

SOSTENIBILIDAD  
SOSTENIBILIDAD  
SOSTENIBILIDAD  
SOSTENIBILIDAD  
SOSTENIBILIDAD  
SOSTENIBILIDAD  
SOSTENIBILIDAD

# SOSTENIBILIDAD

La  
responsabilidad  
corporativa  
del  
siglo  
XXI

José Edgar Salinas Uribe





José Edgar Salinas Uribe

# Sostenibilidad

---

La responsabilidad corporativa  
del siglo XXI



---

*Sostenibilidad: la responsabilidad corporativa del siglo XXI* / José Edgar Salinas Uribe

Torreón, Coahuila, México: Universidad Iberoamericana Torreón, 2021.

- Desarrollo sostenible – Economía sustentable.
- Responsabilidad social de la empresa – Siglo XXI.

HD 75 6 E33

---

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA TORREÓN

Juan Luis Hernández Avendaño

Rector

Armando Mercado Hernández

Director General Académica

Ismael Bárcenas Orozco, SJ

Director General Educativo

Laura Orellana Trinidad

Directora de Investigación

La colaboración entre el Grupo Lala y la Universidad Iberoamericana Torreón hizo posible la publicación de este libro.

Edición: Jaime Muñoz Vargas

*Sostenibilidad: la responsabilidad corporativa del siglo XXI*

©Formación Universitaria y Humanista de La Laguna, A.C. (Universidad Iberoamericana Torreón). Calzada Iberoamericana 2255. Ejido la Unión, Torreón, Coahuila. C.P. 27420.

Primera edición, Torreón, septiembre de 2021

ISBN: 978-607-98734-8-6

©José Edgar Salinas Uribe

Impreso en México

## PRESENTACIÓN

MARTHA PATRICIA HERRERA GONZÁLEZ  
*Directora Global de Impacto Social en CEMEX  
y Presidenta del Consejo Directivo  
del Pacto Mundial México*

¿Qué impacto tienen las empresas en el mundo? ¿Cuál es la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)? ¿Cómo ha evolucionado a través del tiempo? Edgar Salinas responde a estas preguntas y reúne los principales elementos del debate internacional sobre el rol social de las empresas. Desde el origen de los términos hasta los efectos del movimiento comenzado por la activista Greta Thunberg.

Es importante, especialmente para las empresas, formar parte de este debate, pero, sobre todo, convertir esta conversación en acciones que abonen a la sostenibilidad. Por lo tanto, el propósito, más allá de debatir, es generar una toma de decisiones orientada hacia un mejor desempeño comercial, ambiental y social.

Durante las últimas ocho décadas el debate se ha centrado en al menos cuatro grandes paradigmas que se han distinguido, cada uno, por una mentalidad sobre cuál debería ser el rol social de la empresa.

El primer paradigma ha sido el de la filantropía, una aproximación de la que muchos empresarios forman parte, caracterizado por la mentalidad de “regresar algo a la sociedad”. Esta aproximación sigue vigente, especialmente

en situaciones de carácter humanitario. Se requiere, es útil y debe fortalecerse.

Proteger la licencia social para operar ha sido otro gran paradigma bajo el que muchas empresas, especialmente extractivas, han consolidado una estrategia social basada en la gestión de riesgos y la mitigación de sus impactos. Esta mentalidad nos ha dado la gestión estratégica de la RSC y ha sido ampliamente difundida y aceptada por muchas otras industrias.

El tercer gran paradigma se nos presentó hace poco más de una década, con la introducción de las ideas del valor compartido y los negocios inclusivos. Esta aproximación ha sido aceptada y hoy se habla de que hay trillones de dólares en oportunidades de negocio para las empresas que aborden los Objetivos de Desarrollo Sostenible con alguno de estos enfoques ganar-ganar.

El cuarto paradigma es el más reciente, se trata del capitalismo de los *stakeholders*; éste sugiere que los negocios deben balancear sus ganancias generadas hacia sus inversionistas con el valor que se genera hacia sus diferentes grupos de interés: empleados, clientes, proveedores, comunidades y gobierno. Empresas importantes ya han hecho este compromiso público, lo que pone fin a la premisa de la maximización del valor para los accionistas.

Estos paradigmas no son lineales, y hoy podemos encontrar empresas, como CEMEX, que combinan en su estrategia dos o más de estas aproximaciones. Como empresas debemos reconocer los efectos que tiene nuestra actividad en el planeta, ser conscientes de lo que podemos ocasionar tanto

dentro de nuestra organización como en el entorno que nos rodea. Y requerimos tomar acción. Entender estas aproximaciones ayuda a los gerentes y tomadores de decisiones de las empresas a asignar recursos y a contar con una rendición de cuentas.

En el contexto actual, donde los ambientes VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad por sus siglas en inglés) son más frecuentes, es imperativo el hecho de preguntarnos constantemente: ¿qué más podemos hacer? ¿Cómo podemos apoyar? ¿Cómo nos podemos anticipar? Como sector empresarial requerimos asumir la responsabilidad y la oportunidad de generar un cambio positivo en la sociedad, en el medio ambiente y en la cultura.

Las empresas estamos en una etapa de cambio y transición constante, buscando nuestro rol como ciudadanos corporativos responsables en un contexto cada vez más exigente en donde los consumidores esperan de sus marcas un involucramiento cada vez más vocal y activo en los temas urgentes.

Por tal motivo, las empresas requerimos acelerar el paso, y a pesar de que ya hay muchas que se han sumado, aun faltan muchas más por sumarse, especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas.

Tener un papel más activo por parte del sector privado incluye los procesos internos y un trabajo responsable con nuestra cadena de valor y el ecosistema que nos rodea. Si bien, hay que comenzar por minimizar los impactos en términos de recursos utilizados, residuos y emisiones, no debemos desaprovechar las oportunidades de innovación

que se generan al trabajar con otros actores en nuestro entorno.

Edgar Salinas, desde su visión, además de darnos un recorrido historiográfico de los elementos más relevantes que conforman la RSC hacia una visión que incluye un papel más activo por parte de las empresas, nos habla de las consecuencias que podría traer al planeta continuar con el modelo de producción actual y hace hincapié en cómo esto afectaría al clima y la biodiversidad del planeta, así como la propia vida de las personas.

Edgar, gracias por recordarnos y hacernos la invitación para seguir reflexionando sobre estos temas; cambiar nuestros hábitos individuales y empresariales, es el primer paso. Gracias por recordar los principios para alcanzar un bienestar global.

Como empresas vivamos nuestro propósito siempre poniendo a las personas en el centro del desarrollo y de nuestras decisiones. Solo así lograremos avanzar y superar esta urgencia que nos apremia sin dejar a nadie atrás.



*Para Nadya,  
por su cuidado de la casa común*

*A Lucky,  
por su compañía incondicional*



*Solamente sabemos qué está en juego  
cuando sabemos que está en juego.*

HANS JONAS



## INTRODUCCIÓN

**E**n nuestro siglo, la responsabilidad corporativa debe asumir el nombre de sostenibilidad. A estas alturas de la historia, la crisis climática y las desigualdades sociales ramificadas en múltiples expresiones son evidencia de que, mientras persistan prácticas depredadoras de recursos y patrones de consumo que pasen por alto los límites planetarios, el futuro, como espacio donde las generaciones por venir puedan desarrollarse en libertad y atender sus necesidades, está en riesgo.

El cambio, crisis o emergencia climática nos ocurre aquí y ahora, y avanza con una velocidad que ha sorprendido incluso a la comunidad científica. Esta realidad es la expresión que mejor evidencia los daños generados al ecosistema global por razones antropogénicas. Las empresas, como agentes productores de bienes, servicios y satisfactores son un eslabón fundamental en la cadena de elementos que contribuyen al escenario de perturbación planetaria.

En este contexto, no es extraño que el desempeño de las empresas y la reputación de las marcas esté valuado no solo por resultados económicos, sino también por indicadores cualitativos y cuantitativos que reflejen la interacción de las compañías con su entorno, y cómo responden a las ex-

pectativas de todos sus grupos de interés dado su impacto en ecosistemas y sociedades.

Pese a las regulaciones ambientales, laborales, financieras y económicas y a que los países han asumido encargos específicos de promoción del desarrollo sostenible, los compromisos del sector productivo, más allá del cumplimiento normativo, aún son predominantemente discrecionales y muy limitados en su efectiva integración al núcleo de los negocios, lo que reduce sus alcances a favor de la sostenibilidad. Crear mercados y sociedades sostenibles pasa necesariamente por conformar empresas sostenibles, en tanto factor crítico imprescindible para tal propósito.

Por décadas, el eje más organizado de compromiso de las empresas con su entorno ha sido la llamada Responsabilidad social corporativa (RSC). La evolución de la RSC desde sus orígenes a la fecha ha sido notable: de ser un compromiso voluntario y marginal, se discute ahora la necesidad de asumir a la sostenibilidad como rasgo material del desempeño de las empresas en un contexto de crisis climática, desigualdades profundas y frágil estabilidad política.

Tal escenario global se constituye también en la evidencia de que el compromiso de las empresas con su entorno y el planeta desde el enfoque de la RSC no ha contribuido significativamente a la sostenibilidad planetaria. Por ello, es preciso dar un paso más para hacer que la sostenibilidad distinga a las empresas y, consecuentemente, a mercados y sociedad.

Es frustrante para las organizaciones que, con todo y legislaciones, reglamentaciones bursátiles, exigencias de

grupos de interés, decisiones voluntarias propias, establecimiento de indicadores, reportes y prácticas para estandarizar el desempeño y compromiso corporativo desde su RSC, no se hayan generalizado contribuciones significativas si se evalúan desde una perspectiva de sostenibilidad.

¿Qué deficiencias tiene el enfoque de la RSC? ¿Por qué su impacto es discrecionalmente limitado? ¿Es una imposibilidad sistémica? ¿No es el modelo apropiado de responsabilidad corporativa para el contexto actual y la transformación del mercado?, y la satisfacción de los grupos de interés, en definitiva, ¿debe ser la sostenibilidad corporativa el nuevo eje de responsabilidad de las empresas con el planeta?

Responder a esas preguntas es la intención de este ensayo. Se busca también ofrecer un panorama amplio que ayude a comprender la evolución, alcances y límites de la RSC, así como las condiciones para asumir a la sostenibilidad corporativa como eje articulador del desempeño responsable de las empresas en el siglo XXI, describiendo las ventajas de este enfoque para contribuir sistémicamente a la sostenibilidad planetaria.





## UN INVENTO PARA EL SIGLO XX

La Responsabilidad Social Corporativa es un invento del siglo XX. Su estructuración como concepto vinculado a la empresa tiene varios puntos de referencia adicionales a su planteamiento seminal, que se remonta a los profesores Berle y Means en la década de 1930.

El consenso para considerar a Howard Bowen como el fundador del concepto de responsabilidad social en los negocios es amplio. Su libro *Social Responsibilities of the Businessman* (SRB), publicado en 1953, es considerado el primero en ofrecer una definición estructurada del concepto. Bowen ofreció la enunciación, ya clásica, de las responsabilidades sociales como “las obligaciones de los empresarios para seguir las políticas, tomar las decisiones o seguir las líneas de acción que son deseables en términos del objetivo y valores de nuestra sociedad”, y consideró los conceptos de “responsabilidad pública”, “obligaciones sociales” y “moralidad de los negocios” como sinónimos de responsabilidades sociales.

En *Social Responsibilities of the Businessman* se alude a la “doctrina de la responsabilidad social” como una idea de asimilación voluntaria por parte del empresariado en tanto medio práctico para superar problemas económicos y

alcanzar mejor los objetivos económicos que se buscan no solo como negocios, sino como sociedad.

El fundador del concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) también planteó en su libro que la doctrina de la responsabilidad social “está lejos de ser una panacea”, y se aventuró a explorar vías para hacer de esa práctica algo operable, permanente y capaz de convertirse en guía del “capitalismo americano”. Con claridad visionaria, señaló también que la sociedad necesitaba relaciones colaborativas de los grupos civiles entre sí y con el gobierno para atender propósitos sociales. En esa tarea, asignaba al empresariado un rol de liderazgo constructivo y de cooperación.

Para efectos de comprensión, en lugar de establecer autores o fechas para precisar el origen del concepto que abordamos, ayuda más clarificar etapas de uso común del término, pues ello supone una aceptación social de la noción, de sus aspectos operativos y su alcance teórico. En ese sentido, en la década de 1970 el término RSC se generalizó en las referencias de gestión empresarial, precisamente en una época de crecimiento en la conformación de las corporaciones tal como las conocemos ahora y paralelo a un ascenso en el interés por la relación existente entre ética y negocios.

Ha habido varios ejercicios de caracterización de la evolución de la RSC. Patrick Murphy distinguió cuatro etapas: la primera, hasta entrados los años cincuenta, identificada como una fase filantrópica donde lo que caracteriza el comportamiento de las empresas son las donaciones caritativas. Un segundo periodo, de 1953 a 1967, lo nombra como

“toma de conciencia” de una mayor responsabilidad para las empresas y la necesaria inclusión en temas de interés para las comunidades. Un tercer momento sería de 1967 a 1973, que denomina el periodo de los “temas” o las “causas”, dado que las empresas enfocan su involucramiento en temas como la problemática urbana, discriminación racial o contaminación ambiental. Finalmente, a la cuarta etapa, de 1974 a 1978, año en que escribió su artículo, Murphy la caracteriza como el periodo de la “responsabilización”, distinguida porque las empresas establecen prácticas organizacionales y de administración para asumir compromisos de responsabilidad social y ética en sus negocios.

Para Andrew Carroll hay una caracterización distinta de la evolución del concepto, en parte porque la robustece con la discusión académica suscitada, y también debido a las prácticas adoptadas por las empresas a lo largo de los años acerca de los cuales describió el desempeño empresarial en relación con la RSC.

Carroll considera que la década de los sesenta culmina con prácticas de RSC que incluyeron filantropía, mejores condiciones laborales (políticas de personal, relaciones industriales, condiciones de trabajo), relación con clientes y con *stockholders*. Para la década siguiente el principal desarrollo fue una aproximación gerencial y de administración a la noción de RSC. A las funciones gerenciales tradicionales se les agregó la consideración de prácticas de RSC a fin de institucionalizarlas en políticas y estrategias. En esa década se establecen también regulaciones a fin de que las corporaciones determinen mecanismos de cumplimiento legal en

aspectos como medio ambiente, discriminación, seguridad para los empleados y seguridad en los productos.

En la década de los ochenta las prácticas más notorias en la RSC estuvieron relacionadas con la contaminación ambiental, abusos al consumidor, calidad y balance de vida y trabajo, salud y seguridad del empleado, y las cuestionables y abusivas prácticas laborales de las multinacionales. En esa década cobran relevancia dos temas paralelos que a la postre han tenido un impacto significativo en la RSC: la ética en los negocios y la enorme influencia de la teoría de los *stakeholders* de Edward Freeman, una de las propuestas teóricas de mayor impacto en la narrativa de la RSC.

Para la década de los noventa del siglo XX, se presenta una consolidación del concepto de RSC como punto de partida para otros temas y conceptos adyacentes: el desempeño social de las corporaciones, la sostenibilidad y la ciudadanía corporativa, pero también el creciente interés por la relación entre el desempeño social y el financiero de las corporaciones. Otro punto para destacar de esta década es la emergencia de la reputación positiva como resultado e incentivo adicional para las corporaciones gracias a sus prácticas de RSC.

Finalmente, los inicios del siglo XXI se han caracterizado, con relación a la RSC, por el destacado interés en estudios empíricos de los impactos reales, así como la difusión de las mejores prácticas, particularmente en temas ambientales, voluntariado, ética, cumplimiento legal, marketing, promoción de causas y globalización. Al inicio del siglo XXI la RSC se encontraba plenamente acogida en

el ámbito corporativo como criterio ético y como componente de negocio.

Giulana Canessa y Emilio García ofrecen otro enfoque para describir esquemáticamente la evolución de la RSC fijando como punto de partida el planteamiento fundacional de Bowen, en el sentido de que los empresarios debían tomar en cuenta las consecuencias sociales de sus acciones, y detectan cuatro etapas: la primera, en la década de los sesenta, sería la fase filosófica; la segunda, en los setenta, la de gestión empresarial, una vez especificadas las tareas de la empresa en este tema; la tercera, en los ochenta, con la introducción del concepto de *stakeholder* la noción adquiere un estatus estratégico y, finalmente, a partir de los años noventa, la RSC consolida su condición transversal en las organizaciones y no se considera más solo un aspecto de ellas.

En el proceso evolutivo de la RSC, debe considerarse el impulso que significó la conformación del Pacto Mundial en 1999 al convocar a estados, empresas, sociedad civil organizada y asociaciones laborales a adoptar y promover principios de actuación a favor de los derechos humanos en política y prácticas corporativas. El Pacto se conformó de diez principios en cuatro dimensiones: derechos humanos, laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, que debían ser considerados en las operaciones y estrategias corporativas. Además de adherirse, las empresas debían comunicar sus avances de cumplimiento.

Desgraciadamente, los desafíos planetarios se mantuvieron pese al optimismo planteado en el Pacto. Por tal motivo, el primero de enero de 2016 entró en vigor la adopción

por parte de los estados miembro de las Naciones Unidas de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). Diecisiete objetivos fueron establecidos con la intención de acabar con la pobreza extrema, proteger al planeta y asegurar el acceso a la salud y prosperidad para todas las personas en 2030. La intención es que tanto las naciones como las empresas movilicen recursos y estrategias para lograr los resultados que se buscan en cada objetivo. En este contexto, emergió en la discusión pública un nuevo reto en torno al cual gravita el resto y se ha convertido en el eje de actuación: el cambio climático.

Tanto el Pacto como los ODS deben formar parte de la línea del tiempo que da cuenta de la evolución de la RSC, dado que han impactado en el modo de concebir, asumir e informar el desempeño socialmente responsable de las empresas y, por tanto, se han constituido en referencia común para las prácticas, compromisos y comunicación corporativas.

### **La RSC como concepto**

Hasta antes de la incorporación en las empresas de las nociones de medio ambiente y sostenibilidad, la RSC no solo había sido la práctica de referencia respecto a su vínculo con las realidades sociales más allá del mercado, sino que el concepto mismo había tenido modificaciones en su evolución que pueden ser catalogadas como de escala, gestión y condición en la empresa, pero no de modo sustantivo en su narrativa y concepción primordial.

Si con Bowen se apuntó que la responsabilidad de los empresarios debía considerar las consecuencias sociales de

sus decisiones, Drucker, influido por la teoría de los *stakeholders*, para mediados de los años noventa consideró a la RSC como la vía para asumir la plena responsabilidad de los efectos de las empresas (ya no solo del empresario), en los empleados, entorno, clientes y otros entes impactados.

En nuestros días está tan normalizado el uso de la noción de RSC que, en síntesis, se puede decir que comprende al conjunto de acciones llevadas a cabo por las empresas, más allá de la regulación, para equilibrar las necesidades de sus *stakeholders* con la búsqueda de ganancia. Se trata de un compromiso adicional a lo establecido en la ley positiva por lo que en buena medida es una acción voluntaria de las empresas para comprometerse con la sociedad y el cuidado ambiental. También es un complemento de las políticas económicas y sociales, dado su carácter de acciones compatibles con objetivos y aspiraciones sociales, como el desarrollo sostenible y la mejora en la calidad de vida. La RSC ha funcionado como ejercicio inspiracional de buenas prácticas y una manera de fortalecer la reputación e identidad de las empresas al ser fuente de recursos para mejorar el entorno donde operan.

Llegar a esa síntesis ha sido producto de muchos años de prácticas corporativas y no pocos intentos de definición. Para profundizar en el entendimiento de las implicaciones de la RSC se enuncian a continuación algunas definiciones con el ánimo de encontrar las coincidencias que permitan esbozar un punto de encuentro general para orientar la comprensión y discusión en torno al concepto.

En el Libro Verde de la Unión Europea, se estableció que:

Ser socialmente responsable no solamente significa cumplir plenamente obligaciones jurídicas aplicables, sino también ir más allá e invertir “más” en capital humano, en el entorno y en las relaciones con las partes interesadas. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas con el medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación permitiría aumentar la competitividad de las empresas, además de tener un impacto directo en la productividad (Unión Europea, 2002).

Por su parte, en la guía ISO 26000:2010 se anota que la RSC es la voluntad de una organización para

[...] incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y ser responsable por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, tome en cuenta los intereses de los stakeholders, el cumplimiento de las leyes aplicables y ser consistentes con las normas internacionales de comportamiento dentro de la organización y sus relaciones (ISO, 2014).

La Iniciativa Focus sobre Responsabilidad Social Empresarial establece en sus orientaciones estratégicas que

La responsabilidad social de la empresa (RSE) es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación (OIT, 2006).

En México, la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE), agrupación de organizaciones que im-



pulsan el ejercicio de la responsabilidad social en México, realizó un ejercicio para generar una definición que orientara en lo sustancial acerca del tema, y fue adoptada por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), la principal red de promoción de la RSC en México. La alianza entiende a la RSC (“responsabilidad social empresarial” la llamaron) como

El compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común (Cajiga, s.f., p. 4)

En este puñado de definiciones hay algunos elementos en común para la comprensión de la RSC. Por ejemplo, la consideración voluntaria para incorporar expectativas sociales y ambientales a las decisiones de negocio, así como responder por los impactos generados, en ambas esferas, bajo un marco de desempeño ético y transparente que favorezca un desarrollo sostenible.

Aún con esta síntesis que permite resumir lo básico y confluyente de la noción de RSC, se mantienen abiertas consideraciones respecto a los alcances tanto a nivel conceptual como, sobre todo, operativo. Esto es particularmente importante porque de ello se puede derivar una ejecución más o menos discrecional y, consecuentemente, eficaz o no en el cumplimiento de las metas establecidas internamente y de las esperadas por los diversos grupos de interés.

Leena James analizó cincuenta definiciones de RSC dadas entre los años 2000 y 2011. En ellas encontró que en el aspecto conceptual las definiciones presentan poca novedad respecto a lo que los negocios y las empresas han sido, puesto que siempre han impactado en términos sociales, ambientales y económicos; además de que también han considerado a los *stakeholders*, otras veces al gobierno, a clientes y propietarios, y siempre han estado obligadas por regulaciones. Sin embargo, argumenta que la diferencia se manifiesta principalmente en el plano operativo, en función de contextos y expectativas en los que se desenvuelven las empresas. Es en la ejecución donde se observa el mayor dinamismo de la noción de RSC.

Desde esa perspectiva, James estableció un método para detectar los acentos ofrecidos por las diversas definiciones, a los que llamó dimensiones, y que le permitieron encontrar concurrencias y diferencias conceptuales. En este ejercicio, encontró que hay muchas definiciones de RSC, pero en su mayoría son consistentes con la referencia a cinco dimensiones fundamentales: social, económica, ambiental, *stakeholders* y voluntariedad. Observó que, de las cincuenta definiciones, cuarenta y seis contenían al menos dos dimensiones; treinta y cuatro, al menos cuatro; y dieciocho, las cinco establecidas. Notó también que las definiciones no proveen ninguna descripción de cómo deban ser integradas y balanceadas esas dimensiones a la hora de tomar decisiones, aunque sí los procesos en los que pueden ser establecidas. La línea mínima aceptable es el cumplimiento de las leyes, pero queda abierto cómo balancear aspira-

ciones de los diversos grupos de interés que se encuentren en conflicto.

