uno de estos pilares se debilita, el sistema pierde el equilibrio. La sostenibilidad holística es, por lo tanto, la búsqueda continua de ese equilibrio, en la que el liderazgo deja de preguntar «¿cómo nos está yendo en cada pilar?» y comienza a preguntar «¿cómo están conectando nuestros sistemas estos pilares para respaldar el éxito de nuestras personas en la primera línea?».

Esta visión holística elimina el peso del «deber ser» y pone el foco en el «cómo lo hacemos». La verdadera integración ocurre cuando el responsable de compras comprende que una decisión basada únicamente en el costo (gobernanza financiera ciega) afecta la seguridad del proveedor (social) y las emisiones de carbono de la logística (ambiental). El

HOP proporciona un lenguaje para esta integración al reconocer la variabilidad presente en el trabajo real. Cuando las decisiones ESG se toman sin considerar las condiciones que enfrentan quienes realizan el trabajo, aumentamos el riesgo de crear exigencias incompatibles con la realidad operativa, generando adaptaciones, dificultades y consecuencias imprevistas. La interdependencia solo se gestiona adecuadamente cuando el conocimiento de quienes están en la primera línea de la operación se integra en la toma de decisiones estratégicas.

Para las organizaciones, la visión holística es la única barrera contra la mediocridad. Cuando comprendemos que las fallas están conectadas, dejamos de buscar soluciones milagrosas para pilares aislados. Comenzamos a gestionar la sostenibilidad como un todo, reconociendo cómo la transparencia (G), las condiciones de trabajo (S) y el desempeño ambiental (E) se influyen mutuamente. El HOP, al centrar la atención en el ser humano y en el diseño del contexto de trabajo, unifica estas

dimensiones. Nos recuerda que la sostenibilidad de una organización no es la suma de sus partes, sino la calidad de sus conexiones. Y la conexión más vital, la que realmente sostiene toda la estructura ESG, es la capacidad humana de aprender, adaptarse y actuar con integridad frente a los desafíos. Al unificar las siglas y las metas bajo el marco del desempeño humano, creamos una organización que no solo informa sobre lo que hace, sino que comprende, profundamente, que la salud del medio ambiente, la dignidad de sus trabajadores y la integridad de su gobernanza son, fundamentalmente, una misma y única cosa: la capacidad de la empresa de ser, en todas sus facetas, digna de futuro.

21 - Escuchar el trabajo real: La base de la intención al impacto

La distancia entre lo que un líder cree que ocurre en la operación y lo que realmente sucede en la planta de producción también puede ser la distancia entre los compromisos declarados de sostenibilidad y los resultados efectivamente alcanzados. Muchos ejecutivos recorren los pasillos de sus plantas creyendo que, por no observar incidentes o violaciones, el sistema está operando en perfecto cumplimiento. Esta es la falacia de la ausencia de eventos: se confunde el silencio con la excelencia. Para transformar las intenciones en impacto, el liderazgo necesita desarrollar una competencia que es, al mismo tiempo, la más sencilla y la más difícil de poner en práctica: la humildad operacional, expresada en la capacidad de escuchar el trabajo real sin filtros, sin censura y sin la necesidad de ejercer un control inmediato.

Escuchar el trabajo real no es una actividad de «recorrido por la planta» ni una visita ceremonial en la que la operación se prepara para exhibir una actuación escenificada. Escuchar el trabajo real es un ejercicio de investigación antropológica. Exige que el líder esté dispuesto a cuestionar aquello que cree saber. El ejecutivo llega al lugar de operación con una serie de supuestos sobre cómo deberían funcionar los procesos; para escuchar de verdad, necesita reconocer que esa visión puede ser incompleta. La pregunta que abre puertas no es «¿por qué ustedes no están siguiendo el proceso?», sino: «¿cómo logran hacer lo que hacen todos los días, dadas las condiciones y los obstáculos que encuentran?».

La técnica para esta escucha profunda se basa en la creación de seguridad psicológica. Cuando un líder se acerca a un operador o a un técnico, el colaborador, instintivamente, adopta una postura defensiva, anticipando algún tipo de exigencia. Romper este patrón exige que el líder demuestre una curiosidad genuina por las dificultades de la

persona. Si el líder pregunta por las fallas en los procedimientos, debe estar dispuesto a aceptar las respuestas sin filtros: «Este procedimiento no funciona porque la herramienta se atasca cada diez piezas», o «Necesito saltarme esta etapa de verificación para alcanzar la meta que su departamento nos impuso». Esta verdad es dolorosa, pero es el insumo más valioso que un líder puede recibir. Sin ella, cualquier meta ESG es un castillo de naipes.