En 2011 la Comisión Europea renovó su entendimiento de la RSC y estableció lo que denominó una “interpretación moderna de la responsabilidad social empresarial” y con ello una nueva definición del término que enfatiza la responsabilidad de las organizaciones por su impacto en la sociedad. La novedad en su definición, no obstante, mantiene la inclusión de las dimensiones analizadas en la investigación de Leena James: el respeto a la legislación como piso básico mínimo y la integración de las “preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales”.

Una aportación valiosa en la novedad que pretendió introducir la Comisión Europea fue el reconocimiento explícito a la realidad pluridimensional que implica la RSC, señalando que ésta abarcaría un conjunto de aspectos que, como mínimo, serían los que se mencionan a continuación:

[...] derechos humanos, las prácticas de trabajo y de empleo (como la formación, la diversidad, la igualdad de género y la salud y el bienestar de los trabajadores), las cuestiones medioambientales (como la biodiversidad, el cambio climático, el uso eficiente de los recursos, la evaluación del ciclo de vida y la prevención de la contaminación) y la lucha contra el fraude y la corrupción. La participación de las comunidades locales y el desarrollo, la integración de las personas con discapacidad y los intereses de los consumidores, incluida la intimidad, forman parte también de la agenda sobre la RSE. Se admite que la promoción de la responsabilidad social y medioambiental en la cadena de suministro y la divulgación de información no financiera son aspectos transversales importantes [...] el voluntaria-

do, entre los trabajadores como una expresión de la RSE. Además, la Comisión promueve los tres principios de buena gobernanza fiscal en las relaciones entre los Estados, a saber, transparencia, intercambio de información y competencia leal en materia fiscal (Comisión Europea, 2011).

### **La RSC como práctica**

Además de la cuestión conceptual, es importante tener claro que, en el plano operativo, la RSC ha incorporado con rapidez los planteamientos mencionados previamente. Dado que el concepto posee dinamismo intrínseco, se enuncian enseguida algunos aspectos que permitan visualizar qué se entiende hoy por RSC en el plano operativo, es decir, en la práctica, pues es allí donde se manifiesta la comprensión y asimilación del concepto de RSC por parte de las empresas.

La intencionalidad básica de contribuir al bienestar de las comunidades y la sociedad que sustenta la noción de RSC, hoy también se ve exigida a entregar resultados de negocio alineando el desempeño social y ambiental a los propósitos y valores de la empresa. En este contexto, las prácticas más evidentes en la actualidad se ubican en tres escenarios: filantropía (básicamente donaciones); mejoramiento del desempeño operativo (busca eficiencias en la cadena de valor con iniciativas que reduzcan uso de recursos, residuos, emisiones o invirtiendo en las condiciones de trabajo para ampliar la productividad, retención y reputación); y transformación del modelo de negocio (creación de nuevas formas de negocio para atender retos y problemas sociales y ambientales).

En la actualidad, también son parte de una narrativa de vanguardia en responsabilidad social el involucramiento en iniciativas de inclusión y diversidad (subir el volumen de las voces diferentes), la aportación en la solución a retos y problemas globales, el actuar preventivamente y con un enfoque de resiliencia climática, sin dejar de lado las acciones de mitigación, pues ninguna corporación global “es inmune al cambio climático”, e incrementar la exigencia en cumplimiento de estándares a los proveedores así como la privacidad y protección de datos personales, en particular de consumidores. Se observa también una mayor proactividad por parte de las corporaciones dado que la RSC se ha convertido en una fuerza de mercado que es preciso atender, lo que supone la superación de la frontera original de la acción voluntaria: hoy la RSC es una estrategia de negocio con beneficios de corto y largo plazo.

La RSC es, entonces, una noción dinámica en cuya evolución se han planteado múltiples definiciones, por lo que el debate conceptual permanece abierto. Sin embargo, también podemos observar que en las definiciones subyacen elementos comunes de entendimiento general y compartido de la noción.

En este orden de ideas, la RSC es un hacerse cargo de los impactos de la empresa en su entorno social, económico y ambiental, conforme a las expectativas de sus *stakeholders* más allá del cumplimiento legal. Por ello, la evolución y diversidad conceptual ha estado marcada por la rapidez con que la realidad global ha cambiado y la interpretación que de ello han hecho los *stakeholders*. Lo anterior le imprime

una exigencia y novedad operativa al concepto que constantemente reta los alcances de la definición.

Hasta aquí podemos establecer como clave de comprensión del dinamismo de la noción de RSC precisamente los impactos que la actividad productiva y económica genera en el entorno y cómo este adquiere nuevos derroteros y presenta nuevos desafíos. La concreción de prácticas y el entendimiento de la RSC están condicionados por la interpretación que los *stakeholders* hacen de esos impactos y la variedad y creatividad con la que han emplazado a empresas y mercado a hacer algo.

En ese contexto, diversos *stakeholders* han demandado que las empresas hagan más que solo ganancias y les exigen por múltiples vías que intervengan y se posicionen con autenticidad ante temas y causas que estén más allá de los negocios y las leyes. Para las empresas y para el entendimiento y práctica de la RSC, es evidente que estamos en una etapa de cambio en la percepción del rol de las empresas que exige un nivel de comprensión y acción de mayor impacto multidimensional y con carácter global.

### **Límites de la RSC**

Con la RSC se ha generado consenso sobre cuán necesario es que las empresas asuman compromisos con su entorno y los informen de modo transparente. Sin embargo, han sido años de evolución conceptual desde la filantropía original de finales del siglo XIX y principios del XX, hasta las más actuales nociones con sus acentos diversos respecto a los alcances de la RSC.

Hemos puntualizado que la RSC hace referencia al conjunto de acciones llevadas a cabo por las empresas, más allá de la legislación, para equilibrar las necesidades y exigencias de sus grupos de interés (*stakeholders*) con la búsqueda de ganancia. También hemos hecho notar que entre sus características destaca que se trata de un:

- Compromiso que rebasa lo que la ley positiva establece;
- Voluntario;
- Complemento de las políticas económicas y sociales;
- Fortalecedor de reputación e identidad de las empresas;
- Ejercicio inspiracional de buenas prácticas;
- Impulsor de acciones compatibles con objetivos y aspiraciones sociales;
- Compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo sostenible y la mejora en la calidad de vida.

Pese a su robustecimiento en alcances, la RSC ha estado condicionada por su origen filantrópico y por la calificación de accesoria en los negocios, idea diseminada en los años setenta e influida por el pensamiento del Nobel de economía Milton Friedman, al señalar que la verdadera responsabilidad social de las empresas es incrementar sus ganancias. A partir de esa posición, que prevaleció décadas la RSC, ha sido considerada como producto del voluntarismo de las empresas, no como parte de su ser.

La visión friedmaniana contrasta con lo que otros dos premios Nobel de Economía (Joseph Stiglitz y Amartya Sen) han recomendado respecto a la medición del bienestar y a la producción de bienes: categorías como salud, educación,

seguridad y sostenibilidad deben ser parte del desarrollo y, por tanto, tarea de todos los agentes económicos. Esto obliga a una transformación del mercado así como una modificación del rol de las empresas en la sociedad.

Uno de los ejercicios más notables que contrasta con el principio friedmaniano se dio a principios de 2018 por encargo del gobierno francés, con la solicitud hecha a dos connotados líderes de empresa, Jean-Dominique Senard y Nicole Notat (CEO de Michelin y fundadora de Vigeo, respectivamente), para ofrecer recomendaciones que pudieran incorporarse a normas con relación a “la empresa y el interés general”. En marzo de ese año, ambos empresarios presentaron su informe al que titularon: *L'entreprise, objet d'intérêt collectif. La empresa, objeto de interés colectivo*, no solo fue el título de un reporte, sino una sentencia y una declaración de principios.

En síntesis, el informe de alrededor de ciento veinte páginas encontró diversas constantes en las más de doscientas entrevistas sostenidas con otros empresarios, activistas, académicos, ONG, etc. Una respuesta frecuente fue que el cortoplacismo y la “financierización” impactan determinantemente en la estrategia de las empresas; sin embargo, por los impactos de la empresa, no dudan en afirmar que cada empresa posee una razón de ser irreductible a la mera ganancia.

No obstante, el concepto de RSC ha sido punto de polémica en la academia e igualmente entre activistas e incluso al interior de las propias empresas. Podría decirse que, si bien ha encontrado un marco de referencia generalizado,



no exento de debate, también la crítica a la insuficiencia de sus alcances se ha robustecido.

A pesar de que muchas empresas globales donan importantes recursos a múltiples causas, realizan acciones de cuidado ambiental y promueven amplios ejercicios de voluntariado, parece que no es suficiente, pues en general son acciones que no forman parte del núcleo de los negocios, es decir, del llamado “core-business” de las operaciones. Otro motivo de crítica es que no ha habido significativas mejoras en la sociedad y los impactos ambientales negativos parecen crecer pese al compromiso social de las empresas. Otros más señalan que la RSC es filantropía con un nombre distinto o una manera de hacer “amables” las duras prácticas del mercado.

En este panorama algunos autores han comenzado a apuntar hacia una nueva dirección para la RSC y para la sostenibilidad de los negocios, al buscar una forma eficaz de transitar del “buenismo” que se le atribuye a la RSC hacia un impacto de fondo en el mercado y la sociedad.

A manera de recapitulación, podemos afirmar que la empresa es un actor fundamental para la sostenibilidad y su respuesta más organizada por décadas se ha dado a través de llamada Responsabilidad Social Corporativa; sin embargo, la situación ambiental, social y económica planetaria actual pone en evidencia que no han sido suficientes los esfuerzos en ese sentido. Es preciso dar un paso más y hacer que la sostenibilidad distinga sistémicamente al mercado, la sociedad y el planeta, y no solo a un eslabón económico, a un agente o a un aspecto, aunque este fuera el ambiental.

Desde esa consideración y hacia futuro, el compromiso de la empresa con la sostenibilidad no solo debería ser una forma de actuar en el mercado, integrándola, sino de participación en la transformación de prácticas de mercado y sociedad que han conducido a crisis ecosistémicas regionales y a la planetaria misma. Es decir, se trataría de avanzar desde la reducción de la insostenibilidad a la concreción de la sostenibilidad.

A pesar de las críticas en el sentido de que la RSC es insuficiente, la evolución desde sus orígenes a la fecha ha sido notable y ha dado pie a la búsqueda de una adaptación que trascienda al compromiso voluntario y se considere la responsabilidad de asumir la sostenibilidad como parte de la esencia de los negocios en un contexto de crisis climática, desigualdades profundas y violencia política generalizada.

En este sentido, la empresa requiere eliminar la dicotomía que existe entre “su quehacer” y la sostenibilidad de su entorno para contribuir eficazmente a la generación de un mercado y sociedad sostenibles. Solo así será un actor relevante en la mitigación de los impactos negativos tanto sociales como ambientales que son producto de prácticas antropogénicas, pero también en una reconversión ecosistémica que otorgue viabilidad al planeta.

Transitar del buenísimo hacia un desempeño responsable en materia de sostenibilidad por parte de las empresas traerá como consecuencia que este agente fundamental para el desarrollo asuma su condición de actor indispensable para transformar mercados y sociedad hacia la sostenibilidad.

## RESPONSABILIDAD COMO GUÍA AL FUTURO

Como se ha expuesto, principalmente dos motivaciones atraviesan el entendimiento de la RSC: las expectativas de los diversos grupos de interés y las consecuencias de los impactos generados por las empresas, ante los cuales se le exige responsabilidad. Pero ¿de qué tipo de responsabilidad se habla? ¿De la mera respuesta ante un incumplimiento normativo o un daño causado? ¿Es que el sustento ético de la noción de responsabilidad quedaría reducido a una interpretación jurídica por parte de las empresas? Para avanzar en la propuesta que argumentamos en este ensayo, conviene revisar qué se ha entendido por responsabilidad en tanto concepto vinculado al compromiso corporativo con su entorno. La comprensión que se tenga del concepto *responsabilidad* determinará los alcances de ésta en una organización.

La responsabilidad, como objeto de definición, análisis y estudio en la filosofía práctica, es decir, en la ética, ha sido abordada tanto por pensadores clásicos griegos como por contemporáneos. Esta noción ha estado vinculada a las reflexiones en torno a la libertad humana. Max Weber, en la época moderna, la retomó en su análisis de la responsabilidad en el político, identificándola como atención a las

consecuencias previsibles y no previsibles de la actuación más que a elementos como la convicción o pureza de intención. Se establece así una distinción entre la ética de la convicción y la ética de la responsabilidad: la primera está condicionada por la intención y, la segunda, por las consecuencias.

En el ámbito de la empresa, la responsabilidad es un principio cuya comprensión va más allá de la perspectiva jurídica hegemónica, es decir, de aquella asociada a la sanción por la transgresión de una norma del derecho positivo. Esta manera de comprenderla está vinculada a un entendimiento de responsabilidad como efecto de consecuencias objetivadas. De esta manera, el ángulo jurídico de la responsabilidad se enmarca por un deber impuesto, concretado en una ley y cuya transgresión es sancionable de modo coercitivo. Se trata de un deber normado y sancionable a través de la coerción.

Evidentemente, no es esta la perspectiva de la responsabilidad que interesa para el compromiso de una organización. Una empresa debe cumplir la normativa que aplique a su desempeño. El principio de responsabilidad sobre el que profundizaremos, sin embargo, da por sentado ese cumplimiento y se inscribe más allá de la aplicación de las normas.

La responsabilidad como principio de interés práctico en las empresas está ubicada en el plano ético de lo que es debido hacer más allá de la normativa. Si bien hay una situación externa de la que se deriva la obligación, se diferencia de la perspectiva jurídica porque el poder de cumplimiento no recae en la capacidad coercitiva de la ley, sino que el po-

der de la respuesta radica en el sujeto con capacidad de ser responsable, en este caso, la empresa.

La distinción hecha por Weber entre ética de la convicción y ética de la responsabilidad es precursora en la discusión acerca de los alcances de la noción de responsabilidad en el ámbito que abordamos acá. El pensador alemán escribió en 1919 que

Cualquier acción éticamente orientada puede hallarse bajo dos máximas diametralmente opuestas y antitéticas: puede orientarse conforme a la ética de la convicción o con arreglo a la ética de la responsabilidad. No es que la ética de la convicción se identifique con una total ausencia de responsabilidad o viceversa. Pero media un profundo abismo entre ambas, pues la primera solo se ocupa de obrar correctamente, mientras que la segunda exige responder de las consecuencias (previsibles) de su actuación (Weber, 2007).

Al introducir el aspecto de “previsibilidad”, Weber no solo alude a consecuencias visibles, sino a aquellas que con el tiempo pudieran darse “previsiblemente”. Esto obliga a considerar la necesidad de asumir mecanismos precautorios. De este modo, la responsabilidad no se entendería plenamente sin el componente tiempo, que en términos prácticos significa incluir la precaución como acción ante impactos previsibles.

Lo anterior ha hecho que se profundice en la cuestión acerca de quién y ante quién se es responsable (otra vez, más allá de la ley). Asumiendo el componente temporal precautorio, algunos autores ampliaron la comprensión de la responsabilidad incorporando una perspectiva ecológica, tal es el caso de John Passmore, en su obra *La responsabilidad*

del hombre ante la naturaleza, y Hans Jonas, en *El principio de responsabilidad: ensayo de una ética para la civilización tecnológica*, quien a partir del último tercio del siglo XX ha llevado la comprensión de la responsabilidad a un horizonte más amplio.

Jonas contextualiza su obra a partir de la caracterización del ser humano contemporáneo como un *homo faber* o *anthropos technico*. Esta condición se hace evidente, sostiene, porque “el hombre es ahora cada vez más el productor de aquello que él ha producido, el hacedor de aquello que él puede hacer y, sobre todo, el preparador de aquello que en breve él será capaz de hacer” (Jonas, 1995).

En esa dinámica, lo producido no solo se acumula, sino que también convierte en atractiva esa acumulación. Lo fabricado —con toda la técnica que contiene y le es necesaria—, desata una atracción permanente a seguir fabricando, a desplegar la técnica y mejorarla como clave de éxito. Esto ha propiciado la irrupción de lo artificial en la naturaleza hasta dejarla en una condición de vulnerabilidad a manos del poderoso *homo faber*. Sin embargo, las consecuencias ahora se caracterizan no solo por el efecto inmediato y directo, sino por su manifestación incluso en lugares remotos. Las consecuencias de una producción incesante tocan todos los rincones del planeta y su biodiversidad actual y futura.

Esta afectación real al planeta y a todas sus manifestaciones de vida es la que motiva y da sentido al principio de responsabilidad en tanto preservación de la vida como fin de todos los fines, de modo que de la naturaleza misma

se desprende un deber de conservación en la medida de su dependencia del ser humano (*homo faber*) puesto que la vida conlleva continuidad como elemento intrínseco, y procurar esa permanencia es una actualización de la responsabilidad.

Por eso Jonas propone actuar para que los efectos de nuestras acciones garanticen la permanencia de la vida humana o, dicho de otro modo, que se evite poner en peligro “la continuidad indefinida de la humanidad en la Tierra”. Otra forma de enunciar el mismo imperativo sería: “Actúa de tal manera que las consecuencias de tu acción no sean destructivas para posibles vidas futuras”, y esto incluye en las decisiones presentes la integridad de las futuras generaciones como objetivo específico de la propia voluntad.

Dado la capacidad de producción actual y los criterios inmediatistas con que se realiza suele menospreciarse la repercusión de estas prácticas para la vida humana y la biodiversidad natural en el futuro. Y también se pasa de largo la responsabilidad que se gesta por el solo hecho del poder de producción que se tiene. Puesto que el impacto de lo producido no solo se manifiesta en el corto plazo ni en el entorno inmediato, la responsabilidad también posee un derrotero temporal y espacial que la hace intergeneracional y rebasa lo local, ya que las acciones presentes con repercusiones futuras podrían poner en juego la continuidad de las diversas manifestaciones de vida en el planeta.

Precisamente, asumir esa necesidad de continuidad en el tiempo y el espacio como finalidad propia de la vida da forma a la responsabilidad como principio ético de actuación intergeneracional. Puesto que la vida sigue debemos

considerar las repercusiones de lo que se produce hoy en las generaciones por venir. Eso nos llevaría a actuar con responsabilidad. Y por eso la precaución ha de acompañar nuestras acciones, habida cuenta de que desconocemos todas las consecuencias de ellas, como las posibles amenazas a diversas manifestaciones de vida, entre ellas la humana.

Comprender desde esa perspectiva la responsabilidad pone de manifiesto la preminencia de la vida en la tierra como valor fundante de todo. No es que se trate de encontrar una ética para un manifiesto ecologista de moda sino de ofrecer fundamento y sentido a nuestras acciones como productores de casi todo lo que necesitamos y consumimos a expensas de los ecosistemas y su biodiversidad. De paso es contraponer una razón al nihilismo que subyace al torrente tecnológico que pone en peligro la propia idea de humanidad debido a la ambición de dominio motivada por el poder que se tiene para lograrlo.

Asumir este ángulo de la responsabilidad nos proporciona un abrevadero permanente para el discurso ecosistémico por la relevancia que adquieren dos sujetos hasta ahora al margen de las éticas tradicionales: las generaciones por venir y la naturaleza en su precariedad. Dada su vulnerabilidad, es necesario proteger a la naturaleza como fundamento insustituible para la vida humana. Cuidar la vida en el planeta pasa por cuidar de los ecosistemas. La responsabilidad se concreta en el cuidado y preservación de las condiciones que hacen habitable el planeta para la vida humana.

Esto se ha vuelto apremiante porque nuestro comportamiento actual, bajo la guía de la técnica global, condiciona



significativamente al futuro, y en un sentido tan perjudicial, que la responsabilidad impone tener en consideración en nuestras decisiones cotidianas el bien de las generaciones posteriores afectadas y a quienes no podemos preguntar su opinión.

En las diversas formas de enunciar el imperativo plantado por Jonas se encuentra como fondo ineludible a la naturaleza, evidentemente precarizada, pero también posibilitadora de formas de vida, entre ellas la humana. De modo que en esta propuesta quedan integrados tres aspectos indisolubles en la ética de la responsabilidad: un mundo habitable (naturaleza), con humanos (vida) y con futuro (intergeneracional).

En síntesis, la responsabilidad se deriva del poder que ejercemos a diario al servicio del presente, pero que dejamos repercutir, deseándolo o no, sobre generaciones y tiempos por venir. Cabe anotar el entendimiento de “poder” en Jonas como la liberación de efectos no necesariamente previsibles.

Esta propuesta de fundamento constituye, también, una ética del futuro. No porque sea una ética inventada ahora para las generaciones que habrán de venir, sino porque se trata de una ética actual que se ocupa del futuro, que trata de proteger a futuras generaciones y a la naturaleza de consecuencias del poder y acciones presentes del *homo faber*. Así pues, se trata de una ética actual para cuidar el futuro, una ética posibilitante y sostenible pues busca que se garantice la viabilidad, libertad y responsabilidad de las generaciones futuras.

Finalmente, es preciso ofrecer respuesta a una pregunta pertinente dada la pretensión de este ensayo. El pensamiento tradicional hizo a la persona el sujeto responsable por excelencia, lo cual nos coloca ante la cuestión de si es o no responsable una organización, no en el sentido jurídico mencionado párrafos arriba, sino desde la perspectiva ética abordada en el capítulo. Dicho de otro modo, ¿quién se constituye en sujeto responsable desde la propuesta ética aquí planteada?

Hemos señalado que la responsabilidad no recae únicamente en quién ejerce la acción o el causante de un hecho particular, sino también en quien ejerce un poder a través del cual se encuentra vinculado a la alteridad. Ese sujeto poderoso es el *homo faber* que adquiere en la actualidad no solo una forma personal sino principalmente organizacional. Ese poder fabricante, como ya ha sido descrito antes, afecta al futuro. Entonces, ante una realidad de nuevas fragilidades humanas y ecosistémicas, y la irrupción de nuevos poderes en la producción, la empresa es responsable. Y, en el consumo, las colectividades son responsables, no solo el individuo. Empresa y colectividades son responsables debido a la condición de poder que ejercen de cara al futuro y al espacio que impactan.

Se trata, evidentemente, de una ética no recíproca, porque tanto el futuro indeterminado como el espacio global dan sentido a la responsabilidad. No se trata de la responsabilidad por lo hecho, sino porque lo que se hace está en el ámbito del propio poder: el poder de hacer y transformar que tiene el *homo faber*. La invitación a una nueva comprensión de la responsabilidad está fundamentada.

## EL SIGLO DE LA SOSTENIBILIDAD

### El desarrollo sostenible

**E**l término sostenibilidad adquirió especial relevancia a partir de la publicación del Informe Brundtland en 1987. En el apartado “El desarrollo duradero”, numeral 27, se lee:

Está en manos de la humanidad hacer que el desarrollo sea sostenible, duradero, o sea, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. El concepto de desarrollo duradero implica límites, no límites absolutos sino limitaciones que imponen a los recursos del medio ambiente el estado actual de la tecnología y de la organización social, la capacidad de la biósfera de absorber los efectos de las actividades humanas (Brundtland *et al.*, 1987).