Una herramienta fundamental en esta escucha es la exploración de las «adaptaciones locales». En el día a día, los trabajadores frecuentemente necesitan adaptar la manera de ejecutar sus tareas a las condiciones que encuentran. En lugar de clasificar automáticamente estas adaptaciones como infracciones, el liderazgo debe procurar comprender por qué ocurren, qué problemas ayudan a resolver y qué riesgos pueden introducir. Algunas revelan oportunidades de mejora; otras ponen de manifiesto debilidades que necesitan ser abordadas. Al escuchar

al trabajador, el líder descubre dónde el sistema de gestión es demasiado rígido, dónde faltan recursos y dónde falla la comunicación entre los departamentos. Esta escucha ayuda a reducir las distorsiones que pueden surgir a lo largo de los niveles jerárquicos, especialmente cuando la presión por los resultados dificulta la comunicación de problemas. Al establecer contacto directo con la operación, sin desconsiderar el papel de los líderes intermedios, la alta dirección amplía su comprensión de la realidad y fortalece las condiciones para una gobernanza más transparente.

Practicar la humildad operacional también implica saber cuándo guardar silencio. La tentación del líder es siempre ofrecer una solución, un consejo o una orden. Sin embargo, ante un problema, la primera responsabilidad del liderazgo es comprender antes de proponer soluciones. Esto exige escuchar con atención, formular preguntas abiertas, explorar diferentes perspectivas y

reconocer el conocimiento de quienes realizan el trabajo diariamente.

Cuando el colaborador percibe que el líder no está allí para juzgar, sino para comprender el sistema que los rodea, la dinámica cambia de «nosotros contra ellos» a una alianza en la búsqueda de la integridad sistémica. La jerarquía, en lugar de ser un obstáculo, se convierte en un puente de apoyo para que las mejoras sean implementadas.

Además de la presencia física, la escucha debe institucionalizarse. Técnicas como *work-as-imagined versus work-as-done* (trabajo imaginado versus trabajo realizado) deben formar parte de las reuniones de la alta dirección. El líder debe preguntar periódicamente a su equipo: «¿Qué exige nuestro procedimiento de sostenibilidad que hagamos y qué necesitan hacer ustedes en la práctica para que el producto llegue al cliente?». Esta comparación sistemática ofrece a la gobernanza una fuente de información que difícilmente puede obtenerse

únicamente mediante auditorías y verificaciones formales. Revela las contradicciones entre metas y recursos y permite que el liderazgo ajuste las condiciones de trabajo antes de que la presión provoque una falla ética o un desastre ambiental.

Escuchar el trabajo real es un acto de valentía. Significa admitir que la alta dirección, con el paso del tiempo, puede haberse distanciado tanto de las operaciones que ha perdido la capacidad de comprender los riesgos que genera el sistema. Es un regreso a los orígenes, una manera de garantizar que la estrategia ESG esté siempre anclada en la realidad técnica y humana. Al final, la intención de transformar la organización en un modelo de sostenibilidad solo se convierte en impacto cuando el liderazgo comprende que quienes están en la primera línea tienen la clave de la operación. El líder que escucha aprende, el líder que aprende rediseña el sistema y el sistema, finalmente fortalecido por esa verdad, se vuelve capaz de sostener el impacto positivo que el mundo hoy exige de nosotros. La

humildad operacional no es solo una virtud; es la única estrategia a largo plazo que sobrevive a la prueba de la realidad.

22 - Aprender antes de corregir: Equipos de aprendizaje y análisis sistémico

La cultura organizacional tradicional tiene una propensión casi irresistible a saltarse etapas. Ante un incidente, una desviación ética o una falla en los indicadores de sostenibilidad, una respuesta frecuente de la dirección es buscar una solución inmediata: identificar a un responsable, revisar el procedimiento y seguir adelante, muchas veces sin comprender suficientemente las condiciones que contribuyeron al problema. El problema es que, al hacerlo, la organización trata el síntoma, pero ignora la enfermedad, garantizando que el mismo error vuelva a aparecer en otro momento, con otro rostro, pero con la misma causa estructural. Implementar *Learning Teams* —o equipos de aprendizaje— es la antítesis de esa prisa. Es el compromiso de detenerse,

observar y comprender el sistema antes de aplicar cualquier solución provisional.

Un equipo de aprendizaje no es una comisión de investigación convencional. Mientras muchas investigaciones se concentran en explicar qué salió mal, el equipo de aprendizaje busca comprender cómo ocurre el trabajo en la práctica, qué condiciones influyen en su desempeño y qué podemos aprender para fortalecer el sistema. Reúne a personas que conocen el trabajo —operadores, técnicos, especialistas y representantes de otras áreas involucradas— para explorar situaciones reales, ya sea que estén relacionadas con fallas, dificultades recurrentes o actividades que presentan buenos resultados a pesar de los desafíos. El papel del liderazgo no es el de juez, sino el de apoyar el descubrimiento y crear condiciones para que el aprendizaje produzca cambios.

La eficacia de esta técnica en la agenda ESG reside en su capacidad de poner al descubierto las

contradicciones del sistema que la alta dirección muchas veces ignora. Cuando reunimos al equipo para analizar, por ejemplo, por qué no se alcanzó una meta de reducción de residuos, el equipo de aprendizaje revela el contexto real. El operador explicará, posiblemente, que el equipo de clasificación es ineficiente en condiciones de alta humedad, o que el flujo de materiales está tan restringido por la presión de producción que la separación correcta resulta físicamente imposible en el tiempo disponible. Este análisis sistémico desplaza el foco de la búsqueda de culpables hacia la comprensión de las condiciones que influyeron en el desempeño, permitiendo identificar dónde necesita actuar la organización para evitar que los mismos problemas se repitan.

Para que un equipo de aprendizaje tenga éxito en el análisis de problemas de sostenibilidad, es necesario seguir una estructura de investigación que evite la tentación de simplificar lo complejo. Primero, el equipo debe centrarse en la «variabilidad». En

lugar de preguntar por qué ocurrió la desviación, preguntamos cómo fluye normalmente el trabajo y por qué, en determinadas situaciones, ese flujo se vuelve tan difícil de mantener. Segundo, debemos explorar las «metas en conflicto». En muchas situaciones, lo que inicialmente parece una falla individual está relacionado con decisiones que tenían sentido frente a las condiciones que enfrentaba el trabajador. Las presiones de productividad, los recursos insuficientes, los procedimientos inadecuados y las prioridades en conflicto pueden influir en esas decisiones. El equipo de aprendizaje ayuda a hacer visibles estas relaciones para el liderazgo.

El resultado esperado de un análisis sistémico realizado mediante equipos de aprendizaje no es un memorando de amonestación, sino un plan de acción sobre las condiciones de trabajo. Al finalizar la sesión, la organización debe tener claridad sobre lo que necesita cambiar en el sistema: ¿es necesario invertir en una nueva herramienta que facilite la

clasificación? ¿Necesitamos redefinir el cronograma de producción para permitir una operación más segura y menos contaminante? ¿Necesitamos simplificar un procedimiento que se ha vuelto obsoleto? Aquí es donde el aprendizaje se traduce en un impacto ESG real. El liderazgo que utiliza estas herramientas comprende que la sostenibilidad es un proceso de ingeniería organizacional continua, y no un conjunto de normas estáticas.

Implementar equipos de aprendizaje es un ejercicio de humildad técnica que fortalece la gobernanza. Cuando la organización demuestra que prefiere aprender del error en lugar de ocultarlo, construye una reserva de conocimiento técnico que la competencia no posee. La empresa que aprende desarrolla la capacidad de reconocer pequeñas fallas, dificultades y señales de fragilidad antes de que se conviertan en problemas mayores. El análisis sistémico permite identificar patrones y condiciones recurrentes, ofreciendo oportunidades de prevención que no siempre se alcanzan mediante los

mecanismos tradicionales de verificación y auditoría.

Al adoptar este enfoque, el liderazgo debe estar preparado para las revelaciones que vendrán. Muchas veces, el equipo de aprendizaje mostrará que la alta dirección diseñó procesos que, en la práctica, son insostenibles. Esto puede resultar incómodo, pero es la única forma de lograr un verdadero progreso. El compromiso de «aprender antes de corregir» es la marca de una organización madura, que comprende que la ética y el desempeño ambiental no son metas que deban imponerse, sino condiciones que deben cultivarse mediante una comprensión profunda de la propia realidad. El aprendizaje, cuando se practica de manera colectiva y sistémica, deja de ser una actividad de apoyo y se convierte en el propio motor de la sostenibilidad.