A partir de este informe, “asegurar las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las propias”, se ha convertido en la referencia sobre la que se asienta todo debate acerca de la sostenibilidad. Es la definición clásica. Sin embargo, definiciones de sostenibilidad (o sustentabilidad, sinónimo ampliamente difundido) se pueden encontrar por decenas en la red, dado que la noción ha sido utilizada como “concepto, paradigma, marco teórico, instrumento técnico, utopía,

pretexto, ideología y muchas cosas más” (Toledo, 2015). En efecto, se trata de un concepto controvertido y ambiguo.

Con la descripción de la noción “desarrollo sostenible” en el Informe Brundtland, el concepto, de naturaleza sustancialmente política y planetaria, se institucionalizó con rapidez. La Cumbre Mundial de Río en 1992 estableció la Agenda 21, signada por prácticamente todas las naciones e hizo del desarrollo sostenible el paradigma a partir del cual todos los miembros de la sociedad deberían asumir la responsabilidad y el deber de cambiar comportamientos y valores, de modo que la humanidad no sobrepasara el uso de recursos naturales ni destruyera la biodiversidad para satisfacer sus necesidades.

Esa institucionalización, sin embargo, ha sido más discursiva que operativa, en buena medida porque el significado exacto de desarrollo sostenible ha permanecido debatible y las interpretaciones dadas no han logrado integrar las dimensiones económicas, sociales y ambientales involucradas, sea porque subestiman una u otra o bien porque los criterios de integración, medición y balance no han sido claros.

Constitutivamente, el desarrollo sostenible parte del compromiso de satisfacer las necesidades humanas reconociendo las capacidades ecológicas finitas de la tierra. De ese modo, la sostenibilidad como noción y marco de referencia se ha convertido también en un criterio para evaluar impactos de organizaciones y prácticas en mercados y sociedades.

Como parte del proceso de institucionalización de la sostenibilidad en documentos, foros y narrativa oficial de los organismos multilaterales se le ha asociado casi de modo

indisoluble a la noción de desarrollo, hasta que prácticamente “desarrollo sostenible” y “sostenibilidad” han sido utilizados como sinónimos. No obstante, se trata de un binomio tardío, dado que ambos conceptos gozaban de independencia previa.

El binomio “desarrollo sostenible” se afianzó a partir del Informe Brundtland, se refuerza en el encuentro sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible en Río de Janeiro en 1992, y se consolida en la Conferencia Mundial sobre Desarrollo Sostenible en Johannesburgo. Cuando se aceptó el documento de los Objetivos del Milenio el binomio parecía un solo término y tenía ya una aceptación universal. Precisamente la más reciente actualización de aquellos objetivos, en 2015, contiene ya en el título el nombre institucionalizado: Objetivos del Desarrollo Sostenible.

Como suele ser en este tipo de términos, la polisemia es su característica. En los primeros veinte años de haber sido acuñada la noción, hubo varias perspectivas de interpretación, según el acento dado. Cantú Martínez (2012) los sintetizó como se presentan en la Tabla 1.

Pero más allá de la denominación acuñada para abordar una nueva realidad global, y las interpretaciones a que da lugar en función de la perspectiva a enfatizar, es importante subrayar la realidad de los desafíos que le otorgan pertinencia y consenso al término. El propio Informe Brundtland es prolijo en la descripción de la crisis ambiental y los desajustes sociales asociados.

El desarrollo sostenible, como término para la acción, tiene en la realidad socioambiental perturbada a su prin-

**Tabla 1.** Enfoques interpretativos del Desarrollo Sostenible

---

Ecológico evolutivo	Traza el desarrollo sustentable como aquel que se expresa por la capacidad de resiliencia de los sistemas y, además, incluye el resguardo de la diversidad biótica.
Tecnológica evolutiva	Delinea un desarrollo sustentable a través de la capacidad de adaptación, en términos de cogniciones de orden tecnológico, para así hacer frente a los dilemas ambientales.
Sistema/ecológica	Bosqueja el desarrollo sustentable en función de la regulación de las derivaciones de los efectos inmediatos y colaterales que tienen las acciones humanas en los ecosistemas.
Sociobiológica	Conceptualiza el desarrollo sustentable a partir de salvaguardar y ponderar los aspectos culturales de las comunidades y de las interacciones con el medio ambiente.
Ético/utópica	Detalla el desarrollo sustentable a partir de la reflexión sobre nuestra sociedad y la incorporación de nuevos valores que promuevan en un largo plazo, un comportamiento solidario y responsable.
Ingeniería ecológica	Puntualiza el desarrollo sustentable ponderando fundamentalmente las prerrogativas que se dan por la aplicación de medidas de carácter ingenieril, en los sistemas naturales con fines antrópicos
Biofísica energética	Perfila el desarrollo sustentable al transitar a sistemas productivos con un mínimo de efectos contaminantes y procura conservar la naturaleza.

---

Fuente: (Cantú Martínez, 2012).

cial promotor. En las últimas décadas la degradación ambiental ha adquirido una fisonomía global de tal magnitud que precisamente motivó los planteamientos del Informe Brundtland y las posteriores conferencias de la ONU.

Este contexto se agudizó con la globalización cuya rápida expansión a partir del último cuarto del siglo XX ha implicado un uso excesivo de recursos naturales con impactos negativos severos por contaminación de la atmósfera, hidrósfera, suelos, déficits de agua, desertificación en muchas partes del mundo y, en fin, la constatación de fenómenos como el denominado efecto invernadero y la crisis climática. Tristemente, luego de décadas de acuerdos multilaterales la situación global no mejora sustancialmente según las aspiraciones planteadas.

En la Agenda 2030 de la ONU, redactada en 2015, se ofreció una fotografía de ese contexto global:

Nuestro mundo actual: Miles de millones de nuestros ciudadanos siguen viviendo en la pobreza y privados de una vida digna. Van en aumento las desigualdades, tanto dentro de los países como entre ellos. Existen enormes disparidades en cuanto a las oportunidades, la riqueza y el poder. La desigualdad entre los géneros sigue siendo un reto fundamental. Es sumamente preocupante el desempleo, en particular entre los jóvenes. Los riesgos mundiales para la salud, el aumento de la frecuencia y la intensidad de los desastres naturales, la escalada de los conflictos, el extremismo violento, el terrorismo y las consiguientes crisis humanitarias y desplazamientos forzados de la población amenazan con anular muchos de los avances en materia de desarrollo logrados durante los últimos decenios. El agotamiento de los recursos naturales y los efectos negativos de la degradación del medio ambiente, incluidas la desertificación, la sequía, la degradación del suelo, la escasez de agua dulce y la pérdida de biodiversidad, aumentan y exacerbando las dificultades a que se enfrenta la humanidad. El cambio climático es uno de los mayores retos de nuestra época y sus efectos adversos menoscaban la capacidad de todos los países para alcanzar el desarrollo sostenible...Peligra la supervivencia de muchas sociedades y de los sistemas de sostén biológico del planeta (ONU, 2015b).

Para enfrentar estos desafíos, la Agenda 2030 planteó diecisiete objetivos para modificar el rostro descrito. Dichos objetivos contienen 169 metas que abarcan las esferas económica, social y ambiental. Y es la ruta multilateral para el desarrollo sostenible hacia el año 2030. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se sintetizan en:

1. Erradicación de la pobreza.
2. Poner fin al hambre.
3. Vida saludable y bienestar.
4. Educación de calidad e inclusiva.
5. Equidad de género.
6. Acceso al agua y saneamiento.
7. Acceso a energías asequibles y limpias.
8. Crecimiento económico y empleo decente.
9. Infraestructuras, industrialización inclusiva y sostenible, innovación.
10. Reducir las desigualdades.
11. Ciudades y comunidades sostenibles.
12. Consumo y de producción sostenibles.
13. Combatir el cambio climático y sus efectos.
14. Conservar océanos y vida submarina.
15. Proteger ecosistemas terrestres.
16. Paz, justicia e instituciones fuertes.
17. Cooperación y alianza global para el desarrollo sostenible.

Debemos resaltar que la noción de sostenibilidad, y de conceptos adyacentes, son los más repetidos en el fraseo de cada objetivo en la versión completa del documento original. Si se les ve como unidad, como un todo con diecisiete vertientes, se está frente a un modo de describir, precisamente, al desarrollo sostenible. En este sentido, la integridad del concepto es evidente y, con mucho, rebasa el en-



tendimiento generalizado que reduce o hace equivalente la noción de sostenibilidad a la de medio ambiente. En los ODS se encuentra una argumentación para hacer irrenunciable la condición integral, sistémica y transversal del concepto de sostenibilidad.

En ese contexto se ha hecho de los términos sostenibilidad y desarrollo sostenible paradigma, utopía, instrumento y más. Y también es el entorno de actuación de las corporaciones y empresas de todo tamaño, a quienes la propia Agenda 2030 reconoce el rol que deben desempeñar en la implementación de dicha ruta de acción.

Unos meses antes de la redacción de la Agenda 2030, en la ciudad de Addis Abeba se habían pactado los términos de lo que se denominó Agenda de Acción Addis Abeba, en la que explícitamente se involucra a las empresas en la agenda del desarrollo sostenible:

La actividad comercial privada, la inversión y la innovación son los principales motores de la productividad, el crecimiento económico inclusivo y la creación de empleo. Reconocemos la diversidad del sector privado, que incluye tanto a las microempresas como a las empresas cooperativas y las multinacionales. Hacemos un llamamiento para que todas las empresas dediquen su creatividad e innovación a resolver los problemas relacionados con el desarrollo sostenible. Las invitamos a que participen como asociados en el proceso de desarrollo, inviertan en esferas fundamentales para el desarrollo sostenible y adopten modalidades de consumo y producción más sostenibles (ONU, 2015a).

De manera paralela a la institucionalización de la sostenibilidad como paradigma de desarrollo impulsada por la ONU, líderes empresariales y corporaciones globales con-

formaron iniciativas, foros y plataformas para diseminar esta perspectiva entre el sector de los negocios. Una de las principales plataformas fue la creación del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en 1991. La historia de este organismo se remonta a la invitación que en 1990 hizo Maurice Strong, Secretario General de la Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU, quien buscaba a un líder que representara la voz del empresariado en el encuentro a desarrollar en Río de Janeiro en 1992. Strong pidió a Stephan Schmidheiny asumir la tarea, además de difundir el concepto de desarrollo sostenible entre los líderes y empresas globales antes del encuentro.

Schmidheiny reclutó a 48 CEO y en 1991 nació el Consejo con el compromiso de profundizar en el análisis de cómo el sector de los negocios podría contribuir al desarrollo sostenible. En 1992 se publicó el documento *Changing Course* que contiene una propuesta para que las empresas sepan cómo adaptarse y contribuir al desarrollo sostenible. Luego de varias décadas de existencia, el Consejo ha crecido en membresía, pero también se ha transformado en una organización que provee de herramientas a las corporaciones en relación con prácticas a favor de la sostenibilidad.

En estas circunstancias la sostenibilidad y el desarrollo sostenible se han convertido en paradigma de actuación para las corporaciones en su relación con el entorno y sus grupos de interés ante una realidad que presenta desafíos globales con manifestaciones sociales, ambientales y desde

luego económicas, que obligan a realizar acciones profundas y distintas para hacer viable —sostenible— la vida en la Tierra.

Como discurso político global, el desarrollo sostenible está institucionalizado en la narrativa de los principales organismos multilaterales. Y, desde la perspectiva de los negocios, también es un marco de referencia ineludible. Sobra decir que, en la academia y la sociedad civil, así como en el activismo comunitario, se ha convertido en una plataforma de acción. Para avanzar en este ensayo es importante ahondar en el entendimiento del concepto de sostenibilidad, de modo que cobre sentido su relevancia para el desempeño estratégico en las empresas en el marco del desarrollo sostenible planetario.

### **Sostenibilidad: el concepto**

Acerca del término sostenibilidad se ha escrito mucho. En ese mar de referencias es importante establecer una base de entendimiento dada la polisemia y diversidad de usos a los que ha estado expuesto.

El concepto de sostenibilidad fue originalmente aplicado en silvicultura, indicando que nunca debía talarse más de lo que el bosque ofrecía de nuevas plantas. La palabra alemana *nachhaltigkeit* (sostenibilidad) fue usada con ese significado desde el siglo XVIII; sin embargo, la preocupación acerca del mantenimiento de los recursos naturales es ancestral, como atestiguan creencias y prácticas de pueblos antiguos. La tensión en la relación humanidad y naturaleza ha oscilado entre una perspectiva que considera a la natu-

raleza como objeto de conquista y otra según la cual deben prevalecer la adaptación y la armonía.

El Informe Brundtland marcó, como ya hemos dicho, el reconocimiento e institucionalización contemporánea del concepto sostenibilidad como satisfacción de las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las suyas. La matriz ambiental se mantuvo central en la acepción, aunque ampliada por exigencias de bienestar social y equidad intergeneracional.

A partir de Brundtland se ha producido una inmensa cascada de reinterpretaciones, acuerdos políticos y discusiones académicas sobre la noción de sostenibilidad. El desarrollo del concepto ha seguido dos grandes vías; la primera es la inclusión de tres dimensiones en la sostenibilidad: social, económica y ambiental; la segunda plantea una distinción entre sostenibilidad fuerte y débil.

Llegar a este nivel de integración y distinción conceptual ha sido producto de un periplo intelectual y político que puede ser explicado a través de hitos y conferencias internacionales propiciadoras de la institucionalización y evolución del término, así como sus implicaciones. Una cronología general de los principales sucesos y conferencias internacionales relacionados con la conciencia ecológica y el desarrollo sostenible se presenta en Tabla 2.

La cronología de la tabla no es exhaustiva, puesto que ha habido varias ediciones de las conferencias y acuerdos, pero sí representa las iniciales o más influyentes. Ellas dan una idea del proceso de normalización del término sostenibilidad en el lenguaje multilateral y en el discurso político.

**Tabla 2.** Conferencias y encuentros internacionales sobre sostenibilidad global

<b>Año</b>	<b>Suceso</b>
1948	Creación de la Union for the Conservation of Nature (UCN)
1955	Simposio sobre el <i>Man's role in changing the face of the Earth</i> (Princeton, USA)
1971	Publicación del primer informe <i>Meadows. The limits of the growth</i> . Club de Roma Creación del Programa <i>Man and the biosphere</i> de la UNESCO
1972	Conferencia de la ONU sobre el Medio Humano, Estocolmo
1973	Creación del Programa de la ONU sobre el Medio Ambiente PNUMA
1976	Primera Conferencia de la ONU sobre Asentamientos Humanos Habitat I. Vancouver.
1987	Publicación del <i>Informe Brundtland de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y el Desarrollo: Our common future</i>
1992	Publicación del II Informe Meadoes del Club de Roma: <i>Beyond the limits</i> Conferencia de la ONU sobre Medio Ambiente, Río de Janeiro Convención Marco de la ONU sobre Cambio Climático, NY Tratado de Maastricht y V Programa de Acción sobre Medio Ambiente de la Unión Europea
1993	Publicación del <i>Libro Blanco sobre crecimiento, productividad y empleo</i> de la Unión Europea
1994	Agenda de Desarrollo desde lo Local
1995	Publicación del <i>Libro Verde sobre el medio ambiente urbano</i> de la Comisión Europea
1996	Segunda Conferencia de la ONU sobre Asentamientos Humanos (Habitat II) Estambul
1998	Conferencia de la ONU sobre Cambio Climático, Kyoto
1999	Pacto Mundial de la ONU
2002	Conferencia de la ONU sobre Desarrollo Sostenible, Johannesburgo
2010	Conferencia de la ONU sobre Cambio Climático, México
2015	Acuerdo de París sobre Cambio Climático (Primer acuerdo vinculante)

Fuente: elaboración propia con información de (Gómez Gutiérrez, 2014).

La historia política, académica y conceptual que subyace en la gran cantidad de encuentros refleja el largo camino que la sostenibilidad ha debido seguir para posicionarse como término clave para abordar el comportamiento humano y su relación con la naturaleza y el futuro de la vida, en todas sus manifestaciones, sobre la tierra. En los encuentros enlistados, la definición ancla es la del Informe Brundtland, tanto porque recoge el andamiaje conceptual previo, como porque sirve de referencia para toda discusión posterior, como apuntamos arriba.

Barbara Ward, con un tono profundo y visionario, ya había escrito en *Only one Earth*, en 1972, que el encargo de la ONU para la entonces Conferencia de Estocolmo era, principalmente, acerca de lo que debía ser hecho “para mantener la tierra como un lugar adecuado para la vida humana, no solo actual, sino para las futuras generaciones”.

La sostenibilidad, entonces, busca lograr y mantener el bienestar a lo largo del tiempo. Lo que implica, desde luego, al medio ambiente y a las instituciones que dan soporte a la convivencia humana, como la producción y distribución de bienes, pero también de un estado de derecho y por tanto de la dimensión cultural que incluye formas de comportamiento, educación, ciencia, etcétera.

En términos generales, la sostenibilidad apunta a que la suma de recursos naturales y humanos tiende a ser constante en el tiempo de modo que la posibilidad de bienestar para las generaciones posteriores no esté en entredicho, así como tampoco la biodiversidad ecosistémica. Así pues, la

sostenibilidad es un asunto que busca garantizar recursos a las generaciones por venir.

Hay que tomar en cuenta que el concepto de sostenibilidad surge en un contexto socioambiental y semántico negativo: se reconoce que el camino que ha emprendido la humanidad es el más corto hacia la extinción de los recursos y, en el extremo, de múltiples formas de vida. Ignorar o pasar por alto que el mundo era limitado en su recuperación de recursos naturales mantenía un optimismo dañino para el medioambiente y profundizaba el error. La sostenibilidad implica, por tanto, aceptar que nuestro planeta es, como dice la canción de los hermanos Sherman, “... a small world after all”. No es tan ilimitado como se creía.

Sostenibilidad, en efecto, es uno de los conceptos más controvertidos y ambiguos de la literatura y no exento de paradoja. Guillermo Foladori planteó que la sustentabilidad (sostenibilidad) ecológica y la económica poseen parámetros claros: la primera dada por la distancia a una “naturaleza prístina”; la segunda, el crecimiento económico producto de la competitividad empresarial. El problema se presenta con la sostenibilidad social, pues un avance en las otras no ha significado menor desigualdad o mejor calidad de vida y bienestar generalizado.

Para David Barkin la sostenibilidad no es solo un tema ambiental y ni siquiera nada más de justicia social o desarrollo. También incluye a pueblos y culturas, por eso la pregunta de fondo es si los diversos grupos de población continuarán sobreviviendo y de qué manera. En este sentido es también una defensa de la diversidad en todas sus

dimensiones y, más que un conjunto de metas, se trata de un proceso.

La organización Forum for the Future considera a la sostenibilidad como un proceso dinámico que permite a las personas desarrollar su potencial y mejorar su calidad de vida al tiempo que protege y realza los sistemas soporte de la vida en la Tierra (Forum for the future, 2018).

Estas aproximaciones comparten un aspecto fundamental que se constituye en orientador para la comprensión de sostenibilidad concebida como proceso, incluyendo componentes sociales, económicos, institucionales y ambientales que en última instancia buscan el equilibrio y la viabilidad de la biodiversidad en todas sus manifestaciones en el tiempo. Las diferencias y matices de la noción no contradicen la aceptación general de la sostenibilidad como un proceso de interacción sistémica entre la economía, la sociedad y el medio ambiente en el tiempo.

Ahora bien, desde el ángulo de los efectos antropogénicos en el planeta se han distinguido dos niveles conceptuales para sostenibilidad: la fuerte y la débil. La primera alude a fronteras o límites que no deberían ser cruzadas y la segunda se relaciona con aquellas condiciones naturales o servicios ambientales que en principio podrían ser sustituidos por otros. La ciencia puede ayudar a establecer cuáles serían los límites, y la política pública sancionar al respecto.

El debate entre una y otra postura no es trivial ni una delicadeza lingüística. Se trata de una discusión más profunda por los alcances, entendimiento y, también, por la normativa a que da lugar. Desde una perspectiva econó-



mica que mide los impactos en función de la declinación o no de capitales, la sostenibilidad débil estaría definida por la no disminución de potencial de consumo por habitante. Esto da pie a que algunos bienes de capital manufacturado sustituyan a bienes naturales. El potencial de consumo dependería de ambos capitales.

La sostenibilidad fuerte, por su parte, implicaría que los bienes naturales no renovables deban ser tratados como insustituibles. Un entendimiento más práctico de la sostenibilidad fuerte se enfoca en la conservación de capacidades del medio ambiente para mantener su oferta de servicios irremplazables.

Así pues, la concepción de sostenibilidad débil supedita la conservación de la naturaleza a la creación de capital sustituto, mientras que la sostenibilidad fuerte considera que hay procesos y recursos naturales irreductibles a términos monetarios y constituyen bienes a proteger para las generaciones futuras. Luffiego y Rabadán esquematizaron estas diferencias como es mostrado en la Tabla 3.

Para concluir este apartado acerca de la definición de sostenibilidad, en el campo semántico de la que se entiende como fuerte, podría ser entendida como la viabilidad en el tiempo de la interacción compleja entre sistemas socioeconómicos dinámicos y ecosistemas naturales, de modo que la satisfacción de necesidades actuales se realice garantizando la preservación en el tiempo de la capacidad de carga global de los ecosistemas.

Esta discusión es relevante para efectos del tema central de este ensayo, dado que es insoslayable como lienzo

**Tabla 3.** Diferencias entre sostenibilidad fuerte y sostenibilidad débil

<b>Sostenibilidad débil</b>	<b>Sostenibilidad fuerte</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Concepto más antropocéntrico (tecnocéntrico) que ecocéntrico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Concepto más ecocéntrico que antropocéntrico.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Concepto mecanicista</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Concepto sistémico</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Sostenibilidad: sinónimo de viabilidad del sistema socioeconómico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Sostenibilidad: relación viable entre el sistema socioeconómico y el ecosistema</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Sostenibilidad compatible con crecimiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Sostenibilidad incompatible con crecimiento</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Capital natural sustituible por capital humano</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Capital natural complementario del capital humano (no sustituible por)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Constancia del capital total</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Constancia del capital natural</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>•La sustituibilidad exige monetarizar el medio natural</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Muchos recursos, procesos y servicios naturales son inconmensurables monetariamente</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Creencia en un desarrollo sostenible, que en realidad es sostenido</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Diversas evoluciones sostenibles (históricamente han existido)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Medio ambiente localista</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Medio ambiente global y sistémico</li></ul>

Fuente: (Luffiego y Rabadán, 2000).

de fondo cuando se aluda al concepto sostenibilidad en el marco corporativo. La integración de las dimensiones económicas, sociales y ambientales, propias de la noción, se enfrentan a problemáticas de diversa magnitud en función del grado de debilidad o fortaleza de la sostenibilidad en la que se esté pensando y actuando.

La sostenibilidad débil implica adaptaciones para los negocios tradicionales; y, la fuerte, debido a la centralidad de los temas ambientales, conlleva una transformación corporativa en función de flujos ecológicos. La débil pone el acento en las consecuencias negativas de la tensión huma-

nidad y entorno natural, y la fuerte lo coloca en la raíz de esa tensión, en las causas y fronteras de intervención en el entorno.

Como ha sido visto, la complejidad de la noción de sostenibilidad obliga a que, operativamente, pueda generarse un entendimiento de rangos y mínimos a fin de evitar la inutilidad operativa del concepto. En tal sentido, la integralidad de la noción con sus tres dimensiones comúnmente aceptadas implica para la dimensión medioambiental tanto apertura al criterio de posibilidad de sustitución entre capitales como al mantenimiento de líneas que no deben cruzarse de capital natural insustituible.