Al integrar estas voces, valorar la inteligencia de quienes enfrentan los cuellos de botella y tratar el conocimiento operacional como una parte

fundamental de las decisiones, la empresa amplía su capacidad para afrontar los desafíos ESG. Más que resolver problemas puntuales, fortalece las competencias para aprender, adaptarse y actuar con integridad frente a un futuro en el que los compromisos de sostenibilidad serán puestos continuamente a prueba.

23 - Transformar las condiciones: Superar las campañas superficiales

Las organizaciones dedican recursos considerables a campañas de concientización, capacitaciones y acciones de comunicación orientadas a la sostenibilidad. Estas iniciativas pueden contribuir a ampliar el conocimiento, estimular reflexiones y fortalecer compromisos. Sin embargo, sus resultados tienden a ser limitados cuando no van acompañados de cambios en las condiciones en las que las personas trabajan. No basta con comunicar la importancia de actuar de manera sostenible si los procesos, los recursos disponibles y las prioridades organizacionales siguen dificultando esas decisiones.

El problema fundamental de estas iniciativas es la premisa subyacente: la idea de que el comportamiento humano es un producto exclusivo

de la voluntad y que, si simplemente «educamos» al trabajador o explicamos la importancia de la sostenibilidad, actuará correctamente. Esta visión ignora un principio fundamental del desempeño humano y organizacional: el comportamiento está profundamente influido por el contexto en el que ocurre. Cuando se mantienen las mismas condiciones operativas, pero se pide un comportamiento diferente mediante carteles, no se modifica la realidad; simplemente se aumenta la presión psicológica sobre quien realiza la tarea.

Una campaña de concientización sobre la reducción de residuos, por ejemplo, tendrá una eficacia limitada si la infraestructura para su disposición es ineficiente, si los contenedores están a cientos de metros de distancia o si la presión por la productividad no permite que el operador dedique los segundos necesarios a la separación. Al hacerlo, el liderazgo está, en realidad, diciéndole al colaborador que la sostenibilidad es una «responsabilidad personal» suya y no un pilar del

sistema. Si el colaborador no puede actuar de manera sostenible dentro del proceso que la empresa diseñó, comenzará a ver las campañas de concientización como una forma de hipocresía corporativa. La concientización, sin cambios en las condiciones de trabajo, es apenas un intento de trasladar al individuo el costo de la ineficiencia del sistema.

Superar la etapa de las campañas superficiales exige que la empresa redirija su inversión: del marketing interno a la ingeniería de las condiciones. Transformar las condiciones significa rediseñar el trabajo para que las decisiones y prácticas deseadas sean más sencillas, accesibles y compatibles con las exigencias reales de la operación. Esto es lo que llamamos diseño para el éxito. Si queremos reducir el consumo de energía, no haremos una campaña pidiendo a las personas que apaguen las luces; automatizaremos el sistema de iluminación e instalaremos sensores en lugares estratégicos que eliminen el error. Si queremos que la disposición de materiales peligrosos cumpla con las normas

ambientales, rediseñaremos el flujo de producción para que el lugar de disposición sea una extensión natural del puesto de trabajo, sin necesidad de desplazamientos que interrumpan el ciclo productivo.

La transformación de las condiciones también implica eliminar los obstáculos cognitivos. Muchas veces, un colaborador no sigue un procedimiento de seguridad ambiental porque es tan complejo que exige una carga mental desproporcionada en medio de una rutina ya agotadora. Transformar las condiciones, en este caso, es simplificar. Es eliminar etapas burocráticas innecesarias, facilitar la interfaz de las herramientas y garantizar que el conocimiento técnico esté disponible en el momento exacto en que debe tomarse una decisión. Es ir más allá de la concientización e invertir en lo que podemos llamar «capacitación estructural», creando condiciones para que el propio sistema oriente y facilite el trabajo, reduciendo la necesidad de esfuerzos innecesarios y adaptaciones improvisadas.

El impacto de centrarse en el cambio del diseño del trabajo es medible y duradero. Cuando transformamos las condiciones físicas y sistémicas de una operación, ya no dependemos de la memoria, la motivación o la atención constante de quienes trabajan allí. Creamos un sistema que es robusto por naturaleza. Esto no significa que la educación no sea importante, sino que debe avanzar junto con la construcción de condiciones de trabajo adecuadas. La capacitación debe ser un apoyo para la competencia, no una muleta para una operación mal diseñada. Es un error creer que una capacitación de dos horas puede compensar diez años de un proceso operativo que incentiva el desperdicio.

Para los líderes, esta reorientación exige valentía para abandonar el teatro. Es mucho más fácil contratar a una agencia de marketing para producir una campaña de concientización que invertir en la modificación de una planta industrial, en la renegociación de plazos con los clientes o en el cambio de indicadores de bonificación que penalizan

el comportamiento correcto. Sin embargo, las inversiones en el diseño del trabajo pueden producir resultados más consistentes y duraderos, especialmente cuando eliminan obstáculos que comprometen continuamente el desempeño. Los resultados duraderos en ESG y sostenibilidad no dependen de cuán «concientizado se siente» el trabajador, sino de cuánto el propio sistema operativo impide las fallas y fomenta la integridad por sí mismo.

Transformar las condiciones es tratar al trabajador como un socio técnico y no como un destinatario de propaganda. Es reconocer que, cuando el comportamiento sostenible no ocurre, también necesitamos investigar las condiciones que ofrecemos a las personas, en lugar de atribuir automáticamente el problema a la falta de conciencia o compromiso individual. Al centrarse en cambiar el diseño del trabajo, el liderazgo demuestra un respeto práctico por el colaborador, quitándole de los hombros el peso de compensar las ineficiencias del

sistema. Cuando el diseño del trabajo se centra en eliminar los obstáculos que impiden la sostenibilidad, el comportamiento sostenible surge como un subproducto natural de la rutina. Y es en ese momento cuando la sostenibilidad deja de ser un tema de carteles para convertirse en la manera real, innegociable y eficiente en que la empresa entrega valor al mercado y al planeta. Es la transición de la gestión de la ilusión a la gestión de la realidad productiva.

24 - Medir la capacidad: Indicadores de aprendizaje y confianza

El error más común en las organizaciones que aspiran a ser sostenibles es la fijación obsesiva por los indicadores de ausencia. Contabilizamos el número de accidentes, el volumen de multas ambientales o el número de desviaciones reportadas como si el «cero» en estos campos fuera sinónimo de excelencia. Pero, en realidad, el cero es apenas un dato estático que nos dice muy poco sobre la salud del sistema. Una organización puede tener cero incidentes registrados simplemente porque su cultura punitiva ha silenciado los reportes, o porque prevaleció la suerte y no la competencia. Para comprender la sostenibilidad en el nivel del desempeño organizacional, necesitamos ir más allá de las métricas de resultados e incorporar indicadores de capacidad: medidas que revelen no solo lo que

ocurrió, sino qué tan preparada está la organización para aprender, identificar debilidades y adaptarse frente a las incertidumbres.

Desarrollar indicadores de aprendizaje significa captar el pulso de la inteligencia colectiva. En lugar de preguntar «¿cuántos problemas tuvimos?», la pregunta debe ser: «¿cuántos problemas detectamos tempranamente y resolvimos mediante la colaboración antes de que se convirtieran en crisis?». Esto puede medirse mediante indicadores como la proporción de problemas identificados que dieron lugar a mejoras efectivas, la capacidad de reconocer señales tempranas de fragilidad y el tiempo necesario para implementar cambios en las condiciones de trabajo. También puede hacerse un seguimiento de la realización de equipos de aprendizaje, siempre que el foco esté en el conocimiento generado y en las transformaciones resultantes, y no únicamente en la cantidad de encuentros.

Una empresa que aprende es una empresa que aumenta la frecuencia con la que sus procesos se corrigen antes de que ocurra un desastre. Este es un indicador de salud: la capacidad de transformar datos en diseño preventivo.

La confianza, por su parte, es una dimensión importante para comprender cómo funciona la gobernanza en la práctica. Pero ¿cómo hacer un seguimiento de algo tan complejo? La calidad de los reportes voluntarios, la disposición de las personas a compartir dificultades y la manera en que la organización responde a la información recibida ofrecen señales relevantes. Estos datos, combinados con encuestas de percepción y conversaciones sobre el trabajo real, ayudan a comprender si existen condiciones para que las personas se expresen sin temor a consecuencias indebidas. Una caída abrupta en el número de reportes, especialmente cuando va acompañada de otras señales de deterioro del desempeño, merece una investigación. Puede indicar pérdida de confianza, dificultades en los canales de

comunicación o cambios en las condiciones operativas. Por eso, hacer un seguimiento de los reportes voluntarios es una forma de observar aspectos importantes de la gobernanza, siempre que las cifras se interpreten a la luz del contexto y de la respuesta que ofrece la organización. Cuando las personas dejan de compartir información relevante, el liderazgo pierde oportunidades de comprender y enfrentar riesgos ambientales y sociales.