La dimensión económica estaría determinada por la sostenibilidad en el tiempo de los modelos de desarrollo, bienestar, producción y consumo. Y la dimensión social, por la instalación de condiciones que favorezcan la cohesión, equidad social y la satisfacción de necesidades básicas de la población: materiales, culturales y espirituales; equidad, acceso a servicios e instalaciones básicas; empleo como clave de la integración social; reducción de la pobreza y paz en el mundo, así como instrumentos para la participación pública libre, rendición de cuentas, transparencia y gobernanza.

No hay un concepto único de sostenibilidad; sin embargo, en los que hay, es insoslayable la preocupación por la conservación de la naturaleza, ya sea por razones instrumentales, jurídicas o éticas de continuidad intergeneracional. Garantizar que las generaciones futuras encontrarán un planeta con capacidad de carga y contenido agregado de

capital natural para cubrir sus necesidades en un marco de libertad en el tiempo, es piedra angular en el entendimiento de la sostenibilidad. Esto supone, también, la reversión de los daños ecosistémicos severos causados ya y, por tanto, la recuperación del entorno, así como enfrentar la desigualdad y exclusión de pueblos y culturas.

## RESPONDER AL SIGLO XXI

**P**ara que haya sociedades y mercados sostenibles debe haber empresas comprometidas, en su desempeño sistémico, con el desarrollo sostenible. Es de tal magnitud la presencia y poder de las empresas, en el horizonte del *homo faber*, que las decisiones ejecutadas para su gestión en materia de uso de recursos impactan más en términos globales que los factores políticos tradicionales limitados por fronteras nacionales. Además, son las empresas la fuente principal de creación de empleo y, por tanto, de ingresos, con el consecuente impacto social que ello implica.

A la par de su relevancia económica y social, la empresa, en tanto productora de bienes, servicios y satisfactores, ha sido eslabón en las causas que han propiciado afectaciones al planeta en materia ambiental así como repercusiones no siempre positivas en el tejido social.

Desde esta perspectiva, la función socioeconómica de la producción, a través de las empresas, conlleva la extracción y procesamiento de recursos naturales hasta convertirlos en bienes de consumo que posteriormente se disponen en grandes cantidades de residuos con un impacto severo en los ecosistemas. En esta dinámica, muchas empresas han internalizado los beneficios, pero externalizado costos eco-

lógicos y sociales. Habría que añadir que el uso de recursos naturales por el ser humano no se da aisladamente, sino a través de una apropiación ecosistémica, con lo cual el impacto ambiental y a la biodiversidad se vuelve más complejo.

Sin embargo, la empresa es también un factor fundamental para la generación de un entorno sostenible. Su capacidad y poder para impulsar un nuevo paradigma hacia la sostenibilidad en el contexto global complementaría las acciones que se emprendan en los estados y la sociedad civil organizada.

La empresa, entonces, es un constituyente fundamental del sistema para cambiar el rumbo hacia una sociedad sostenible que transforme prácticas productivas y de consumo perturbadores de ecosistemas y de la capacidad de carga ambiental planetaria.

Respecto a la relevancia de asumir la responsabilidad asociada, crece el consenso empresarial. Es ya un lugar común entre ejecutivos de las grandes organizaciones empresariales considerar a la sostenibilidad —la gestión de cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo— como muy importante para los negocios.

Esta percepción en ejecutivos de empresas, como lo mostró la Encuesta Global de Mckinsey sobre el tema de sostenibilidad en 2017, contrasta con la longeva tradición de caracterizar la racionalidad empresarial básicamente por la maximización del beneficio y el retorno de la inversión. Entre los principales exponentes del liberalismo económico, desde Mandeville y Smith hasta Milton Friedman, se ha considerado al beneficio como producto de la inversión y a

la plusvalía del trabajo como objetivo de la empresa. A principios de este siglo, sin embargo, esa visión fue retada por una exigencia social de comportamiento ético y desempeño sostenible.

La incorporación de temas sociales y de medio ambiente a la racionalidad de la empresa se considera cada vez más como parte de su competitividad. Ya sea que se entienda la competitividad como incremento de cuota de mercado (Krugman) o bien como reducción de costos con mayor calidad en la producción (Porter), en ambos casos el desempeño sostenible interviene en la nueva ecuación de los negocios.

Sea por razones regulatorias, eficiencias, reputación, o voluntad directiva, la consideración a la sostenibilidad es un elemento primordial para las empresas con visión y propósito sistémico y de largo aliento. No obstante que esta incorporación forma parte de la competitividad de la empresa en aras de sostenerse en el tiempo y en el mercado, lo relevante es que la tradicional racionalidad utilitarista del objetivo de la empresa está, por lo menos, en entredicho, y la tendencia es a superarla definitivamente.

Acerca de la nueva racionalidad para los negocios, es importante resaltar las contribuciones de las pequeñas y medianas empresas (Mpymes) a este proceso. El hecho de que ellas generen casi el noventa por ciento del empleo en los países en desarrollo, y cerca del treinta y cinco por ciento del PIB, las convierte en partícipes indispensables en el nuevo entorno de la gestión empresarial hacia la sostenibilidad. No obstante, por sus dimensiones, suelen tener poco

margen de actuación. Un marco propicio de incentivos y financiación focalizada pueden colocarlas en la dinámica de las organizaciones que están tratando de propiciar impactos de fondo conforme a los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

El financiamiento y la cooperación internacional es uno de los ejes para concretar la participación del sector privado en la agenda de la sostenibilidad, sobre todo en países en vías de desarrollo. Crecer económicamente, mejorar el bienestar y cuidar del medio ambiente implica la participación de actores orientados hacia ese propósito, de allí que la participación del sector privado sea una condición ineludible para atender los desafíos que tiene el planeta para su sostenibilidad.

La narrativa del compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible da por sentado que la empresa va más allá de únicamente buscar el beneficio y retorno de la inversión. Este modo de ver la participación empresarial se encuentra plasmado, como ha sido visto, en los acuerdos internacionales para el desarrollo sostenible.

En este sentido, el camino de la colaboración entre los países, a través de las agencias de las Naciones Unidas y el sector privado, ha sido especialmente notorio a partir de los años noventa. Estos años, sin embargo, también son evidencia de que las expectativas respecto a la contribución de las empresas han debido ser moderadas, pues los recursos económicos son limitados además de que la colaboración verdaderamente eficaz es la generada desde el núcleo del negocio: desde allí se favorece la creación de un valor más



significativo y sostenible más allá de la sola transferencia de dinero, pero eso implica reconversiones y horizontes más amplios de tiempo.

Esta fase de colaboración es resultado, de algún modo, del compromiso asumido por las empresas que se han colocado más allá de la sola generación de ganancias y beneficios producto de su actividad, y se han asumido como actores responsables en el entorno donde se desenvuelven dando por sentado el cumplimiento de leyes y normas.

Andrew Hoffman ha planteado dos fases en el compromiso con la sostenibilidad por parte de las empresas, más allá de lo que ha significado la responsabilidad social corporativa, a la que ve como una respuesta a las presiones recibidas por el mercado, en especial de los consumidores, pero insuficiente si se trata de cambiar el actual estado del planeta. Ante la limitación de los impactos de la RSC, las empresas se ven obligadas a reposicionar su competitividad uniendo la sostenibilidad a la estrategia corporativa.

Para Hoffman, la fase uno de la empresa sostenible es un cambio en el mercado. Las presiones de éste obligan a que la empresa integre a su estrategia principal mecanismos, procesos y en general un funcionamiento sostenible. La fase dos es un paso adicional, no sólo es un cambio en el mercado producto de la integración, sino una transformación del mercado y sus instituciones para afianzar la viabilidad de la vida en la tierra.

Se trata entonces de un abordaje sistémico que elimine nociones amenazantes para el medio ambiente, como ésa de considerar a la tierra una fuente inagotable de recursos

y cuya estima económica es la única medida de valor para la naturaleza, o las nociones de consumo desenfrenado y el crecimiento económico como condición perpetua y posible. La sostenibilidad real es una propiedad de un sistema, no un esfuerzo aislado ni característica específica. Reconocer esa cualidad sistémica de la sostenibilidad no tendría por qué evadirse desde la empresa en tanto organizaciones que funcionan, en los hechos, como sistema.

Para ahondar en el entendimiento de la sostenibilidad corporativa, podemos recurrir de inicio a la *Guía para la sostenibilidad corporativa* publicada por la ONU a través del Pacto Mundial en 2014. En el documento se define a aquélla como la entrega de valor de largo plazo de las compañías en términos financieros, ambientales, sociales y éticos.

La *Guía* establece que, para ser consideradas sostenibles, las compañías deben cumplir al menos cinco aspectos: operar responsablemente en alineación con principios universales, realizar acciones de apoyo en las comunidades a su alrededor, comprometerse al más alto nivel, reportar anualmente sus acciones y vincularse donde tienen presencia. La mejor decisión, señala el documento, es que, en estos cinco aspectos, y en general ante la sostenibilidad, las corporaciones deben actuar proactivamente tanto en su desempeño como en el de sus cadenas de valor, revisando ampliamente sus riesgos y oportunidades.

Respecto de la noción de Sostenibilidad Corporativa (SC), Nayana Swarnapali hizo una revisión de cincuenta artículos que la abordan. La autora señala que ésta cobró auge a finales de los años noventa, pero su clarificación aún hoy

se encuentra en plena discusión. En su investigación pretendió ubicar la evolución, definiciones, mediciones y teorías acerca de la Sostenibilidad Corporativa, cuyo concepto se encuentra íntimamente ligado al de Responsabilidad Social Corporativa, al grado de que su uso común en ocasiones no difiere. Sin embargo, pese a que la noción de sostenibilidad fue inicialmente asociada a una idea ambiental y de conservación de los recursos, se ha convertido ahora en la piedra angular de los negocios, y eso le otorga a la SC una identidad diferenciadora de la RSC.

La clave de la SC está en el desempeño organizacional, es decir, de cómo las empresas incorporan las diversas dimensiones de la sostenibilidad a su propósito, núcleo, políticas, productos y procesos del conjunto de sus cadenas productivas. Pislaru, Herghiligiu y Robu (2019) sintetizaron esas dimensiones considerando estudios precedentes. El resumen se presenta en la Tabla 4.

Estas dimensiones suponen un contenido general para la Sostenibilidad Corporativa que podría ayudar a tejer una definición. Pero, como ocurre en el caso de la RSC, múltiples entendimientos se han elaborado acerca de la SC. Entre las propuestas se encuentran las siguientes:

- “Considerar las necesidades de una compañía, mientras se protege, preserva (*sic*) y amplían los recursos humanos y naturales que serán necesarios en el futuro”, de Labuschagne (2005).
- “Se alcanza en la intersección del desarrollo económico, la protección ambiental y la responsabilidad social”, de White, 2009.

**Tabla 4.** Dimensiones y subdimensiones de la Sostenibilidad Corporativa

<b>Económica</b>	<b>Social</b>	<b>Ambiental</b>
•Generación de beneficios	•Programas de salud ocupacional y seguridad de empleados.	•Energía
•Eficiencia	•Derechos humanos	•Gestión de materiales
•Relaciones con proveedores	•Filantropía	•Problemas de agua
•Prácticas de marketing	•Voluntariado	•Gestión de residuos
•Gestión del riesgo de innovación	•Compromiso comunitario	•Cambio climático
•Gestión de crisis	•Base de la pirámide (BoP)	•Contaminación
•Compensación de empleados	•Responsabilidad del producto	•Biodiversidad
•Relaciones gubernamentales	•Gestión de la calidad	•Gestión de productos
•Ética de la empresa	•Gestión de relaciones con los consumidores	•Sistemas de gestión ambiental
	•Consumo sostenible	•Distribución y transporte
		•Proveedores ecológicos
		•Informe ambiental
		•Cumplimiento ambiental
		•Riesgo ambiental

Fuente: (Pislaru, Herghiligi y Robu, 2019).

- “Satisfacer las necesidades de los stakeholders de la empresa sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades de futuros stakeholders”, de Hockerts en 2002.
- “La conjunción del caso de negocio, el caso natural y el caso social”, de Dyllick y Hockerts en 2002.

Subyace a las definiciones el acercamiento desde el “triple fondo” o “triple hélice” en conjunción con la noción de desarrollo sostenible. Para efectos operativos, conviene apelar a la composición holística de la noción y a las bases pragmáticas necesarias para ser incorporadas efectivamente en la gestión del núcleo de las corporaciones e integrada en los niveles normativos, estratégicos y operativos.

Las empresas interactúan con el medio ambiente y lo impactan, produciendo efectos, por tanto, gestionar las organizaciones desde la sostenibilidad debe ser una resolución de quienes toman las decisiones considerando la resiliencia ecosistémica, a las personas y a la rentabilidad.

En las diversas aproximaciones que hay en la literatura de la integración estratégica de la SC en las empresas, se incluye el uso de tecnologías ecoeficientes, ofrecer productos y servicios ecoamigables e introducir esquemas de reporte en sostenibilidad. Otros han señalado que la SC debe surgir de una formulación estratégica para generar ventajas competitivas y diferenciación en el mercado. Otros más enfatizan que se debe considerar las exigencias internas y por tanto la disposición organizacional para ello. En definitiva, más que el reto teórico, el desafío está en incorporar estratégicamente la SC en las empresas.

En este contexto, hay un consenso entre CEO globales para considerar a la sostenibilidad como parte del éxito de las corporaciones. Evidencia empírica sustentada en análisis de datos de mercados y regiones de Asia y Norteamérica ha encontrado que la sostenibilidad ayuda a las corporaciones en la innovación de procesos, reducción de gastos y acumulación de conocimiento en posibles áreas de crecimiento.

Un estudio de 2018 de mercados bursátiles e informes financieros de corporaciones que dio seguimiento a la información real de flujos de capital encontró una fuerte relación entre los retornos financieros y la sostenibilidad. Se concluyó que la sostenibilidad es un precursor positivo del

crecimiento económico, medido por variables como el PIB, el coeficiente GNI y el PIB per cápita.

La Sostenibilidad Corporativa, como concepto, es ya una noción de referencia para la responsabilidad corporativa en el contexto de crisis climática, ambiental y los desafíos que se enfrentan para superar la pobreza, desigualdad, salud y educación. Se trata de un concepto en el que para la generación de valor se encuentran positivamente las esferas ambientales, sociales, financieras, laborales, éticas y de gobierno de las empresas, con las expectativas de la sociedad y los gobiernos desde el desempeño, procesos y efectos y, por lo mismo, medible.

Finalmente, una definición que integra al conjunto de aspectos comentados es la que se refiere a la sostenibilidad como “una aproximación sistemática a los negocios y una estrategia que toma en consideración el impacto social y ambiental de largo plazo de todos los comportamientos económicamente motivados de una compañía en el interés de consumidores, empleados, y propietarios o accionistas” (Bergman, Bergman, & Berger, 2017). Para definir el alcance y contenido de la SC, agregan a esta aproximación la necesidad de considerar también las influencias políticas y culturales en los procesos de diálogo con los stakeholders.

Las características de la SC ofrecen una respuesta responsable desde el núcleo de los negocios a los desafíos planteados en materia de desarrollo sostenible en el diagnóstico de la Agenda 2030. Por ello, la sostenibilidad corporativa más que solo estrategia ambiental, es solución multidimensional a retos tanto públicos como de las empresas hacia

el desarrollo sostenible planetario, por lo que se convierte en respuesta empresarial pertinente ante las exigencias y desafíos del siglo XXI.

### **Parecidas pero diferentes**

En los apartados precedentes hemos expuesto la relevancia de la empresa para la preservación de un planeta sostenible, de un mundo que le garantice a quienes han de venir la posibilidad de llevar una vida digna en equilibrio con la biodiversidad en su conjunto. Por ello es muy importante repensar y orientar prácticas actuales para que los agentes económicos contribuyan a partir de su esencia a esta tarea. Al final, se trata de una apuesta por una ganancia compartida.

Con lo presentado hasta ahora, también hemos tratado de ofrecer mayor claridad respecto a las similitudes y diferencias entre la RSC y la SC. Sin embargo, es común que ambas se utilicen como sinónimos, pese a las diferencias que, en principio, provienen de sus distintas raíces conceptuales y el contexto que les dio origen.

La literatura en torno a la RSC se ha enfocado principalmente a su fundamentación teórica y a la descripción y glosa de las principales prácticas, comúnmente llamadas “mejores prácticas”. En menor medida, las investigaciones se han preocupado por analizar las limitaciones del concepto. En cuanto a la sostenibilidad, ha tenido preeminencia la discusión y análisis respecto a su definición y la centralidad en ella del medio ambiente, sobre todo a la hora de convertirla en práctica. Sin embargo, poco se ha discutido el

planteamiento para hacer de la sostenibilidad el eje de la responsabilidad corporativa en este siglo.

La disyuntiva que emerge entre la adopción de la RSC o la sostenibilidad corporativa en el contexto que se ha descrito no es menor pues de la elección que se haga depende la eficacia con que se impacte ante las condiciones actuales y las implicaciones que se tienen hacia adelante. Se trata, entonces, de cómo organizar mejor el compromiso de la empresa en tanto agente fundamental para la sostenibilidad planetaria. De manera que la pregunta acerca de si la sostenibilidad corporativa y no la RSC debiera ser el nuevo eje de responsabilidad de las empresas con el planeta requiere respuesta contundente, y también rutas operativas que superen las limitantes mostradas por la RSC.

Como hemos visto, la evolución en la comprensión de la RSC muestra que se trata de una noción conceptualmente dinámica y con adiciones permanentes desde el punto de vista operacional. A pesar de la gran cantidad de definiciones que se han dado, la mayoría es convergente en sus dimensiones constitutivas. En todo caso, las divergencias que hay se encuentran en la ponderación dada a las dimensiones y, sobre todo, en el ámbito operacional de la noción.

Un aspecto para destacar por su influencia en la comprensión de la RSC en los últimos años es la emergencia de un nuevo centro gravitacional para el concepto: se trata de las exigencias que los stakeholders, grupos de interés o partes interesadas, plantean de múltiples maneras a las empresas para avanzar en su incidencia más allá de la rentabilidad que motiva, en principio, la existencia de las organizaciones.



En este orden de ideas, nuevos derroteros en la relación empresa-mundo se están afianzando más allá del vínculo establecido a través de la RSC. Incluso es cada vez más común la idea de que se encuentra cerca el fin para la noción de responsabilidad social corporativa y en su lugar las empresas estarían resolviendo problemas sociales y ambientales a través de sus estrategias desde el núcleo de negocio para generar lo que se ha llamado *valor sostenible*.

Esta idea, cada vez más común en las empresas, se encuentra alimentada por la relevancia de los temas ambientales y su influencia en las consideraciones estratégicas de las corporaciones. Las preocupaciones por el medio ambiente han cambiado el modo de concebir los negocios. Y los ha cambiado para siempre. En efecto, en la actualidad el sostén ético para la sostenibilidad no es objeto de cuestionamiento. Se trata de asegurar que las generaciones presentes tengan futuro y las futuras sean viables. Por ello, ya desde finales de los años noventa se anticipaba que hacer un mundo más sostenible reposaba en el desempeño de las empresas, la legislación nacional e internacional y en los patrones de consumo.

La exigencia de consumidores y sociedad civil organizada hacia las corporaciones para que éstas tengan un rol mayor en la solución de problemas implica un reconocimiento tácito de la enorme influencia de las empresas (en particular, las multinacionales), que en no pocas ocasiones es mayor a la de muchos países en lo individual dado el tamaño y tipo de operaciones. Las nuevas tecnologías de comunicación favorecen la proliferación de estas exigencias y

la visibilidad de los compromisos asumidos, o no, por parte de las organizaciones.

De modo que la pregunta de fondo no es si las empresas deben o no ser socialmente responsables o los alcances de ella, sino el modo de ejecutarla mejor conforme a la multiplicidad de retos que en el siglo XXI se tienen en el planeta. La necesidad de las empresas de ser rentables con un desempeño compatible con valores y objetivos globales y locales de los grupos de interés requiere de un esquema de integración eficaz. Precisamente la sostenibilidad emerge como el horizonte que contiene un alcance sistémico en sus impactos y, por ende, mayor a otros enfoques de responsabilidad.

Sin modificar sustancialmente la plataforma sobre la que operan los negocios no se alcanzará ningún progreso significativo y no habrá cambios de fondo. Así lo ha demostrado la evidencia de la crisis climática, la pobreza de la mitad de la población mundial, las afectaciones a entornos ambientales, etcétera. Es impostergable hacer las cosas de otro modo. A la revolución ambiental que “cambió para siempre” el modo de hacer negocios habría que agregar otras revoluciones que con rapidez impactan en mercados, tecnología, demografía, desarrollo y valores, que obliguen a actuar desde ya en la creación de las condiciones para afrontar los retos.

La perspectiva autorregulatoria, sustancialmente voluntaria, de la concepción tradicional de RSC, y sus nociones asociadas como ética de la empresa, filantropía, desempeño corporativo, ciudadanía corporativa y gobierno corporati-

vo, no es ya la más adecuada para comprender la interdependencia entre negocios, sociedad y naturaleza, puesto que la base ética que soporta a la noción es frecuentemente disociada de los parámetros económicos, sociales y ambientales que la integran.

Pese a que el cambio necesario para responder a las exigencias del mundo actual debe incorporar necesariamente el concurso de las corporaciones, con un fortalecimiento del compromiso de la responsabilidad corporativa en su sentido tradicional no se contribuiría a la sostenibilidad de este mundo globalizado en la profundidad, alcances y velocidad requeridos, tal como muestran los diagnósticos sobre los que se plantearon los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

La visión tradicional de RSC debe verse enriquecida por una perspectiva sistémica capaz de integrar las dimensiones económicas, ambientales y sociales a la toma de decisiones de la empresa con una ética que asuma voces no consideradas a la fecha, como la de las generaciones por venir y la de los ecosistemas. De modo que, más allá de la relevancia de la empresa en la solución de problemas y de la obligación moral que se desprende de su condición productora, una sociedad sostenible necesita un mercado sostenible, lo que conlleva indefectiblemente la necesidad de contar con empresas sostenibles.

Transitar de una visión tradicional de la RSC a otra que integre la sostenibilidad corporativa como respuesta eficaz de las empresas a las exigencias globales de este siglo es más que un mero cambio de palabras. La RSC no es igual a sostenibilidad corporativa. Aunque ambas contengan un

sustento ético relacionado con la responsabilidad y sean ambos conceptos holísticos, no son iguales.

Tampoco es que ambos conceptos estén totalmente desvinculados; al contrario, la RSC es un antecedente que permite explicar y ofrecer un marco de referencia conceptual y operativo a la SC. Pero, obviamente, no son diferentes solo por el hecho de nombrarse distinto o porque la SC pueda contener una dimensión estratégica que la RSC no haya desarrollado plenamente.

Para evitar la debilidad atribuida a la RSC en el contexto actual, las organizaciones deben proceder en la dirección de la sostenibilidad corporativa, y la SC, para ser eficaz e integral, debe ir más allá de la visión de triple hélice, aunque la contenga, así como superar la condición del mero incentivo económico y de competitividad o por puro interés financiero detrás de la indexación en los principales mercados a la caza de fondos verdes.