Otra dimensión importante es la capacidad de adaptación. Puede observarse en la manera en que la organización preserva los requisitos ambientales y sociales frente a cambios en la producción, presiones por los resultados o situaciones inesperadas. Esto implica comprender qué recursos, decisiones y mecanismos de apoyo permiten que el trabajo continúe realizándose de manera responsable, incluso cuando las condiciones se vuelven más difíciles. Si la organización necesita sacrificar la sostenibilidad cada vez que aumenta el volumen de pedidos, no tiene capacidad; solo tiene suerte en

tiempos de bonanza. Los indicadores de capacidad analizan si la estructura de recursos —herramientas, personal y conocimiento— está alineada con las metas declaradas. Medir la «distancia entre el trabajo planificado y el trabajo real» mediante auditorías de inteligencia (y no al castigo) es una de las formas más sofisticadas de comprender si la sostenibilidad está, de hecho, integrada en la operación o si es apenas una fachada.

También es necesario hacer un seguimiento de la capacidad de respuesta de la organización. Cuando se identifica un problema ético o ambiental, ¿cuánto tiempo nos lleva comprender sus implicaciones, definir responsabilidades e implementar mejoras? Más importante que la velocidad por sí sola es verificar si los cambios se realizaron efectivamente y si produjeron los efectos esperados. Por lo tanto, el indicador no debe limitarse al número de capacitaciones o acciones concluidas, sino considerar la calidad y la efectividad de las transformaciones en las condiciones de trabajo. ¿Cuántos cambios reales

de distribución física, tecnología o flujo se realizaron a solicitud de quienes están en la primera línea de la operación este mes? La respuesta a esta pregunta es la métrica más honesta de que el liderazgo valora la inteligencia del colaborador y la salud del sistema.

Para construir estos indicadores, el liderazgo debe reconocer que, aunque son más difíciles de interpretar y exigen una mayor comprensión del contexto, estos datos ofrecen información que las estadísticas tradicionales, por sí solas, no consiguen revelar. No sirven para castigar a los gerentes, sino para identificar dónde es necesario el apoyo de la alta dirección. Un tablero de control de sostenibilidad moderno no muestra únicamente gráficos de emisiones de carbono; muestra el nivel de confianza en la seguridad psicológica, la eficacia de la red de aprendizaje organizacional y la agilidad con la que el diseño del trabajo se adapta a las necesidades de la realidad.

Para comprender mejor esta diferencia, podemos organizar los indicadores en cinco dimensiones complementarias:

Dimensión	Ejemplo de indicador	Qué nos ayuda a comprender
Actividad	Número de equipos de aprendizaje realizados	Cuánto esfuerzo dedicamos al aprendizaje.
Capacidad	Condiciones para identificar riesgos, reportar problemas y responder a los cambios	Qué tan preparados estamos para enfrentar desafíos.
Transformación	Mejoras implementadas en las condiciones de trabajo	Qué cambió a partir del aprendizaje.
Efectividad	Verificación de los efectos de las mejoras realizadas	Si los cambios produjeron los efectos esperados.
Resultado	Emisiones, residuos, accidentes y otros sucesos	El desempeño efectivamente alcanzado.

Estas dimensiones no representan una secuencia obligatoria, sino diferentes perspectivas que, analizadas en conjunto, ayudan a comprender los resultados y las capacidades.

Al adoptar métricas de aprendizaje y confianza, la empresa cambia su relación con los datos. La estadística deja de ser un látigo para convertirse en un espejo. Si los indicadores de aprendizaje señalan un estancamiento, no es momento de despedir personas, sino de invertir en la escucha, en equipos de aprendizaje y en el rediseño sistémico. Esta madurez en el uso de las métricas es lo que distingue a las organizaciones que únicamente informan sobre su progreso de aquellas que, genuinamente, construyen su propia sostenibilidad. Al medir la salud del sistema, dejamos de perseguir sombras estadísticas y comenzamos a construir, ladrillo a ladrillo, una estructura que es, por su propia arquitectura, capaz de generar un impacto positivo con consistencia, inteligencia y, por encima de todo, una confianza inquebrantable entre sus miembros.