La relevancia que ha adquirido la noción de sostenibilidad como siguiente escala para integrar, desde el corazón de los negocios, la contribución de las empresas más allá de lo que ha aportado la responsabilidad social corporativa, radica en que no es solo una respuesta a las presiones recibidas por el mercado, consumidores u otros grupos de interés, sino un marco sistémico de desempeño que supera el abordaje tradicional de compromiso a la hora de cambiar el actual estado del planeta. Va más allá de las exigencias de los grupos de interés y se coloca de cara a los desafíos que retan la permanencia de la vida en el planeta en todas sus manifestaciones.

Aunque tácticamente la sostenibilidad en las empresas se caracterice inicialmente por un modelo que responda al entorno para incrementar su posición competitiva e integre, sobre todo, acciones con repercusión medioambiental a las condiciones ya existentes de la empresa, la visión debe ser la transformación de las prácticas e instituciones que han sido parte del estado actual de las cosas, entre ellas, los incentivos con los que ha operado en general el mercado en relación con la dignidad de las personas y la preservación de los ecosistemas.

Las empresas que ya han dado el paso hacia la siguiente escala, predominantemente se han enfocado en la reducción de la insostenibilidad de sus acciones, lo cual ya es un paso importante. Sin embargo, la transformación necesaria implicará colocar el foco en la creación de sostenibilidad. Si bien la etapa inicial nutre el desempeño de la empresa y ayuda a asumir la nueva narrativa, la segunda apunta a mercados y sociedades sostenibles. La primera etapa es incremental y representa un cambio en el actual estado de las cosas. La segunda es transformacional y busca modificar el *status quo* para colocarse en la ruta de la sostenibilidad planetaria.

La fase de transformación conlleva la necesidad de desechiar nociones arraigadas como que el medio ambiente es una fuente inagotable de recursos, que el valor económico es el único de la naturaleza, que el consumo debe ser ilimitado o que el crecimiento económico será eternamente posible. Con seguridad, será necesaria la adopción de un pensamiento de economía circular y pasar del incrementa-

lismo en las eficiencias a metas de impacto cero en las operaciones de los negocios. Entre las nuevas reglas de juego estaría superar el paradigma de consumo actual, así como asumir retos sociales y ambientales en el propósito de las corporaciones.

Atravesamos una época que ha trastocado los cimientos del modo tradicional de hacer negocios. Las “revoluciones”, “transformaciones”, “innovaciones” o como se les quiera denominar a los cambios culturales, sociales y políticos en marcha en un contexto global de crisis climática, impactos ambientales sin precedente, nuevas tecnologías de comunicación y desigualdades múltiples acarrearán consigo la necesidad de repensar el lugar de la empresa en el mundo.

Si bien la RSC ha sido una plataforma para vincular a la empresa con la sociedad de modo que fuera más allá de la autorreferencia como productora de bienes y servicios para la generación de riqueza y se concibiera, en cambio, con una responsabilidad mayor con la sociedad, todavía se trata de un enfoque insuficiente para integrar en la empresa las dimensiones ambientales, sociales y económicas del entorno como parte del propósito corporativo y del desempeño operativo.

En este contexto emerge la sostenibilidad como paradigma de encuentro y relación entre la empresa y el mundo en las circunstancias actuales. El argumento central de esta posición es que la sostenibilidad es una propiedad del sistema, lo que implica, para las empresas, nuevos modos de aproximación con su propio desempeño, con el entorno y

con sus grupos de interés, incluso una transformación del mercado tal como lo conocemos ahora. La RSC debe ser llevada a un siguiente nivel para que las empresas ofrezcan respuestas del siglo XXI a las preguntas del siglo XXI, porque lo que está en juego es la preservación de la biodiversidad en la Tierra.

Si bien el postulado de referencia dado en el Informe Brundtland favoreció la normalización de tres componentes en el concepto (intergeneracional, ambiental y necesidades), Amartya Sen ha argumentado que la sostenibilidad del desarrollo debería basarse en las libertades, más que en la satisfacción de necesidades de modo que las futuras generaciones mantengan la libertad para vivir en función de sus razones y deseos, pues la concepción actual de necesidades no necesariamente habrá de coincidir con las de ellas.

Ese planteamiento está lleno de sentido. Si es cierto que las libertades humanas incluyen la satisfacción de necesidades, también lo es que conllevan la posibilidad de perseguir las propias metas y aspiraciones, dado que los seres humanos no solo tenemos necesidades biológicas o sociales, pues también somos criaturas capaces de crear, inventar y elegir. Crear, inventar, elegir, libertad e intergeneracional aluden a algo por nacer, ser y hacer. Son ideas moduladas por el tiempo y las circunstancias. Por ello la sostenibilidad requiere una ética que asuma esos aspectos y los incluya en una visión de futuro.

De regreso con el sujeto central de este ensayo, la transformación requerida en las empresas implica que deben ir

más allá de “la moda verde”, y que sea la sostenibilidad sistémica la que conforme su relación con clientes, proveedores, autoridades y en general con los grupos de interés en el marco de las exigencias críticas contemporáneas.

Por todo lo anterior consideramos que la SC es el camino por seguir. Y para esclarecer aún más las diferencias entre la RSC y la SC, por más que antecedentes conceptuales, operativos y de contexto hayan hecho que se parezcan mucho y fácilmente sean confundidos, presentamos la Tabla 5, con trece diferencias entre ambos modelos de responsabilidad para las empresas.

Definitivamente los alcances de la sostenibilidad corporativa son mayores que los de la RSC en el contexto de las exigencias globales para el desarrollo sostenible. La crisis climática, la situación ambiental, social y económica planetaria actual, son evidencia de que la RSC es una gran contribución de las empresas, pero muy limitada frente a la transformación del mercado y la sociedad requerida por el entorno actual.



**Tabla 5.** Diferencias entre RSC y SC

---

<b>Responsabilidad Social Corporativa</b>	<b>Sostenibilidad Corporativa</b>
La empresa como utilidad	La empresa como rentable en el tiempo
La empresa orientada por el crecimiento	La empresa orientada por la sostenibilidad
La empresa se compromete con causas de preservación del medio ambiente	La empresa gestiona riesgos e impacto ambiental
Define sus opciones con alto margen de discrecionalidad	Análisis de materialidad en diálogo con grupos de interés
Difunde cifras, gastos, montos.	Transparenta metas, avances, cumplimiento, rezagos, resultados e inversiones.
Aborda temas	Posee indicadores
Preferentemente con involucramiento directivo	Lo rige el involucramiento directivo
Asume causas	Estrategia corporativa
La medición es opcional	La medición es obligatoria
Ética de la convicción	Ética de la responsabilidad
Causas	Políticas
Divulga acciones y resultados	Reporta desempeño
Informa	Rinde cuentas

---

Fuente: Elaboración propia.



## DE LOS REPORTES A LA COMUNICACIÓN

### **Evolución de los instrumentos de medición**

**L**a difusión de sus acciones sociales y desempeño medioambiental es una práctica común en las corporaciones. La publicación de reportes específicos ha estado influida en buena medida por el peso importante que la sostenibilidad ha adquirido en la captación de inversiones provenientes de grandes fondos internacionales, pero también como resultado de iniciativas de autoridad, sobre todo en Europa y América del Norte, que obligan a reportar el impacto ambiental y social generado por las compañías en un contexto de mayores exigencias por parte de los consumidores.

Pese al adelanto logrado en los mecanismos de información del desempeño sostenible y de la tradicional responsabilidad social de las empresas, aún no hay un avance semejante en el estudio crítico del contenido de la sostenibilidad y la responsabilidad social reportadas y evaluadas, de sus métricas asociadas y de los efectos reales de tales prácticas en la transformación de la sociedad y el mercado hacia la sostenibilidad. El foco de la difusión han sido las acciones emprendidas, los resultados generales en causas asociadas al medio ambiente y en la sociedad así como los

montos económicos destinados, pero no los resultados en la transformación sostenible del mercado y del planeta en su conjunto.

En la actualidad existe consenso sobre la relevancia del involucramiento de las empresas en las acciones globales para la sostenibilidad. Casos como la Alianza Global por la Nutrición y el Día Mundial del Lavado de Manos muestran que los intereses públicos y del sector privado pueden impulsar la acción conjunta. Experiencias así manifiestan que la participación de las empresas en estas acciones las vuelve más proclives a institucionalizar su desempeño sostenible en el largo plazo.

El interés creciente por conocer y evaluar el desempeño sostenible de las corporaciones se ha visto reflejado en el número cada vez mayor de reportes públicos de sostenibilidad que año tras año difunden las empresas. Ya ha sido superada la época en la que solo se pretendía reportar el desempeño financiero de las empresas y esto era aceptado como suficiente. Los aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo son ahora indicadores de valor corporativo que es importante conocer para comprender las estrategias de las empresas y su sostenibilidad.

La Sostenibilidad Corporativa requiere de una cultura organizacional apropiada y sólida, de modo que realmente esté integrada a la estrategia de la empresa, que se supone crece y es rentable pero también que contribuye al desarrollo de la sociedad y la preservación sostenible del planeta.

En este contexto surgen las preguntas acerca de cómo la SC contribuye tanto al desarrollo sostenible como a la re-

cuperación ecosistémica y, consecuentemente, qué aspectos deben ser incluidos en los reportes, cómo monitorear el desempeño, los efectos y el progreso de una compañía en ese ámbito.

Ha habido dos grandes esferas de respuesta a estas preguntas. La primera (la pragmática que enfatiza una sola dimensión de la sostenibilidad) se resume en el conjunto de elementos que constituirían una guía que permita a las compañías mejorar su desempeño medioambiental. En esta modalidad lo importante sería encontrar los indicadores ambientales que capturen la esencia del debate en torno a la sostenibilidad para una empresa. La segunda implica que las propias compañías definan qué significa desde el núcleo de su negocio, según su giro, ser o no sostenible. En ambos casos, la presión actual incluye la exigencia de encargarse de los impactos atribuibles a las propias empresas.

Ha sido a través de los reportes o informes de sostenibilidad como se ha encauzado, para su difusión, la sistematización y comunicación del desempeño social y ambiental de las empresas. A pesar de que las grandes compañías lanzan sus reportes anuales de sostenibilidad han sido tantos los modelos en los cuales se han basado que, al final, el conjunto de la gestión y difusión quedan reducidas a pocos aspectos predominantemente de carácter medioambiental y a causas sociales apoyadas.

Los reportes de sostenibilidad son un documento valioso de rendición de cuentas y medición para conocer los modelos, estrategias, prioridades, metas e impactos de las empresas en el desarrollo sostenible y, como ejercicio de

transparencia y rendición de cuentas con los grupos de interés, deberían “proveer una representación razonable y balanceada del desempeño en sostenibilidad de la organización que reporta, incluyendo contribuciones positivas y negativas” (GRI, 2016).

Los reportes de sostenibilidad y la incorporación de sus dimensiones a los informes anuales de las compañías tienen una historia relativamente breve. Uno de los primeros ejercicios de información fue el modelo de las “3P” (people, planet and profit) por sus siglas en inglés: personas, planeta y ganancias que utilizó Shell en el año 2000. En esencia se trataba de mostrar cómo la empresa gestionaba la sostenibilidad, uniendo para ello los sistemas de reporte corporativo con la administración estratégica de la sostenibilidad.

Los modelos de reporte de la sostenibilidad se han analizado principalmente desde dos perspectivas teóricas: 1) Económica: basado en la teoría económica neoclásica se subdivide en la teoría de la utilidad para la toma de decisiones del inversionista; y la teoría de la agencia o teoría de la rendición de cuentas positiva, y 2) Sociopolítica: que considera reduccionista la visión económica y argumenta que este tipo de información debe ponerse en referencia a los procesos políticos e institucionales. Se subdivide en tres aproximaciones: teoría económica, teoría de la licencia y la teoría de los stakeholders, es decir, partes o grupos de interés.

La teoría de la licencia plantea que las organizaciones informan con la intención de ser aceptadas o legitimadas por la sociedad, de allí que algunos crean que se trata de un

mecanismo de comunicación corporativa para impactar en la reputación. La teoría de los grupos de interés pone énfasis en la rendición de cuentas de las empresas ante aquellos grupos que son impactados por sus operaciones.

Un paso más en el proceso de reporte lo dio la propuesta del Triple bottom line (“Triple resultado final”, “Triple hélice”), entendimiento muy socorrido entre las organizaciones, y que considera a la empresa como entidad no solo económica sino también, y de manera irrecusable, con impacto social y ambiental.

El concepto Triple bottom line supone que un solo estado de resultados, el financiero, no provee de información amplia y suficiente del desempeño total de una empresa. De ahí que, como señaló el autor del concepto a mediados de la década de los noventa, John Elkington, las empresas también deberían reportar el desempeño social y ambiental, dado que esas consideraciones serían fundamentales para el buen desempeño de las empresas en el mercado.

Desde ese punto de vista, en la actualidad las empresas deberían ajustarse a los principios del desarrollo sostenible y comunicar a sus grupos de interés sus compromisos y acciones, dado “el derecho a conocer” que posee la comunidad. De modo que la empresa tiene la responsabilidad de asumir compromisos por sus impactos actualizados, pero también por su compromiso intergeneracional, como se ha planteado en capítulos previos, e informar a sus partes interesadas.

El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Coalición para la Economía Ambien-

talmente Responsable (CERES) lanzaron en 1997 una iniciativa con la intención de establecer un marco global de referencia para los reportes o informes de las empresas, a quienes invitarían a sumarse voluntariamente. Se trataba de reportar los impactos económicos, sociales y ambientales. El contexto lo ameritaba: las actividades corporativas eran globales, así que era necesario considerar a las futuras generaciones por los impactos de la actividad económica y, además, la comparabilidad y confianza que se requería para los reportes. Surgió así el Global Reporting Initiative (GRI).

De los primeros ejercicios hasta los actuales, los reportes no financieros de las empresas cumplen ya cinco décadas. En su contenido reflejan también la evolución en el entendimiento del rol y responsabilidad de las organizaciones. Ortas y Moneva ofrecieron un panorama de esa evolución cuya síntesis presentamos en la Tabla 6.

Se puede apreciar que el contenido de los reportes coincide con las etapas de asimilación del concepto de RSC y la eventual aparición y posterior ascenso de la preocupación ambiental, así como la final integración de información económica, social y ambiental de las empresas, modelo vigente en la actualidad. También se corresponde con un entorno político y de activismo internacional que tuvo en el Informe Brundtland y en la Cumbre del medio ambiente de 1992 dos momentos cúlpe para la incorporación de las nociones de sostenibilidad y desarrollo sostenible en el lenguaje y acuerdos multilaterales.

En ese proceso, la información cuantitativa característica de los reportes financieros comenzó a tener una combina-



**Tabla 6.** Evolución de los reportes de sostenibilidad

<b>Periodo</b>	<b>Información publicada</b>	<b>Características</b>
1970-79	Auditorías y balance social	Reporte financiero sobre impactos ambientales y otros aspectos de interés para representantes de empresas.
1980-89	Información social y ambiental	Información proporcionada en los reportes financieros de las empresas.
1990-99	Reportes ambientales	Reportes sobre gestión de aspectos medioambientales y rendición de cuentas respecto a obligaciones normativas de aspectos medio ambientales.
2000-10	Reportes sociales y ambientales	Reportes que incluyen dimensiones económicas, sociales y de medio ambiente de las empresas.

Fuente: Elaboración propia con información de (Ortas y Moneva, 2011).

ción de éstos con información de carácter predominantemente cualitativa, lo que permitió una mejor descripción de las nuevas dimensiones incorporadas: lo social y ambiental de las empresas. De manera que, junto con la información obligatoria de carácter financiero, comenzaron a aparecer descripciones e información voluntaria de actividades, iniciativas e inversiones en temas medioambientales y sociales. En algunos casos, se publicaron separatas que contenían balances de inversiones en temas ecológicos y sociales.

A la fecha, normalizado su uso, los reportes de sostenibilidad se han convertido en piezas fundamentales para que las organizaciones comuniquen su desempeño social, ambiental y de gobierno a sus partes interesadas. La mayo-

ría de las grandes empresas mundiales genera reportes de sostenibilidad. Mientras que en la década de los setenta solo el 1% de las quinientas empresas más grandes informaba a través de una separata sus acciones de RSC, hoy más del 80% publica su reporte de sostenibilidad.

En esta revisión de la evolución de los reportes de sostenibilidad es importante no dejar de lado el contexto político que ha influido en su devenir. En la década de los ochenta, las economías de Estados Unidos y del Reino Unido estuvieron marcadas por la desregulación, un énfasis en el libre mercado y el retraimiento de la intervención del Estado, lo que propició la preeminencia de la economía por sobre cualquier otra consideración de desempeño tanto macro como microeconómico. Ello supuso un debilitamiento en la dinámica que había tomado la práctica de incorporar las dimensiones social y ambiental a las valoraciones estratégicas de las compañías y sus reportes.

Sin embargo, y al margen de las prioridades de política económica de las economías de referencia mundial en ese entonces, y con una paradójica sincronía de opuestos, los desastres ambientales de origen humano colocaron en el centro de la atención y debate las consideraciones ambientales en el desempeño empresarial.

Diversas catástrofes motivaron en los Estados el establecimiento de leyes para obligar a las empresas a informar sobre su cumplimiento en materia ambiental. Así sucedió en los Estados Unidos con el *Clean Air Act* en 1970 y 1972; con la *US Emergency Planning and Community Right-To-Know Act* en 1986, motivada por el desastre en Bophal, India, debido a

las descargas químicas vertidas en ríos. El acta mencionada requirió desde entonces que las corporaciones reportaran sus descargas y liberaciones de más de 320 sustancias tóxicas. Regulaciones semejantes se sucedieron en Australia, Alemania, Dinamarca y subsecuentemente en muchos países más. Lo anterior supuso para las empresas la obligación de transparentar el cumplimiento de las normas medioambientales y de informar a sus partes interesadas a través de los reportes.

Cabe señalar que a la dinámica normativa se agregaron prácticas de autorregulación por parte de las corporaciones a través de iniciativas voluntarias diversas como, por ejemplo, los programas de “cuidado responsable” o *responsible care* de la Asociación de Productores Químicos de Canadá lanzada en 1985, y que han sido adoptados en 67 países, con impacto en operaciones, compromisos de gestión y vinculación así como en rendición de cuentas a través de reportes trianuales verificados por representantes de partes interesadas de las comunidades locales.

Pese a la evolución y creciente estandarización, a la fecha la información no financiera de los reportes de sostenibilidad no ha alcanzado el nivel de precisión y sofisticación de la información financiera. Su propia condición lo dificulta, de modo que las empresas informan de aspectos vinculados a circunstancias muy específicas de su operación o compromiso principalmente a través de una narrativa cualitativa, aunque en términos de cumplimiento ambiental es cada vez más común y necesario el uso de indicadores cuantitativos.

La normalización internacional de la rendición de cuentas financieras, sociales y ambientales de las empresas ha colocado a los reportes en un nivel de relevancia sobre el que ya no hay retorno. Son mecanismos de transparencia, credibilidad y confianza ante las partes interesadas, en especial inversionistas y comunidades donde cuentan con operaciones críticas, pero también elemento de competitividad ante otros jugadores económicos en un mercado global.

Sin embargo, las disparidades en los instrumentos de medición han abonado a la confusión y, en última instancia, la medición del desempeño sostenible de las corporaciones sigue siendo una cuestión abierta. Así pues, a pesar de la exigencia de las partes interesadas para que las compañías reporten, no ha corrido de manera paralela la unificación en los criterios en relación con el desempeño sostenible.

Hay, entonces, muchos indicadores de medición de la sostenibilidad corporativa, si bien todos ellos incluidos en las dimensiones básicas: ambiental, social, financiera y de gobierno corporativo. En un análisis de compañías canadienses realizado en 2012, se encontraron 585 indicadores diferentes y divergencias en la comprensión de lo que constituiría lo central de la medición de la sostenibilidad. Y dado que la mayoría de los temas materiales son voluntarios, permanecen tanto las inconsistencias como el desacuerdo acerca de lo que realmente impacta en términos ambientales.

Entre los hallazgos presentes en la literatura respecto a los instrumentos de medición todavía se encuentra la “departamentalización” de la información, es decir, la desvin-

culación entre las dimensiones organizacionales, de allí que algunas compañías presenten los reportes financieros por un lado y el de “sostenibilidad” por otro.

Al tratar de encontrar una explicación a la divergencia, una posible respuesta apunta a los diferentes propósitos que mueven a las compañías al momento de medir e informar. Por otro lado, una gran variedad de partes interesadas ha construido sus propios instrumentos: académicos, inversionistas, organizaciones no gubernamentales, agencias calificadoras, cada uno acentuando diversos aspectos. Todo esto hace que los directivos de las compañías no encuentren unidad y queden a merced de esa diversidad de propuestas respecto a cómo medir y qué informar, lo que ha llevado a que se trabaje, entonces, en función de objetivos coyunturales de la compañía. No obstante, pese a la diversidad, el enfoque más utilizado es el ofrecido por el GRI, dadas sus ventajas para la verificación y por su vinculación con los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

A pesar de las diferencias en la calidad, profundidad y sistematicidad, los reportes de sostenibilidad se realizan para que las corporaciones den cuenta de su desempeño a las partes interesadas. En este punto es necesario responder a la pregunta de quién mide la sostenibilidad corporativa y bajo qué criterios. Una aproximación inicial a la respuesta lleva a la teoría de los stakeholders (partes interesadas o grupos de interés) es decir, todo grupo o individuo afectado directamente por el desempeño y objetivo de una empresa. Dependiendo de la organización, entre las partes interesadas comunes están las comunidades donde operan las

empresas, organizaciones no gubernamentales, gobiernos, asociaciones de consumidores, clientes, accionistas, colaboradores, investigadores, etc.

Dado que la satisfacción de las expectativas de las partes interesadas ha guiado las decisiones de RSC y de la SC, las organizaciones se han apoyado en instrumentos de medición y reporte elaborados por esta diversidad de grupos o partes interesadas. La diversidad y por tanto la divergencia comienza operativamente en este punto.

Los instrumentos nacidos en el ámbito de los inversionistas han privilegiado enfoques cuantitativos y métricas que reflejen las herramientas y criterios para la inversión. Los provenientes de agencias calificadoras han enfocado sus propuestas con indicadores para la elaboración de índices que permitan evaluar desempeños y construir ratings. Las organizaciones no gubernamentales han enfatizado la cualidad de guías para incorporar temas sociales y ambientales en las ocupaciones de las empresas, así como la certificación de prácticas. Y, desde la academia, el ángulo privilegiado ha sido la valoración de la incorporación de las tres dimensiones en el desempeño de las empresas. El origen y propósito de los instrumentos de reporte condiciona sus diferencias

Las dudas respecto a si la SC es positiva, negativa, neutral, poco significativa, o de resultados mixtos en relación con el desempeño financiero obedecen, en gran medida, a lo diverso, divergente y en ocasiones vago de los instrumentos de medición y no propiamente a la gestión sostenible de las organizaciones.

En resumen, los métodos de reporte de la SC pueden clasificarse en tres: a) de medición, b) de gestión y c) de informe. Los primeros promueven métricas en las que destacan las empresas con un rendimiento ejemplar de sostenibilidad. Sobresalen en esta primera clasificación los índices relacionados con los mercados financieros como el *Dow Jones Sustainability Index Family*, *FTSE4Good*, y el *Corporate Sustainability Index (ISE)*. En los de gestión, las herramientas sirven para implementar la SC, reducir impactos indeseables y las prácticas relacionadas. Algunos ejemplos de estos métodos son ISO 14000, ISO 26000, *Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)*. Finalmente, en cuanto a los informes de sostenibilidad corporativa, se trata de directrices con un marco integral de presentación de informes voluntarios del desempeño ambiental y social de las empresas. Destaca en este rubro el GRI, que además ayuda a identificar deficiencias y reconoce el valor de los activos intangibles de la empresa.

Para ampliar la comprensión respecto al contenido de los instrumentos, a continuación se revisa a detalle el contenido, propósito y alcances de aquéllos más utilizados por las compañías en el ámbito global.

### **El Global Reporting Initiative (GRI)**

Según la reseña que da de sí mismo, el GRI “es una organización internacional independiente pionera en reportes de sostenibilidad desde 1997 [...] ayuda a empresas y gobiernos en todo el mundo a entender y comunicar su impacto en temas críticos de sostenibilidad tales como el cambio cli-

mático, derechos humanos, gobernanza y bienestar social” (GRI, 2019)

El GRI pretendió en su origen ofrecer un marco de referencia común para reportar los impactos económicos, sociales y ambientales de las corporaciones y de otras organizaciones. La historia del GRI es la propia de un proceso de maduración de su guía de reporte, pero también una de influencia y estandarización en dicho ejercicio. Lo vemos en la Tabla 7.

En octubre de 2016 el GRI presentó su GRI Standards, la guía más completa y reciente para reportar la sostenibilidad de las empresas y otras organizaciones. Lo que hasta entonces había sido una guía con varias versiones, evolucionó a la forma de estándares de reporte de la sostenibilidad.

Naturalmente, esta guía no surgió de la nada. Se trata más bien de la maduración y años de experiencia de los ejercicios previos. El GRI Standards, entonces, incorporó los conceptos clave y las revelaciones de la guía GRI G4 y su manual de implementación, pero con estructura y formato nuevos. Con esta innovación, el GRI pretendió no solo la actualización de su guía anterior, sino facilitar la integración de futuras legislaciones, utilizar un lenguaje global común para la información no financiera y estándares creíbles y robustos.

El contenido del GRI Standards se conformó por tres estándares universales y aplicables de todas las organizaciones, y treinta y tres estándares específicos organizados en las dimensiones económica, ambiental y social. Las organizaciones tienen la flexibilidad, con esta nueva estructura,



**Tabla 7.** Evolución del Global Reporting Initiative (GRI)

<b>Año</b>	<b>Evento</b>	<b>Aspectos relevantes</b>
1997	CERES y PNUMA constituyen al GRI.	El objetivo es desarrollar un marco de referencia para la presentación de informes de sostenibilidad
1999	Primero borrador de la guía para la elaboración de la prueba GRI	Primeros reportes de prueba con 31 empresas.
2000	Primera guía para la elaboración de los informes GRI.	Marco conceptual para la presentación de informes financieros.
2002	Segunda guía para la elaboración de los informes GRI.	Presentación en Johannesburgo. Marco conceptual basado en la rendición de cuentas ante las partes interesadas.
2004	GRI se convierte en una entidad independiente ubicada en Amsterdam.	
2005	Propuestas para modificaciones basadas en la diferenciación entre informes y gestión.	
2006	Tercera guía para la elaboración de los Informes GRI (G3).	Presentación pública en Amsterdam. Marco conceptual basado en la transparencia y la credibilidad.
2007	Vinculación entre informes de sostenibilidad basados en GRI con la Comunicación sobre el progreso del Pacto Mundial.	GRI comenzó a establecer oficinas regionales, conocidas como focales. La primera se instala en Brasil.
2008	Primeras Directrices Sectoriales para el Sector de Servicios Financieros.	Orientación a los Usuarios sobre las Sinergias en la Aplicación de La Carta de la Tierra, GRI, y el Pacto Mundial. Segundo punto focal en Australia.
2009	GRI lanzó una nueva Guía Sectorial: Electric Utilities.	Tercer punto focal se establece en China.

2010	Dos nuevas Directrices sectoriales: Procesamiento de Alimentos y ONG.	GRI e ISO 26000 y Carrots and Sticks – Promoción de Transparencia y Sostenibilidad.
2011	G3.1. Directrices y actualización de G3.	Actualización de la orientación para presentación de informes sobre el género, comunidad y derechos humanos. GRI abre quinto punto focal en EE.UU.
2013	GRI publicó la cuarta generación de sus Directrices, G4.	GRI une esfuerzos con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD). Se lanzó el sexto punto focal en Sudáfrica.
2014	Se lanzó el servicio GRI Content Index.	Entra en vigor la Directiva de la UE relativa a la divulgación de información no financiera y de diversidad por parte de determinadas grandes empresas. Séptimo Punto Focal en Colombia
2016	Los primeros estándares mundiales para la presentación de informes de sostenibilidad	El objetivo es mostrar cómo las organizaciones contribuyen al desarrollo sostenible. Las Normas GRI incluyen todos los conceptos y divulgaciones principales de las Directrices GRI G4, mejoradas con una estructura más flexible, requisitos más claros y un lenguaje más sencillo.

---

Fuente: Adaptación de (Ortas y Moneva, 2011). De 2007 a 2016 elaboración propia con información de GRI (2019).

de elegir únicamente los tópicos relevantes conforme a su materialidad importante. El nuevo modelo también mejoró en clarificación conceptual, por ejemplo, relacionar la “materialidad” de las anteriores guías con “impactos” en el GRI estándares. A partir del año 2018, todos los reportes que utilicen el GRI deberían realizarse conforme al GRI estándares.

### **Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales**

En palabras de la OCDE, las *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales* constituyen el único código de conducta empresarial responsable, exhaustivo y acordado multilateralmente, que los gobiernos se han comprometido a promover dado que se trata de

[...] recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales que operan en países adherentes o que tienen su sede en ellos. Contienen principios y normas no vinculantes para una conducta empresarial responsable dentro del contexto global, conformes con las leyes aplicables y las normas reconocidas internacionalmente.

La OCDE presentó una declaración de principios que da sustento no solo a las Líneas Directrices, sino al conjunto de sus acciones a favor de la sostenibilidad. En dicha declaración señala que las empresas globales tienen el potencial de generación de crecimiento y empleo; pero, advierten, la ausencia de una actuación responsable puede generar impactos negativos en derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente y cadenas de proveeduría, de allí la relevancia, subrayan, de promover aproximaciones prácti-

cas para la promoción e implementación de conductas empresariales responsables globalmente.

Las Directrices fueron adoptadas en 2011. Entre sus principales actualizaciones se cuenta un nuevo capítulo sobre derechos humanos, un enfoque renovado del principio de la debida diligencia y la gestión responsable de la cadena de suministro, cambios en los capítulos acerca de empleo y relaciones laborales, énfasis en la lucha contra la corrupción, las peticiones de soborno y otras formas de extorsión; se contempla además al medio ambiente, los intereses de los consumidores y la divulgación de información, así como cuestiones tributarias. El documento orienta sobre los principios generales y los contenidos y criterios de divulgación.

Aunado a lo anterior, la OCDE ha puesto a disposición de las empresas un documento que orienta sobre la debida diligencia a fin de que ellas puedan identificar, prevenir, mitigar y explicar cómo abordan los impactos negativos reales y potenciales en sus propias actividades, su cadena de suministro y otras relaciones comerciales.

### **Comunicación sobre el Progreso del Pacto Mundial de las Naciones Unidas**

La Comunicación sobre el Progreso (CoP) del Pacto Mundial de las Naciones Unidas es una

[...] revelación anual a los grupos de interés sobre el progreso hecho en la implementación de los diez principios de las Pacto Mundial en las áreas de derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente y anticorrupción, y en el apoyo a los objetivos del desarrollo de las Naciones Unidas (UN Global, 2019b).

No cumplir con la comunicación, que debe ser realizada a través del sitio web del Pacto Mundial, puede acarrear la expulsión de la organización participante. Los requisitos básicos para la participación son una carta del CEO expresando su apoyo al Pacto Mundial (GC) y una descripción de las principales acciones en cada una de las cuatro áreas (derechos humanos, condiciones laborales, medioambiente y anticorrupción). Por su nivel de cumplimiento en los requerimientos, las organizaciones pueden ser GC Activo, GC Principiante o GC Avanzado. Algunos participantes pueden optar por firmar, adicionalmente, el Mandato sobre el agua del CEO, los Principios de empoderamiento de las mujeres y Empresas por la Paz.

El CoP es un ejercicio no vinculante y, por tanto, voluntario. Su flexibilidad permite la incorporación de empresas y organizaciones a partir de la decisión de sus directivos de hacerlo así. Es un ejercicio asentado en la confianza de que los participantes habrán de comprometerse con lo que declaran.

A la fecha, más de 9,500 compañías en 160 países participan de este ejercicio. El Pacto Mundial de la ONU intenta generar un movimiento global de empresas sostenibles y apoya a las empresas para:

- a) Hacer negocios de manera responsable al alinear sus estrategias y operaciones con los diez principios en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción.
- b) Tomar acciones estratégicas para avanzar en los ODS.

Los diez principios del Pacto Mundial son:

#### DERECHOS HUMANOS

Principio 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente; y

Principio 2. Asegurarse de que no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

#### LABOR (TRABAJO)

Principio 3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva;

Principio 4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio;

Principio 5. La abolición efectiva del trabajo infantil; y

Principio 6. La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

#### AMBIENTE

Principio 7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente;

Principio 8. Lamentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental; y

Principio 9. Fomentar el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

#### ANTICORRUPCIÓN

Principio 10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

En cuanto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Agenda 2030 plantea, como hemos visto páginas atrás,

17 objetivos con 169 metas que abarcan las esferas económica, social y ambiental. Se trata de la ruta multilateral para el desarrollo sostenible al año 2030. En síntesis, los ODS buscan impactar en la superación de la pobreza, seguridad alimentaria y nutrición, salud, educación, equidad, acceso al agua y energía, empleo, innovación, igualdad, inclusión, seguridad, consumo y producción sostenibles, acción frente al cambio climático, protección de océanos y ecosistemas terrestres, paz y solidaridad internacional. Se puede observar que no solo hay un contenido ecologista o medioambientalista, sino, también, componentes sociales, económicos, culturales, institucionales y de gobernanza global, es decir, se trata de la integralidad de la noción de sostenibilidad.

La historia del Pacto Mundial y el proceso de Comunicación sobre el progreso se presenta en la Tabla 8 que permite visualizar la evolución de este instrumento en relación con otros ejercicios de comunicación y reporte así como de supervisión de avances y resultados.

### **ISO 26000**

ISO es una organización internacional no gubernamental independiente que a través del trabajo de expertos comparte conocimiento y desarrolla estándares internacionales relevantes para el mercado con el objetivo de contribuir a la innovación y solución de problemas globales. Surgió en 1947 con la intención de coordinar y unificar los estándares industriales. Desde entonces ha publicado más de 22,782 estándares internacionales principalmente en aspectos de tecnología y manufactura. Cuenta con miembros de 164

**Tabla 8.** Pacto mundial y evolución de los reportes de sostenibilidad

<b>Año</b>	<b>Pacto mundial</b>	<b>Reportes</b>
1999		Introducción del Dow Jones Sustainability Index (DJSI).
2000	Lanzamiento del Pacto Mundial de la ONU.	GRI lanza primera generación de reportes. Revisión de la Guía de la OCDE para empresas multinacionales.
2001	Anuncio de colaboración con GRI.	Introducción del FTSE4Good Index Series.
2003		Introducción del Carbon Disclosure Project (CDP).
2004	Lanzamiento de la COP: Comunicación sobre el Progreso del Pacto Mundial.	
2005		Lanzamiento del Accounting for sustainability (A4S).
2007	Primera edición de <i>Making the Connection</i> para apoyar la Guía GRI para cumplir con la COP.	
2008	Primera edición de tema específico de la COP por parte de los firmantes del CEO Water Mandate.	Se publica AA1000 Stakeholder <i>Engagement Standard</i> . Se publica <i>Principles for Responsible Responsibility</i> .
2009	El contenido COP disponible para usuarios de Bloomberg. Iniciativa de Bolsas Sostenibles lanzada para mejorar la transparencia corporativa.	Se introduce el requisito de Información sobre Progreso en los Principios para la Educación de Gestión Responsable (PRME) para las instituciones académicas.



2010	GRI y el Pacto Mundial anuncian una mayor alineación de los marcos de presentación de informes.	Se puso en marcha el Consejo Internacional Integrado de Información (IIRC). ISO 26000 Orientación sobre principios sociales para la responsabilidad responsable.
2011	Esfuerzos para agilizar los informes de sostenibilidad para las empresas más pequeñas (plantilla básica de COP).	Lanzamiento de la Junta de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad (SASB). Revisadas las Directrices de la OCDE para las Empresas Multinacionales.
2013		Lanzamiento del marco internacional de presentación de informes integrados. Directrices GRI G4 con referencias a la COP. Se puso en marcha el proceso de evaluación de informes.
2014	El Pacto Mundial se menciona en la Directiva de la Unión Europea sobre la divulgación de información no financiera y de diversidad como una de las directrices de presentación de informes recomendadas.	
2015	Agenda 2030 Objetivos del Desarrollo Sostenible.	
2016		GRI Standards.

---

Fuente: adaptación propia con información de (UN Global, 2019).

países y lo integran 779 comités técnicos. Su base está en Ginebra, Suiza (ISO, 2019).

En 2014 ISO lanzó sus líneas directrices relativas a la responsabilidad social, mejor conocida como ISO 26000. En el documento establece que

El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible... El desempeño de una organización en relación con la sociedad en la cual opera y su impacto en el ambiente se ha convertido en una parte crítica de la medición de su desempeño total y en su habilidad para continuar operando efectivamente (ISO, 2014, p. vi).

Tomando en cuenta la fecha de su establecimiento, la ISO 26000 opta por el término responsabilidad social en el que incluye los elementos que en la actualidad son asumidos desde la noción de sostenibilidad. La explicación que ofrece contextualiza su opción: el contenido de la RSC refleja las expectativas de la sociedad en un momento determinado, de allí su flexibilidad ante el cambio.

En ese sentido, como ya hemos señalado, la noción de responsabilidad social estuvo centrada en la filantropía, posteriormente integró prácticas laborales y de operación. Más tarde habría de considerar derechos humanos, medioambiente, anticorrupción y protección al consumidor.

Para la ISO 26000

[...] la característica esencial de la responsabilidad social es el deseo de una organización de incorporar consideraciones sociales y medioambientales a sus decisiones y rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medioambiente. Lo que implica un comportamiento ético, transparente que contribuya al desarrollo sostenible, que tome en cuenta los intereses de los grupos de interés, cumpla la ley aplicable y sea consistente

con las normas internacionales de comportamiento, se encuentre integrada a las prácticas de la organización y con quienes se relaciona (ISO, 2014).

En ISO 26000 se tiene claro que los términos de responsabilidad social y desarrollo sostenible no pocas veces se usan indistintamente, pero afirma que son diferentes conceptos. El primero está focalizado en la empresa y sus responsabilidades con la sociedad y el ambiente; el segundo busca el desarrollo económico, social y el cuidado medioambiental. De allí que para esta organización, en un concepto amplio de RSC, se deba buscar el desarrollo sostenible.

A diferencia de lo que ocurre con otros estándares, que ofrecen “especificaciones de clase mundial para productos, servicios y sistemas, para asegurar la calidad, seguridad y eficiencia” que faciliten instrumentalmente el comercio internacional, la ISO 26000 busca “asistir” a las organizaciones en su contribución al desarrollo sostenible, pero no es un estándar de sistemas administrativos ni está pensado ni es apropiado para fines “de certificación o de uso regulatorio o contractual”. En este contexto, la aplicación de la norma ISO 26000 dependerá del marco institucional y cultural de cada país. El contenido de estos lineamientos está cargado hacia elementos de responsabilidad social tradicional y es menos exhaustivo en temas medioambientales.

### **Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)**

RobecoSAM es una organización especialista en inversión exclusivamente enfocada en inversión sostenible. Genera en el tema múltiples análisis, registros, ratings, etc. Junto

con el SyP Dow Jones Indices publica, desde 1999, el Dow Jones Sustainability Indices. La metodología base es el Corporate Sustainability Assessment (CSA) con que se analizan anualmente más de 4,700 compañías listadas. Las compañías son seleccionadas a partir de su inclusión en el DJSI, SyP 500 ESG y otros índices sobre la base del CSA. De acuerdo con su desempeño, las empresas son puntuadas del 0 al 100, con rankings de percentiles de alrededor de veinte criterios económicos, ambientales y sociales relevantes desde la perspectiva de la sostenibilidad.

La clasificación utilizada por RobecoSAM incluye 61 industrias, y cada una de ellas es analizada utilizando cuestionarios específicos. Conforme a su Total Sustainability Score (TSS), las compañías son colocadas en los rankings. El top 10% de cada industria es seleccionado para ser incluido en el DJSI World. De este modo se facilita a los inversores el seguimiento e integración de consideraciones de sostenibilidad a sus portafolios.

Para cada una de las 61 industrias evaluadas se establece un análisis de materialidad financiera que permite identificar los factores de sostenibilidad que conducen el valor de los negocios y que tienen un mayor impacto en la evaluación de largo plazo utilizado en los análisis financieros. Este análisis tiene como resultado una matriz de materialidad para cada industria que sirve de base para determinar la aplicabilidad y ponderación de los criterios de sostenibilidad en el CSA.

En resumen, el análisis financiero de materialidad se enfoca en los conductores de valor específico de cada indus-

tria que contribuyen al desempeño de las empresas. Cabe señalar que la ponderación del peso de las dimensiones económicas, ambientales y sociales varía según la industria analizada.

Según RobecoSAM, se espera un crecimiento en la demanda de los inversionistas de que se integren estrategias de largo plazo con criterios económicos, ambientales y sociales a sus portafolios. Aquéllos buscan invertir en negocios con modelos atractivos y con un potencial mayor a largo plazo, y ello está influido por consideraciones de sostenibilidad. Su instrumento facilita esa información al inversionista y da acompañamiento a las empresas.

Si para el conjunto de las partes interesadas sería muy útil contar con un instrumento universal que permitiera conocer de manera transparente, confiable y comparable la información publicada en los reportes de las empresas, en los mercados bursátiles esta consideración adquiere un peso mayúsculo, toda vez que el comparativo es fundamental para conocer la situación y perspectiva de las empresas que cotizan en los mercados cuyos flujos monetarios son globales.

En este contexto, y como ha ocurrido en los enfoques impulsados desde el ámbito financiero de los reportes, en 2011 se creó en Estados Unidos el *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*, emulando la estructura y propuesta del *Financial Accounting Standards Board (FASB)*. El SASB publicó lineamientos con la intención de estandarizar los reportes enfatizando indicadores materiales expresados financieramente, lo que conlleva la publicación de riesgos y

oportunidades de las empresas emisoras. La ventaja principal de este instrumento es lograr que las decisiones de los inversores partan de información común, confiable y comparable.

En 2015, el *Financial Stability Board*, un brazo del G20, conformó la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* con la intención de emitir recomendaciones a las empresas de todos los sectores para la revelación de riesgos y oportunidades en relación con el cambio climático. Como es de suponer por el tipo de instrumento, este tiene por objeto ofrecer una mejor comprensión de la posición financiera de las empresas en relación con el cambio climático.

Los instrumentos mencionados tienen una intencionalidad clara, que bien la podemos resumir en ofrecer guías confiables, estandarizadas, transparentes y comparables de la posición financiera de una empresa, sus riesgos y oportunidades, en el contexto de cambio climático. Debe resaltarse que, independientemente del objetivo, retoman dos aspectos fundamentales del contexto: el cambio climático (con todo lo que implica de degradación ambiental y daños ecosistémicos) y la necesidad de reportar no solo aspectos financieros, sino ambientales, sociales y de gobierno corporativo, los ya normalizados *Environmental, social and corporate governance* o ESG.

Dada la relevancia financiera que representan, este tipo de instrumentos previsiblemente predominarán entre las empresas, sobre todo las que son emisoras en los mercados bursátiles. Otro tipo de reportes seguirán siendo fundamentales para diálogos amplios con los diversos grupos de

interés y porque, además, han sido en buena medida base de estos con enfoque financiero; particularmente situamos en esta consideración al GRI como el instrumento de referencia principal.

Medir y reportar el nivel de sostenibilidad corporativa ha sido planteado, como se ha visto, desde múltiples aproximaciones y desde un variado universo de stakeholders o grupos de interés. Sus diferencias obedecen a los criterios de clasificación, entre ellos: las unidades de medida, los aspectos de la sostenibilidad que son seleccionados y la naturaleza de los propósitos de cada instrumento.

Algunas propuestas privilegian la medición de la SC en términos financieros mientras que otros no usan unidades financieras. También se encuentran los enfocados en el desempeño ambiental y los que priorizan lo social, la ecoeficiencia o el modelo triple hélice. Tales acercamientos evidencian la ausencia de estandarización y la falta de principios generales para conformar indicadores de sostenibilidad; otro problema es el proceso de selección de indicadores adecuados para cada dimensión, toda vez que cada instrumento determina cuáles son considerados y con qué peso.

Un debate central que no siempre está presente en la construcción de indicadores es aquél aludido en secciones anteriores respecto a la sostenibilidad débil y la sostenibilidad fuerte. En la dispersión de instrumentos se diluye también el planteamiento desde el cual se enfoca la sostenibilidad de cada instrumento. El tema es importante porque al final de lo que se trata es de evaluar el desempeño sosten-

nible de las empresas y la ausencia de un marco de referencia en este sentido ahonda la fragilidad de los resultados en relación con la situación del planeta. Un paso importante para evitar esa fragilidad, lo constituyen los llamados Objetivos basados en ciencia o SBT (por sus siglas en inglés) que orientan a las empresas acerca de cómo alcanzar las metas del Acuerdo de París en relación con los gases de efecto invernadero (GEI).

Autores como Nikolau, Tsalisa y Evangelinos postulan que, para evaluar la sostenibilidad real de una empresa, es necesario hacerlo desde un enfoque de sostenibilidad fuerte, en el que la naturaleza y al medio ambiente fungirían como una parte interesada más, cuyos requerimientos deben ser completamente satisfechos. Hay voces que han sugerido informes que incluyan costos y ganancias por las actividades de una empresa en contextos ambientales, sociales y económicos determinados; o basarse en la capacidad de carga del entorno ambiental donde se encuentran las plantas de producción. Y en niveles agregados, dar seguimiento a la capacidad de carga planetaria, nacional, regional y a nivel compañía.

Según Upward y Jones la sostenibilidad fuerte en el contexto de empresa sería aquella que “crea un valor ambiental, social y económico positivo a través de su red de valor, sosteniendo así la posibilidad de que la vida humana y de otro tipo puedan florecer en este planeta por siempre”, por lo que se requiere

[...] un diseño de indicadores de sostenibilidad mediante la combinación del rendimiento de sostenibilidad de las



empresas con ciertos umbrales que deben asociarse con la capacidad de carga y la tasa de reproducción de los recursos renovables, así como para otros dos aspectos de la sostenibilidad, como el económico y el social. (Nikolaou, Tsalisa y Evangelinos, 2018).

Los instrumentos que hemos mencionado permiten reportar el desempeño sostenible de las empresas de acuerdo con los propósitos de ellas y conforme a los alcances de cada modelo. Estos mecanismos de rendición de cuentas y transparencia representan el contenido medular de la comunicación de las empresas con sus grupos de interés. Más allá de la información está la capacidad de poner en común, a partir de un desempeño transparentado y el compromiso asumido, lo que una empresa es. Esto significa llevar el reporte a un plano de conexión comunicativa mayor, de manera que se transformen en elementos de diálogo con sus grupos de interés.