25 - El próximo nivel de la sostenibilidad: Un modelo práctico de transformación

Hemos llegado al final del recorrido, pero la verdadera transformación de la organización apenas comienza ahora. El próximo nivel de la sostenibilidad no reside únicamente en nuevas metas globales o certificaciones más rigurosas; también depende de nuestra capacidad para integrar, de manera continua y consciente, cinco elementos que hemos explorado a lo largo de esta obra: Impacto, Trabajo Real, Condiciones, Capacidades y Adaptación. Este modelo no es un destino final, sino un flujo dinámico, un engranaje que, una vez puesto en movimiento, transforma la propia naturaleza de la gestión organizacional.

El primer elemento de este modelo es el Impacto. La sostenibilidad real exige que dejemos de confundir lo que se informa con la realidad. El

impacto, positivo o negativo, se produce a través de las decisiones y actividades de la organización, mucho antes de quedar registrado en la página de un informe anual. El compromiso ESG solo cobra vida cuando se fundamenta en la conciencia de que cada pequeña acción —la compra de una materia prima, el ajuste de una máquina, la negociación de un plazo— está, irreversiblemente, tejiendo el futuro de nuestro planeta y de nuestra sociedad.

La organización consciente es aquella que asume el Impacto como la medida definitiva de su gobernanza.

El segundo elemento, el Trabajo Real, es nuestro terreno de verdad. Hemos aprendido que lo que ocurre en la operación —bajo presión, con fallas técnicas y recursos finitos— es donde se pone a prueba la integridad de la sostenibilidad. Ignorar el trabajo real en favor del trabajo planificado, aquel que figura en los manuales impecables, es una invitación al teatro corporativo. La transformación

exige humildad operacional; exige que los líderes salgan de sus oficinas y escuchen las voces de quienes están en la primera línea de la operación, porque son ellas las que tienen la clave para comprender por qué las metas fracasan o prosperan.

Para sostener el Trabajo Real, necesitamos actuar sobre las Condiciones. Hemos superado la ilusión de las campañas de concientización que intentan, inútilmente, forzar un comportamiento sostenible en un contexto de trabajo que incentiva el desperdicio o la negligencia.

El diseño del sistema ejerce una influencia decisiva sobre el comportamiento humano. Transformar las Condiciones significa rediseñar el entorno operativo para facilitar las decisiones y prácticas deseadas, reduciendo obstáculos y creando condiciones compatibles con las exigencias reales del trabajo.

Es la ingeniería aplicada a la ética; es la gobernanza que sustituye el látigo por el apoyo,

garantizando que el colaborador cuente con un entorno propicio para actuar con excelencia.

A partir de ahí, construimos las Capacidades. Una organización sostenible no es la que tiene los mejores manuales, sino la que posee la mayor reserva de inteligencia adaptativa. Esto significa invertir en la confianza, en el aprendizaje sistémico y en la valoración de las personas, no como un costo, sino como la principal fuente de resiliencia.

Cuando fortalecemos las capacidades de aprendizaje —incluso a partir de señales tempranas, fallas, cuasi accidentes y situaciones en las que el trabajo ocurre según lo esperado—, desarrollamos un activo organizacional que necesita ejercitarse, actualizarse y preservarse continuamente.

La capacidad es lo que permite a la organización absorber el estrés, integrar los ODS y los criterios ESG en su estrategia y, aun así, entregar resultados valiosos para todos los *stakeholders*.

Finalmente, el motor de todo esto es la Adaptación. El mundo es incierto, y un sistema rígido es un sistema destinado a quebrarse. La adaptación organizacional no es la capitulación ante los problemas, sino la capacidad de ajustar el sistema frente a los cambios, preservando aquello que funciona y enfrentando las condiciones que amenazan los resultados deseados.



Es la transición de una empresa-fortaleza, que lucha por mantener su *status quo*, hacia una empresa-ecosistema, que aprende de cada desafío, que colabora con la comunidad y que entiende la sostenibilidad como un recorrido de perfeccionamiento infinito.

La sostenibilidad, en su próximo nivel, es la unión de la ética humana con la precisión operativa. Deja de ser un departamento aislado o una sigla de mercado para convertirse en la forma de ser de la empresa. Exige líderes que sepan escuchar, gestores que sepan rediseñar sistemas y colaboradores que se sientan protagonistas de un impacto mayor que el de su propio trabajo diario. Este es el modelo que proponemos: cinco elementos interdependientes que se fortalecen continuamente. Comprendemos los impactos, investigamos el trabajo real, transformamos las condiciones, desarrollamos capacidades y aprendemos a adaptarnos. Los resultados de este proceso, a su vez, ofrecen nueva información sobre lo que funciona, lo que necesita

cambiar y qué capacidades aún necesitamos fortalecer.

Ya no hay espacio para la sostenibilidad imaginada ni para el cumplimiento de fachada.

El mundo exige evidencias, y estas deben encontrarse tanto en los resultados que alcanzamos como en la calidad de las decisiones y de las condiciones que construimos diariamente. Al integrar Impacto, Trabajo Real, Condiciones, Capacidades y Adaptación en un ciclo sin fin, no estás simplemente intentando cumplir con una agenda; estás construyendo una organización que posee la inteligencia, la dignidad y la fuerza necesarias para prosperar durante décadas. El futuro que el mundo decidió construir depende de empresas que, por encima de todo, decidieron aprender a ser dignas del impacto que generan. El recorrido ahora es tuyo, en la operación, donde ocurre el trabajo y donde el futuro está siendo decidido en este preciso momento.

Referencias

CONKLIN, Todd. Pre-Accident Investigations: An Introduction to Organizational Safety. Farnham: Ashgate, 2012.

DEKKER, Sidney. Just Culture: Restoring Trust and Accountability in Your Organization. 3. ed. Boca Raton: CRC Press, 2016.

DEKKER, Sidney. The Field Guide to Understanding "Human Error". 3. ed. Farnham: Ashgate, 2014.

EDMONDSON, Amy C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken: Wiley, 2018.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). GRI 1: Foundation 2021. Amsterdam: GRI, 2021. Disponible en: https://www.globalreporting.org/standards/.

HOLLNAGEL, Erik. Safety-I and Safety-II: The Past and Future of Safety Management. Farnham: Ashgate, 2014.

HOLLNAGEL, Erik; WOODS, David D.; LEVESON, Nancy (eds.). Resilience Engineering: Concepts and Precepts. Aldershot: Ashgate, 2006.

INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS FOUNDATION (IFRS FOUNDATION). IFRS S1: General

Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. London: IFRS Foundation, 2023.

INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS FOUNDATION (IFRS FOUNDATION). IFRS S2: Climate-related Disclosures. London: IFRS Foundation, 2023.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). ISO 14006:2020: Environmental management systems — Guidelines for incorporating ecodesign. Geneva: ISO, 2020.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). ISO 30414:2018: Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting. Geneva: ISO, 2018.

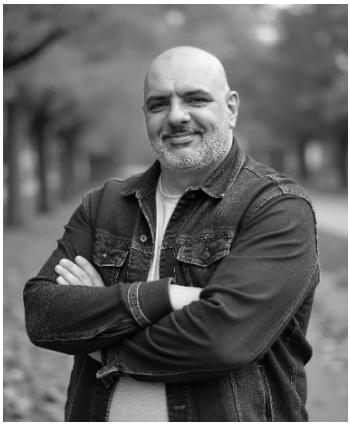
INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). ISO 45001:2018: Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use. Geneva: ISO, 2018.

NACIONES UNIDAS. Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolución A/RES/70/1. Nueva York: ONU, 2015. Disponible en: https://sdgs.un.org/2030agenda.

REASON, James. Human Error. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

REASON, James. Managing the Risks of Organizational Accidents. Aldershot: Ashgate, 1997.

SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.



Mauricio Louzada es especialista en HOP, conferencista internacional y cuenta con estudios de posgrado en Neurociencias y Comportamiento y Psicología Positiva por la PUC-RS.

Se desempeña como consultor en evolución de la cultura organizacional e implementación de HOP en decenas de empresas de todos los tamaños.

Fue conferencista oficial del Foro Brasil ODS 2019. Sus conferencias han sido presenciadas por más de 2 millones de personas en diversos países.

Contacta al autor:

www.mauriciolouzada.com.br

contato@mauriciolouzada.com.br

WhatsApp: +55 11 96219 1000

Redes sociales:

Instagram: @mauriciolouzada

LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/mauriciolouzada/