Dejar de ser solo instrumentos de comparación para la toma de decisiones financieras o informes sofisticados para cumplir con obligaciones normativas para convertirse en piezas capaces de seducir con el ejemplo, es decir, pasar del mero reporte a la eficaz comunicación es un reto importante de los reportes.



## LAS CARTAS SOBRE LA MESA

### Del incendio local al fuego global

**E**n agosto de 2019 una tragedia local encontró eco como preocupación común más allá de donde ocurría el desastre. Los incendios de mayor gravedad que se han suscitado en el Amazonas tomaban lugar, sus efectos visibles llegaron a São Paulo, situada a más de dos mil kilómetros de los incendios. Ese mes una espesa nube cubrió el cielo de la ciudad más poblada de Brasil. Era el humo de los incendios oscureciendo la urbe. Líderes políticos globales tomaron partido y fue estruendoso el enfrentamiento público entre el presidente francés Emanuel Macron y el brasileño Jair Bolsonaro. Hubo amenaza de romper el posible acuerdo comercial entre Europa y el Mercosur ante las débiles medidas tomadas por el país sudamericano a decir del francés.

Pese a la ocurrencia cíclica de incendios en la Amazonia, la casa más grande de la biodiversidad mundial, el debate central obedeció a la indolencia e inoperancia de las autoridades ante la deforestación rampante. No solo se trataba (suficiente daño era eso) de la afectación a la biodiversidad de la selva, sino a la pérdida de la capacidad de retención de bióxido de carbono, considerando que esa selva es la que

más CO<sup>2</sup> es capaz de fijar en el planeta. Pero más allá del debate político entre líderes, la preocupación por la Amazonia es global. La pérdida de biomasa en esa selva significa menor capacidad planetaria para mitigar los efectos en el cambio climático. En este contexto surgió el debate acerca de la responsabilidad de consumidores en Estados Unidos y Europa debido a la demanda de carne importada de Brasil, cuya principal zona ganadera habría contribuido a la deforestación del Amazonas.

Los incendios alrededor del Amazonas arrastraron el debate a la esfera política, comercial y desde luego ambiental. Pero es de subrayar que se haya considerado el modelo de consumo internacional como parte responsable de la situación. Al final de cuentas, una tragedia local de esa magnitud se convierte en catástrofe global por sus implicaciones ambientales, pero también porque pone en evidencia un modelo de consumo insostenible.

La crisis ambiental actual hace que lo local sea redimensionado a partir de su impacto en las condiciones climáticas y ambientales globales. Sí, lo local se redimensiona por sus impactos globales. El modelo de consumo se hace parte de las causas del problema. Los ecosistemas redibujan las fronteras hasta eliminarlas y, en su agonía, señalan los errores antropogénicos.

Para las empresas, lo anterior redimensiona la valoración de sus impactos y el alcance de su responsabilidad. Si bien los impactos inmediatos pudieran ser locales o regionales, las consecuencias son globales. Las emisiones no reconocen fronteras; los océanos como contenedores de residuos no se

detienen ante ninguna aduana. En este contexto, las grandes empresas son globales, tanto por sus operaciones como por sus impactos. Pero incluso las medianas y pequeñas forman parte de un sistema que desde lo local configura lo global.

**“Right here, right now is where we draw the line”: G. Thunberg**

Greta Thunberg es una adolescente sueca que con solo quince años inició manifestaciones fuera del parlamento de su país con un cartel que pedía una acción más fuerte contra el cambio climático. Ese ejemplo fue la referencia para organizar huelgas escolares con el nombre de “viernes por el futuro”. Su voz llegó a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático de 2018.

El 19 de septiembre de 2019 se realizaron movilizaciones en todo el planeta bajo la convocatoria de la “huelga climática global” siguiendo el ejemplo de las huelgas de los viernes para el futuro. Greta Thunberg se convirtió en símbolo de la movilización global más grande en la historia. Se calcula que hubo manifestaciones en al menos 185 países. En cada uno, quienes se manifestaron lanzaron sus consignas locales, según la manifestación de impacto ambiental más grave en sus regiones, desde el incremento en los niveles del mar hasta los residuos tóxicos, la contaminación del aire y por plástico, así como el crecimiento de las minas de carbón. Aunado a esa diversidad, un mensaje en común fue esparcido: la exigencia de una acción urgente para cortar la emisión de gases con efecto invernadero y estabilizar el clima (*The Guardian*, 2019a).

Con el paso de los años, la historiografía y los temas principales de las instituciones multilaterales, como la ONU, OCDE, OEA y sus organismos, consignarán el nombre y las acciones de Greta Thunberg como un antes y un después en los acuerdos medioambientales globales. Si el apellido Brundtland está totalmente ligado al desarrollo sostenible y a los múltiples acuerdos y programas en torno a ello, la crisis climática y sus acciones para enfrentarla estarán relacionados al nombre de Greta Thunberg.

Habría mucho que decir sobre el ejemplo de esta adolescente de dieciséis años que zarpó de Europa a los Estados Unidos y nutrió con su testimonio el ánimo de millones de jóvenes y la exigencia de que deben tomarse medidas concretas ante las condiciones climáticas y ambientales del globo. Resulta destacable algo de lo que dijo en su testimonial ante el Congreso de los Estados Unidos. En su breve alocución, fue enfática frente a los congresistas:

Mi nombre es Greta Thunberg. No he venido a ofrecer ningún comentario preparado para esta audiencia. En lugar de eso presento mi testimonio. Éste es el reporte especial sobre calentamiento global del IPCC, de 1.5 grados Celsius, que fue publicado el 8 de octubre de 2018. Estoy presentando este reporte como mi testimonio porque no quiero que me escuchen a mí; quiero que escuchen a los científicos y quiero que se unan tras la ciencia. Y quiero que ustedes tomen acciones reales. Gracias (*The Independent*, 2019, párr. 1).

¿Por qué las cosas no han cambiado? Quizá una clave está en la lógica detrás de algunas preguntas que le hicieron varios congresistas. Por ejemplo: “Si estuvieras navegando

a través del océano y estuvieses recogiendo basura a lo largo de la travesía, y por cada pieza de basura que recogieras estuviera un bote al lado tuyo tirando cinco piezas, ¿cómo te sentirías?”. Quizá el congresista pensó que en esa analogía quien recoge la basura es su país, pero Greta que, como sabemos, navega mejor que el avezado político, le respondió: “Siguiendo su lógica, entonces yo también estoy tirando mucha basura al océano. Entonces yo dejaría de tirar mi basura en el océano y le diría al otro barco que también dejara de tirar su basura en el océano” (*The Guardian*, 2019b, párr. 7-16).

Pero como si no hubiese sido suficiente muestra de incapacidad para articular un argumento lógico o una pregunta ordenada y con sustento por parte de un colega, otro congresista preguntó por qué es tan importante escuchar a la ciencia. Esta vez, visiblemente sorprendida por lo que acababa de escuchar, Thunberg respondió que no veía razones por las cuales no debería ser escuchada la ciencia, puesto que era algo que todos deberían hacer, ya que la ciencia “no son críticas, o puntos de vista políticos de mis opiniones”; es, simplemente, ciencia (*The Independent*, 2019).

La generación posdesarrollo sostenible ya llegó. Es la generación de la crisis climática. La generación capaz de movilizar no a los líderes de países en torno a un tema, sino a quienes se mueven en esos países, su población, sus jóvenes, su mercado, si lo vemos desde el punto de vista comercial. La generación del desafío al estado actual de producción y de consumo ya llegó y exige no ser borrada, como señaló Vanesa Nakate, la joven activista que ha puesto en la agen-

da no solo a su país, Uganda, sino a un continente, África. Ella ha encabezado la defensa contra la deforestación de los bosques tropicales del Congo y la promoción de uso de paneles solares, sobre todo en escuelas.

En el marco de su participación en el Foro de Davos, la agencia AP difundió una foto con las jóvenes activistas contra el cambio climática, sin embargo, cortó a Vanesa. Esto provocó una ola mundial de críticas a la agencia, pero también fue ocasión para que, en la respuesta de Nakate en sus redes sociales, hallemos claves profundas de lo que está viendo y busca transformar esta generación: “No nos merecemos esto: África es el menor emisor de CO<sup>2</sup> y el más afectado por la crisis climática, borrar nuestras voces no sirve de nada, borrar nuestras historias no va a cambiar la situación”.

Con este rostro que posee la generación que hoy está en su segunda década de vida, la exigencia de desempeño sostenible a las empresas, gobiernos e instituciones es irreversible. La conciencia ha construido ya su puerto. Un modo nuevo de entender (y exigir) el rol de la producción y el consumo emerge con la generación de la crisis climática. Una generación, dicho sea de paso, fácil de vincularse en red y de modo horizontal con el uso habitual de las redes sociales.

### **Los ODS como condición de una globalización justa**

En el marco de la Asamblea General de la ONU número 74, se realizó la cumbre para alcanzar los Objetivos del Desarrollo Sostenible. Afuera del edificio de la ONU, es decir, en



el mundo, la noticia eran las movilizaciones contra el cambio climático. Dentro se discutía el documento preparado con la intención de “acelerar la acción” para alcanzar los objetivos al 2030.

El documento estableció que, a fin de demostrar la determinación de implementar la Agenda 2030 y alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se tenía que intensificar y acelerar la acción. Esa determinación se pretendía demostrar con no dejar a nadie atrás, movilizar financiación suficiente y bien dirigida, mejorar la implementación en el plano nacional, reforzar las instituciones para lograr soluciones más integradas, potenciar la acción a nivel local para acelerar la implementación, reducir el riesgo de desastres y fomentar la resiliencia, resolver los problemas mediante la cooperación internacional y mejorar la alianza mundial, aprovechar la ciencia, la tecnología y la innovación prestando mayor atención a la transformación digital en beneficio del desarrollo sostenible, invertir en datos y estadísticas para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y fortalecer el foro político de alto nivel.

¿Por qué ese llamado a acelerar las acciones? El propio secretario de la ONU lo dejó claro en su alocución inicial:

La Agenda 2030 “está cobrando vida” a diversos niveles. Los Gobiernos tanto del norte como del sur han comenzado a integrar los Objetivos en sus planes y estrategias nacionales. El sector privado está llegando a comprender que los negocios verdes son buenos negocios [...] estamos lejos de donde deberíamos estar [...] Ningún país está en camino de alcanzar la meta de la igualdad de género, sin la cual no se logrará ninguna de las otras metas. De hecho, la brecha está creciendo. Un millón de especies están en peligro de extinción. Y al ritmo actual, casi 500 millones de personas

podrían seguir viviendo en la pobreza extrema para 2030. Debemos redoblar nuestros esfuerzos. Ahora (ONU, 2019b, párr. 12-20).

Su llamado incluyó la urgencia a los gobiernos para que emprendieran acciones con el fin de detener el crecimiento de la temperatura global a 1.5°C, tal como se pactó en París en 2015. El mundo acordó un instrumento en 2015 para alcanzar un planeta con desarrollo sostenible. A cinco años, la urgencia es mayor que el avance.

En resumen, la crisis climática ha redimensionado lo local. El modelo de consumo se vuelve parte de las causas del problema. Los ecosistemas agredidos redibujan las fronteras. La generación de la crisis climática se ha movilizadado y ha pintado su raya; el mercado insostenible está desafiado. Los gobernantes de los países lo saben: urge acelerar las acciones.

En esta tesitura, las empresas no pueden quedar al margen. Son parte del debate y, por tanto, pieza fundamental de la solución. El compromiso no es una concesión. La responsabilidad se asume, o se exigirá. Pero más allá de la coacción está el colaborar para construir un escenario de producción y consumo sostenible, donde el famoso ganar-ganar incluya la sostenibilidad del planeta.

### **El nuevo escalón: la sostenibilidad**

Un mundo urgido de acciones aceleradas para avanzar en la sostenibilidad planetaria y detener la crisis climática es el contexto de este libro. La pregunta por la contribución éticamente responsable y, a la vez, más eficaz de las

empresas es pertinente, y también debe acelerarse su respuesta.

Hemos expuesto que la RSC es una noción dinámica y el debate conceptual permanece abierto. Sin embargo, también se puede observar que subyacen a las definiciones elementos comunes de entendimiento general. La RSC es un hacerse cargo de los impactos de la empresa en su entorno social, económico, ambiental, conforme a las expectativas de sus stakeholders más allá del cumplimiento legal. Dada la voluntariedad intrínseca al concepto, la concreción de las prácticas y el entendimiento de la RSC están condicionados por la interpretación que en la organización hagan de esos impactos.

Para las empresas y para el entendimiento y práctica de la RSC, es evidente que se atraviesa un profundo cambio cultural que exige un nivel de comprensión y acción responsable empresarial de mayor impacto multidimensional y de carácter global para incidir significativamente en la sostenibilidad planetaria actualmente en crisis.

En este orden de ideas, nuevos derroteros en la relación empresa-mundo se están afianzando más allá del vínculo establecido a través de la RSC. Incluso hay quien establece que se acerca el fin para la noción de responsabilidad social corporativa como la hemos conocido para dar paso a la resolución de problemas sociales y ambientales desde el núcleo de los negocios. A esto se ha dado en llamar valor sostenible. En efecto, las condiciones ecosistémicas y la conciencia que se ha ido adquiriendo de los daños causados y el riesgo que representa para la viabilidad de la biodiver-

sidad planetaria ha cambiado para siempre el modo de hacer negocios.

Hemos argumentado que hacer un mundo más sostenible reposa de manera significativa en los hombros del desempeño empresarial, pero debe ser robustecido con el soporte legislativa pertinente y, sin duda, una modificación en los patrones de consumo. La exigencia y el sostén ético de la sostenibilidad es ineludible: se trata de asegurar que las generaciones presentes tengan futuro y las próximas sean viables.

De modo que la pregunta de fondo no es si las empresas deben o no ser socialmente responsables o los alcances de ese tipo de responsabilidad, sino el modo de ejecutarla mejor conforme a la multiplicidad de retos que se tienen en el planeta. La necesidad de las empresas de ser rentables con un desempeño compatible con los valores y objetivos globales y locales de los stakeholders requiere de un esquema de integración eficaz, y la sostenibilidad corporativa puede hacerlo a un nivel estratégico mayor que la RSC tradicional.

Se trata entonces de adoptar y ejecutar un cambio de fondo. Sin esto, sin modificar sustancialmente la plataforma sobre la que operan los negocios, no se alcanzará ningún progreso significativo. Así lo ha demostrado la evidencia del cambio climático, la pobreza de la mitad de la población mundial, las afectaciones a entornos ambientales, etcétera. Es imposterizable hacer las cosas de otro modo.

La perspectiva autorregulatoria de la concepción tradicional de RSC, y sus nociones asociadas (ética de la empresa, filantropía, desempeño corporativo, ciudadanía cor-

porativa, gobierno corporativo), no es ya lo más adecuado para comprender la interdependencia entre negocios y sociedad, puesto que la base ética que soporta a la noción es frecuentemente disociada de los parámetros económicos, sociales y ambientales que la integran y aun fortaleciendo el compromiso de la responsabilidad corporativa en su sentido clásico no se contribuiría adecuadamente a la sostenibilidad de este mundo globalizado.

Para evitar la debilidad atribuida a la RSC en el contexto actual, las organizaciones deben proceder en la dirección de la sostenibilidad corporativa, como

una aproximación sistemática a los negocios y una estrategia que toma en consideración el impacto social y ambiental de largo plazo de todos los comportamientos económicamente motivados de una compañía en el interés de consumidores, empleados, y propietarios o accionistas” (Bergman, Bergman y Berger, 2017).

La relevancia que ha adquirido la noción de sostenibilidad como siguiente escala para integrar desde el corazón de los negocios la participación de las empresas radica en que la sostenibilidad es una propiedad de un sistema. Esto supondría la adopción del pensamiento de economía circular y buscar metas de impacto cero en las operaciones de los negocios. Entre las nuevas reglas de juego estaría también abandonar el paradigma de consumo actual, así como asumir los retos sociales y ambientales en el propósito de las corporaciones.

Dar el paso hacia este nuevo alcance del compromiso no ha sido lo rápido que pudiera esperarse ante la relevancia de

hacerlo. Tomemos el ejemplo del caso mexicano: de acuerdo con el Panorama de la Responsabilidad Social en México 2019 las prioridades establecidas por las grandes empresas respecto al futuro de la RSC son medir el retorno sobre la inversión de las acciones, mejorar la comunicación interna, permear en la cadena de valor el compromiso y mejorar la comunicación externa. El informe señala que son las mismas mencionadas en el informe del año 2013.

Llama la atención que las prioridades mencionadas sean de las esferas de comunicación y retorno de inversión. Mientras el mundo se encuentra ante una crisis climática y un retraso en el cumplimiento de las metas establecidas en los ODS, la RSC en México, según este estudio, no se piensa en sus prioridades ante la oportunidad de modificar alcances e impactos, sino su comunicación y ROI. Aunque la contribución a los ODS también aparece en el estudio mencionado, lo hace por debajo de las prioridades señaladas.

En relación con los retos mencionados en el Panorama, los principales tres fueron: medir los impactos sociales y ambientales de forma eficiente, considerar los riesgos sociales y ambientales en la toma de decisiones y desarrollar soluciones para enfrentar el cambio climático. Es evidente que entre las prioridades y los retos hay un divorcio. Los alcances de la RSC de acuerdo con el Panorama mencionado refuerzan el planteamiento de la urgente necesidad de dar un paso adicional y definitivo hacia la sostenibilidad corporativa, puesto que entre el reporte 2013 y el 2019, señala el estudio, “Definitivamente no ha cambiado mucho la imagen filantrópica de la RSC”.

## **Cuidar la casa en común**

En la primavera de 2015, el Papa Francisco dio a conocer la encíclica *Laudato si'*. Se trata, en sus propias palabras, de una “prolongada reflexión, gozosa y dramática a la vez”, acerca del deterioro ético, cultural y ecológico en la Tierra, a quien denomina “la casa común”. En su reflexión plantea la cuestión acerca del mundo que se quiere dejar a quienes nos sucedan. Y, añade: “Si no está latiendo esta pregunta de fondo, no creo que nuestras preocupaciones ecológicas puedan lograr efectos importantes”. Al final, invita a “hacernos cargo de esta casa”.

La herida planetaria reflexionada en *Laudato si* es otra forma de considerar a la crisis ambiental en una de civilización. En efecto, la producción y consumo de bienes y servicios conlleva impactos en los ecosistemas, generalmente internalizando beneficios por empresas y otros grupos organizados, pero externalizando costos ecológicos a través de una apropiación ecosistémica cuyo impacto ambiental es mayor y complejo. Es apremiante atender de fondo la cuestión de los impactos físicos de la producción y el consumo. Tenemos que reorientar el rumbo de nuestra civilización.

En un entorno social que les exige comportamiento ético y desempeño sostenible, las corporaciones son uno de los agentes principales de cambio e impulso de un nuevo paradigma de sostenibilidad. Más aún, en la globalización económica las decisiones más importantes en materia ambiental tienen que ver más con la gestión empresarial que con factores políticos. Sumado a que las empresas son la fuente principal de creación de empleo, la incorporación de

aspectos sociales y de sostenibilidad a la racionalidad de la empresa es parte incluso de su competitividad.

Así pues, la empresa es un actor fundamental para la sostenibilidad. A la fecha, su compromiso más organizado se ha dado a través de llamada responsabilidad social corporativa (RSC), con la que se ha tratado de incorporar consideraciones sociales y ambientales en la toma de decisiones de las empresas y asumir lo debido por sus impactos en la sociedad y en el medio ambiente. Sin embargo, en general, las definiciones de RSC no proveen ninguna descripción de cómo deben ser integrados sus componentes al momento de la implementación o cómo integrar en la operación diaria los intereses en conflicto de los stakeholders.

A este reto operativo debe agregarse que, aunque muchas empresas globales donan importantes recursos a múltiples causas, realizan acciones de cuidado ambiental y promueven ejercicios de voluntariado, al final de cuentas siguen sin ser parte del llamado *core businnes* de las operaciones, por lo que no ha habido significativas mejoras en la sociedad y los impactos ambientales negativos parecen crecer no obstante el compromiso social de las empresas.

La sostenibilidad, hemos argumentado, es un proceso de interacción sistémica entre la economía, la sociedad y el medio ambiente en el tiempo. Inscribir en ese marco el compromiso de la empresa, no solo como forma de actuar en el mercado sino en su transformación implicaría avanzar desde la reducción de la insostenibilidad a la concreción de la sostenibilidad. De ese modo, la sostenibilidad corporativa se constituiría en una entrega de valor de largo plazo



de las compañías en términos financieros, ambientales, sociales, éticos e institucionales. Es evidente que se atraviesa un enorme cambio cultural que exige un nivel de comprensión y acción responsable de las empresas de mayor impacto multidimensional y con carácter global.

Desde una perspectiva ética, la sostenibilidad es una consideración de equidad intergeneracional producto de una obligación de realidad previa a cualquier ley positiva y, desde luego, anterior al compromiso voluntario. Hanna Arendt había señalado que puede existir una responsabilidad por cosas que uno no ha hecho, a uno le pueden pedir cuentas por ello. Se refería a la responsabilidad colectiva, que ninguna norma moral, individual o personal puede excusar, dado que está en relación con la facultad de actuar y solo se actualiza en un entorno, una comunidad, o el planeta. La responsabilidad, así vista, no es respuesta a una falta cometida, tampoco es culpa y ni siquiera un tipo de solidaridad. Se trata de un principio de actuación general en el tiempo y en el espacio debido al poder de actuación del sujeto.

Como se expuso páginas arriba, en la visión de Hans Jonas, el tiempo, como categoría, le ofrece un derrotero al principio de responsabilidad. Y tal principio es intergeneracional, dado que la vida persigue su continuidad, que en la conciencia humana adquiere la forma de responsabilidad, cuyas dos características definitorias serían la prudencia o precaución, y la amenaza o miedo ante nuestra finitud. Preservar la vida es el fin de todos los fines, de modo que hay un deber de conservación de la naturaleza en la medi-

da que dependa del ser humano y por ello se debe actuar “de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de la vida en la Tierra”. De modo que la responsabilidad emerge como un cuidado de las condiciones que hacen posible un planeta habitable (naturaleza), un mundo con humanos (fin) y un mundo con futuro (intergeneracional), en definitiva: el cuidado de la casa común.

## SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA: UNA RUTA DE INICIO

**L**a crisis climática y la revolución ambiental han “cambiado para siempre” el modo de hacer negocios y obligan a crear las condiciones para afrontar los retos a través de la sostenibilidad corporativa, que, como se ha mostrado, a diferencia de la RSC, es sistémica. Eso le otorga una condición transversal y estratégica en la empresa capaz de asumir las nuevas exigencias.

La diversidad de tamaños, madurez y procesos de las empresas impone condicionamientos para la adopción integral de un modelo así; por tanto, asumirlo es una tarea gradual. Toda empresa, grande, pequeña o mediana, puede desempeñarse desde esa perspectiva a partir del análisis de su propia materialidad para establecer acciones, cambios y temporalidad acorde al momento y visión de la empresa. La sostenibilidad corporativa, como ha sido dicho, también es competitividad y ese incentivo en la práctica es motor de transformación.

El anclaje filantrópico que ha acompañado a la formulación y evolución de la noción de RSC debe ser llevado a un siguiente nivel para favorecer la transición de modelos. La empresa, como estructura organizada con poder para la producción de bienes y servicios que generan impactos se

constituye en persona moral (más allá de su condición legal para la operación), pues al actuar en un entorno y modificarlo, utilizar recursos y estar sujeta a elecciones, han de asumirse las consecuencias objetivas y previsibles en la sociedad y el planeta. La responsabilidad se convierte así en un modo de estar en la realidad que impele a hacerse cargo, desde la propia condición de empresa, de su poder de actuación en un entorno presente con repercusiones futuras.

Vista con ese enfoque, la responsabilidad supera la condición de obligación legal o culpa moral, pues se trata más bien de una condición del sujeto en el mundo, en particular del *homo faber* y esa condición es necesariamente ética en tanto implica poder, valoraciones y elecciones. La responsabilidad emerge de una condición de realidad y no de la buena voluntad. No se trata de ser solo buena empresa (desde el punto de vista moral), sino asumir la condición de sujeto con poder e influencia que genera impactos en virtud de su razón de ser.

El compromiso con la sostenibilidad por parte de las empresas vinculado a la noción de RSC con énfasis en la dimensión medioambiental favorece la adopción de causas más que desempeños, disminuyendo el alcance de la contribución desde el punto de vista ecosistémico.

¿Cómo incorporar la sostenibilidad al ser de la empresa? La sostenibilidad corporativa, como modelo, ha tenido en los múltiples instrumentos de reporte guías precursoras para su configuración, definición estratégica y desempeño empresarial. Sin embargo, son tantos los instrumentos disponibles en el mundo que se propicia la confusión o la elec-

ción de aquellos que mejor se ajustan a modelos comunicacionales o utilitarios de otra índole más que de sostenibilidad de las empresas. También se corre el riesgo de que se opte por modelos elaborados y sancionados desde los mercados bursátiles donde es factible la capitalización de la sostenibilidad de una empresa, aunque los parámetros desde los cuales se enfoca la noción se acerquen más a una noción de sostenibilidad débil que a una de sostenibilidad fuerte.

Participar en los mercados bursátiles más importantes del mundo, así como en los fondos gestionados con criterios de sostenibilidad es un incentivo para que las empresas que cotizan opten por modelos de sostenibilidad y responsabilidad social aprobados en tales esferas. Lo anterior es una opción tan válida como todas aquellas fundamentadas en alguno de los instrumentos de reporte y medición, así como de compromisos multilaterales, por ejemplo, los Objetivos del Desarrollo Sostenible; sin embargo, no necesariamente significa que asume un modelo de sostenibilidad integral. La sostenibilidad corporativa debe implicar la gestión de básicos medioambientales, laborales, sociales y de gobierno corporativo en función del sector de la empresa, su cadena productiva y su entorno, arraigados en su materialidad.

Llegar a un nivel de decisión directiva que haga de la sostenibilidad corporativa una dimensión “core”, estratégica y transversal de la empresa conlleva el involucramiento de la esfera más alta en la toma de decisiones de una empresa, es decir, su consejo de administración. Esta afirmación lógica representa, en realidad, el paso más importante y difícil de una empresa en la dirección de la sostenibilidad corporativa.

Las empresas que mejor desempeño reportan y mayor precisión en políticas, metas e indicadores poseen son las que asumen el compromiso desde el consejo de administración. Solo así se evita que la sostenibilidad sea tarea de un área u oficina de la organización (como ocurre con frecuencia en la RSC) y, más bien, se orienta el desempeño transversal de la empresa, independientemente de que la integración de reportes y seguimiento al cumplimiento recaiga dentro de las funciones de un área particular. Asumido de esta manera, es la organización la que visualiza y ordena su desempeño bajo criterios, prioridades, metas y políticas, transparentes y respaldadas por la alta dirección. Así, el compromiso deja de ser optativo o voluntarioso para convertirse en indicador de desempeño y de generación de valor sistémico.

Optar por el modelo de sostenibilidad corporativa en una empresa y evaluar su impacto en dinámicas que apunten a la transformación del mercado y la sociedad es difícil si lo reportado, y la estrategia asumida, no parten desde la materialidad de la empresa. Acciones comunicadas sin una materialidad base, metas específicas e indicadores particulares simplemente se convierten en piezas de marketing social e información corporativa pero no permiten evaluar resultados, impactos, mejoras y rezagos, pese a lo extraordinario que pueda ser el diseño gráfico de los reportes.

Los ejercicios de materialidad son una declaración a favor de la transparencia de la empresa y de rendición de cuentas hacia sus grupos de interés. Pero también hacen evidente la ética de la empresa y la honestidad consigo mis-

ma. Un atributo adicional de la materialidad es la apertura y la consideración para incorporar en el desempeño de la empresa las expectativas de sus principales partes interesadas. Cualquier modelo de sostenibilidad corporativa que llegara a elegirse tiene en el análisis de la materialidad de la empresa su piedra angular. La estrategia establecida a partir de la propia materialidad permite que empresas de cualquier tamaño puedan asumir la sostenibilidad como modelo de responsabilidad de modo auténtico.

Conviene advertir que el uso indiscriminado del término sostenibilidad en las piezas de comunicación lo ha diluido y, en la práctica, lo ha convertido en sinónimo de cuidado y conservación ambiental. Una revisión a múltiples reportes hace evidente la facilidad con que, desde esas piezas de comunicación, ejemplos como asemejar actividades de recolección de basura son presentados como muestra del gran compromiso asumido por una empresa con la sostenibilidad, independientemente de que en sus procesos deje enormes extensiones de suelos y cobertura vegetal destruidos e irrecuperables.

Para contribuir a la transformación del mercado y la sociedad, la sostenibilidad corporativa requiere partir de la materialidad e integrar en ella no solo el aspecto ambiental sino todas las dimensiones propias de una condición integral. El respeto a los derechos humanos y laborales, prácticas anticorrupción, transparencia, relaciones laborales justas, relaciones comerciales equitativas, promoción de la mujer, vida sana, respeto a las culturas, etcétera, deben ser parte del modelo.

Evidentemente la empresa no es una asociación civil filantrópica. En su esencia está la generación de riqueza. En ese sentido, la sostenibilidad corporativa no es un medio para compensar impactos sino un ordenamiento estratégico del modo de ser empresa en el planeta. Por ello la recomendación es avanzar hacia estadios de sostenibilidad fuerte en lo que se refiere a la relación con los capitales naturales y humanos. Es la ruta que permitirá, como se dijo páginas arriba, mantener en el tiempo un mundo con humanos, con naturaleza y con vida: un mundo sostenible.

Hemos argumentado que la SC como modelo de responsabilidad es más eficaz que la RSC para que las empresas contribuyan a la transformación del mundo y la sociedad en la ruta de la sostenibilidad planetaria. En ese sentido, y como elemento de propuesta, presentamos una ruta sencilla para incorporar o transitar de la RSC a la SC en las empresas.

Para alinear el lenguaje del día a día de las empresas ayudan la síntesis de ideas y razonamientos complejos para convertirlos en guías prácticas, ágiles y de fácil puesta en operación. Por eso en la propuesta utilizamos un lenguaje que se pretende persuasivo de uso común en el ámbito de la comunicación corporativa:

### *1. Responsabilízate, el juego se llama sostenibilidad*

El planeta está dañado, los ecosistemas gritan y la desigualdad de acceso a bienes, servicios y libertades son evidencia de que la ruta de producción y consumo hegemónica no es sostenible. En el tiempo es cos-



tosa y depredadora. Hay que encargarse de la situación. El futuro se construye hoy. Nuevos caminos son necesarios para conservar el sistema vida. Arribamos a la era de la sostenibilidad en un contexto de crisis climática. La empresa juega un rol insustituible para superar esta situación.

*2. Involucra a tu consejo, gana su respaldo*

Las decisiones trascendentales de una empresa se toman en consejo. Lo que allí se respalda, se hace. Decidir que la sostenibilidad corporativa es el modelo de responsabilidad que ha de asumir una empresa debe comenzar por ser un compromiso de consejeros y alta dirección. Después cada miembro de la organización tendrá su rol operativo para convertir esta decisión estratégica en resultados medibles.

*3. Integra tu materialidad, parte de lo que eres y precisa lo que quieres*

Cambiar al mundo implica cambiar uno. Y eso significa poner una línea base de transformación sostenible. La materialidad es un espejo de 360 grados que permite ubicar nuestro verdadero rostro. También se convierte en plataforma para determinar ruta y destino del propio cambio.

*4. Escucha a tus grupos de interés, haz que sus expectativas sean parte del negocio*

La empresa está inmersa en una realidad. Sus impactos también. El espejo de la materialidad debe reflejar lo que otros ven en el desempeño de la empresa y la manera como les afecta e impacta. La transparencia

es un principio de mercado y sociedad en un mundo interrelacionado y abierto. La sostenibilidad también es un camino por andar y se construye con la suma de voces y expectativas.

5. *Establece el propósito, números, plazos y responsables*

En la era de la sostenibilidad, se anda con mayor certeza si definimos con claridad lo que motiva nuestro lugar en el mundo. Un enunciado sin duda será inspirador y aglutinante de esfuerzos. Para que sea realidad, hay que traducirlo en metas, indicadores, recursos, plazos, responsables y medición.

6. *Transforma lo que esté a tu paso: empresa, mercado, sociedad*

Es tiempo de actuar. Sostenibilidad es acción transformadora. Nuestro propósito detallado en metas y acciones modificará la forma como hacemos las cosas y el impacto en los recursos que utilizamos. Al hacerlo imprimiremos nuestra huella en el mercado y en el planeta. Se privilegiará lo valioso en el tiempo para todos los grupos de interés, incluidos los ecosistemas y las generaciones por venir. Nuevas narrativas surgirán para calificar al mercado, y la sociedad medirá su éxito bajo prioridades sostenibles.

7. *Reporta, comunica, enseña, capitaliza*

Haz que tus acciones digan cosas con sentido. Reporta resultados, comunica avances, logros, y también los retos por superar. Comparte tus experiencias de éxito, seduce con tu ejemplo, socializa el conocimiento y capitaliza: eres una empresa y el mercado premia con lealtad a quienes innovan, resuelven, ofrecen bienes,

servicios y soluciones y lo hacen de modo ejemplar.  
La sostenibilidad es valor.



## ESTA BOCA ES MÍA

La RSC ha jugado un rol muy importante para motivar y organizar la participación de las empresas y su compromiso más allá de la generación de bienes y servicios para el mercado y de ganancias para los accionistas. La sostenibilidad corporativa le otorga a esa tarea un sentido sistémico, material, intergeneracional, local y planetario a la vez, que no posee la RSC en su sentido tradicional ni tal como la conocemos hoy día.

Pese a las poco más de tres décadas de encuentros multilaterales en torno al desarrollo sostenible y a las múltiples iniciativas medioambientales, de gobierno corporativo y de la aplicación de la doctrina de los derechos humanos en la empresa, la narrativa predominante en ellas es la de RSC. También en diversas facultades se siguen ofreciendo programas de RSC y no de Sostenibilidad Corporativa. Tantos años de compromiso empresarial desde el enfoque de la RSC ha construido un andamiaje organizacional y narrativo que deberá ser reestructurado si la intención es concretar respuestas a las exigencias del presente siglo. La transición tendrá que darse.

Por otra parte, la crisis climática, las movilizaciones mundiales de jóvenes para recuperar y proteger ecosiste-

mas y al medio ambiente en general, las tendencias de consumo verde, pero también la degradación de la cohesión social, la migración, la pobreza y desigualdad aún dramáticas, motivan cuestionamientos acerca de la eficacia de las acciones de las empresas a favor de mejores sociedades y mayor protección al medio ambiente considerando su poder, influencia y omnipresencia.

Solo con un compromiso material medido, podrán las empresas incidir en la proporción que pueden hacerlo para reencaminar el planeta de modo sostenible. De no hacerlo, se estará en el juego de retrasar lo inevitable al mantener la misma práctica: una crisis ambiental, social y económica de grandes proporciones. Habrá que actuar para acelerar la transformación.

Es fundamental que las organizaciones ganen en claridad de entendimiento tanto de la RSC como de la SC, y en proporcionar un camino de comprensión de los alcances de una y otra a fin de optar por aquella que hace mayor justicia a las personas, las comunidades y al planeta hoy día, sabiendo que el futuro grita desde la posibilidad y, también, del temor.

De allí la importancia de profundizar en la comprensión del principio de responsabilidad como una ética intergeneracional que incorpora en sus consideraciones la voz de dos actores hasta ahora silenciados: la naturaleza vulnerable y en riesgo, y las generaciones por venir. De modo que la responsabilidad emerge no como eufemismo de una práctica o, peor aún, de un departamento en una empresa, sino como el principio ético rector de las acciones que posibiliten la pervivencia humana y la biodiversidad.

El desafío práctico para transitar de un modelo de responsabilidad establecido a otro que no solamente sería novedoso, sino que su pertinencia viene acompañada de un cuestionamiento de fondo a los patrones de producción y de consumo hegemónicos, no es menor. Sin embargo, el haber encontrado un ángulo de negocio, como lo es la capitalización por la vía de los principales fondos de inversión internacionales, ha favorecido la aceptación de la noción de sostenibilidad corporativa y la gradual incorporación de sus componentes en la gestión estratégica de las empresas.

Un elemento central de la sostenibilidad corporativa es la materialidad de su gestión. Se ha presentado aquí como piedra angular para un desempeño empresarial que se proponga ser efectivamente sostenible. Gestionar desde la propia materialidad evita dejar sin contenido a la sostenibilidad. Desarrollar un modelo que permita evaluar desde el cumplimiento material el desempeño de las empresas listadas en los mercados bursátiles abonaría a incentivar la sostenibilidad del mercado en su conjunto. Mejorar la comprensión y definición de la materialidad facilitará que la sostenibilidad corporativa no sea una acción propia de grandes empresas sino del conjunto de ellas, incluyendo a las Mpymes que constituyen el mayor porcentaje de empresas e industrias.

Dada la configuración actual de los procesos de producción y la conformación de las cadenas productivas, la sostenibilidad corporativa tendrá que asumir la realidad de las cadenas de valor de las empresas. Hay un reto tanto teórico y práctico en cómo incorporar esas cadenas en la sostenibi-

lidad corporativa de una empresa. A primera vista luce deseable que toda la cadena forme parte de la responsabilidad en el desempeño de una empresa, y la materialidad puede ser el puente o intersección entre lo propio de una empresa y aquello que es de su cadena de valor.

Al final de este recorrido emerge un punto de partida más claro y fundamentado hacia el futuro. El camino, afianzado en el principio de responsabilidad, es la sostenibilidad corporativa entendida como el valor y rentabilidad que, desde la ética de la responsabilidad, entrega una empresa a sus partes interesadas en el tiempo, con apego a los derechos humanos y contribuyendo a la vez con la recuperación y equilibrio en la capacidad de carga de los ecosistemas para hacer perdurable la vida humana y la biodiversidad de la Tierra.

Lo anterior implica comportamientos responsables para las motivaciones económicas de la empresa y también soluciones tecnológicas, institucionales, y normativas para sus procesos y oferta de valor. Desempeñada así, la empresa se convierte en un microcosmos de lo que aspira y tiene como propósito. La sostenibilidad corporativa sería, en definitiva, la respuesta de cómo cada organización hace viable en el tiempo su sueño, contribuyendo, desde su ser, a que el planeta tenga vida, futuro y humanidad.



## REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Acquier, A., Gond, J.-P., y Pasquero, J. (2011). Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy: The Unachieved Agenda and Continuing Relevance of Social Responsibilities of the Businessman. *Business & Society*, 50(4), 607–646. <https://doi.org/10.1177/0007650311419251>
- Anand PB (2013) Capability approach and sustainability: from theory to practice?, chapter forthcoming in Ibrahim S and Tiwary M(ed) *Capability approach-from theory to practice*, London: Palgrave. <http://www.masterhdfs.org/masterHDFS/wp-content/uploads/2014/05/SD-and-CA-Chapter-6-PB-Anand-final-07122013.pdf>
- Antolín-López, R., Delgado-Ceballos, J., y Montiel, I. (2016). Deconstructing Corporate Sustainability: A Comparison of Different Stakeholder Metrics. *Journal of Cleaner Production* 136, 5-17. [https://www.researchgate.net/publication/288280570\\_Deconstructing\\_Corporate\\_Sustainability\\_A\\_Comparison\\_of\\_Different\\_Stakeholder\\_Metrics](https://www.researchgate.net/publication/288280570_Deconstructing_Corporate_Sustainability_A_Comparison_of_Different_Stakeholder_Metrics)
- Arcas Díaz, P. (2007). *Hans Jonas y el Principio de Responsabilidad: del optimismo científico-técnico a la prudencia responsable*. España: Universidad de Granada.
- Arendt, H. (2007). *Responsabilidad y juicio*. Barcelona: Paidós.
- Atkinson, G., (2000) Measuring Corporate Sustainability,

- Journal of Environmental Planning and Management*, 43:2, 235-252, DOI: 10.1080/09640560010694
- Ayuso, S., y Mutis, J. (2010). El Pacto Mundial de las Naciones Unidas - ¿una herramienta para asegurar la responsabilidad global de las empresas? *Journal of Globalization, Competitiveness y Governability*, 4(2) 28-39. <https://dialnet.unirioja.es/revista/12472/V/4>
- Barkin, D. (2002). El desarrollo autónomo: un camino a la sostenibilidad. *Ecología Política: Naturaleza, Sociedad y Utopía* CLACSO 169-202. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101002060759/9barkin.pdf>
- Bergman, M., Bergman, Z., y Berger, L. (2017). An Empirical Exploration, Typology, and Definition of Corporate Sustainability. *Sustainability*. 9(5):753. <https://doi.org/10.3390/su9050753>
- Bonasewicz, A. (2004). Las causas y los efectos de la globalización. *Actas latinoamericanas de Varsovia*. 27, 39-44 <https://docplayer.es/30973370-Las-causas-y-los-efectos-de-la-globalizacion.html>
- Brenes, E. (2012). *Economía ambiental y de los recursos naturales*. España: Ambiental.
- Brum, E. (2019). Los pervertidos de dentro y los de fuera. *El País*. Recuperado de: [https://elpais.com/elpais/2019/09/17/opinion/1568734571\\_302260.html](https://elpais.com/elpais/2019/09/17/opinion/1568734571_302260.html)
- Brundtland et al. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: "Nuestro Futuro Común"*. Nueva York: Naciones Unidas.
- Cajiga, J. F. (Ed). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. México: Cemefi.

- Canessa, G., y García, E. (2005). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo*. Lima: Perú 2021.
- Cantú Martínez, Pedro César (2012). El axioma del desarrollo sustentable. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, III(137), 83-91. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=153/15325492007>
- Carroll, A. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. UK: Oxford University Press. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002
- Cecchetto, S. (2018). *Ética de la responsabilidad: Hans Jonas*. Red bioética. Recuperado de: <https://redbioetica.com.ar/etica-responsabilidad-hans-jonas/>
- Cerda U., Arcadio (2003). Empresa, competitividad y medio ambiente. *Panorama Socioeconómico*, (26), 0. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=399/39902604>
- Chort, V., y Ekhtiari, H. (2018). A New Model for CSR. *Stanford Social Innovation Review*. Winter 2018. [https://ssir.org/supplement/canadian\\_innovation\\_in\\_an\\_age\\_of\\_acceleration](https://ssir.org/supplement/canadian_innovation_in_an_age_of_acceleration)
- CIAC (2019). *canadianchemistry.ca*. Recuperado de <https://canadianchemistry.ca>
- Colmenarejo, R. (2016). Enfoque de capacidades y sostenibilidad: Aportaciones de Amartya Sen y Martha Nussbaum. *Ideas y Valores*, Volumen 65, Número 160, 121-149 DOI: <https://doi.org/10.15446/ideasyvalores.v65n160.43084>
- Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión Europea.

- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGrawHill.
- Costanza, R., y Daly, H. E. (1992). Natural capital and sustainable development. *Conservation biology*, 6(1), 37-46. <https://doi.org/10.1046/j.1523-1739.1992.610037.x>
- Cramer-Montes, J. (2017). Sustainability: A New Path to Corporate and NGO Collaborations. *Stanford Social Innovation Review*. March 2017 Recuperado de [https://ssir.org/articles/entry/sustainability\\_a\\_new\\_path\\_to\\_corporate\\_and\\_ngo\\_collaborations](https://ssir.org/articles/entry/sustainability_a_new_path_to_corporate_and_ngo_collaborations)
- Da Silva, A. (2018). The quest for purpose. *Stanford Social Innovation Review*. May 2018 Recuperado de [https://ssir.org/articles/entry/the\\_quest\\_for\\_purpose](https://ssir.org/articles/entry/the_quest_for_purpose)
- De Siqueira, J. E. (2001). El principio de responsabilidad de Hans Jonas. *Revista Bioethikos* 3(2):171-193 <https://saocamillo-sp.br/assets/artigo/bioethikos/71/171-193.pdf>
- Doane, D. (2005). The Myth of CSR. *Stanford Social Innovation Review* Fall 2005 22-29. Recuperado de [https://ssir.org/articles/entry/the\\_myth\\_of\\_csr](https://ssir.org/articles/entry/the_myth_of_csr)
- Drucker, P. (1996). *La gestión en tiempos de grandes cambios*. Madrid: Edhasa.
- Durán, D. (2012). *Los problemas ambientales y su perspectiva de solución*. España: Ambiental.
- Ebner, D., y Baumgartner, R. J. (2006, September). The relationship between sustainable development and corporate social responsibility. *Corporate responsibility research conference* (Vol. 4, No. 5.9, p. 2006). Queens University, Belfast Dublin. [https://www.crrconference.org/Previous\\_conferences/downloads/2006ebnerbaumgartner.pdf](https://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/2006ebnerbaumgartner.pdf)

- Eizenberg, E., y Jabareen, Y. (2017). Social sustainability: A new conceptual framework. *Sustainability*, 9(1), 68. <https://doi.org/10.3390/su9010068>
- Elizalde, A. (2003). Desde el “Desarrollo Sustentable” hacia sociedades sustentables, Polis [En línea], (4) Publicado el 19 octubre 2012. URL: <http://journals.openedition.org/polis/7154>
- Engert, S., Rauter, R., y Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of cleaner production*, 112, 2833-2850. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>
- European Union. (2014). *Directive 2014/95/EU of the European parliament and of the council*. Strasbourg: Official Journal of the European Union. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0095>
- Fernández, R. (2010). *Antropoceno: la crisis ecológica se hace global*. Madrid: SN.
- Foladori, G. (2005). La economía ecológica. En G. Foladori, *La economía ecológica. ¿Sustentabilidad? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable*. México: UAZ/Porrúa.
- Foladori, G. (2007). Paradojas de la sustentabilidad: ecológica versus social. *Trayectorias*, IX (24), 20-30. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=607/60715115004>
- Forum for the future. (2018). *Forumforthefuture.org*. Recuperado de <https://www.forumforthefuture.org/sustainability-and-system-change>
- Francisco. (2015). *Laudato Si': Sobre el cuidado de la casa común*. Roma: Vaticana.

- Gallopín, G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Gómez Gutiérrez, C. (2014). El desarrollo sostenible: conceptos básicos, alcances y criterios para evaluación. En B. Garea, *Cambio climático y desarrollo sostenible*. Habana: INSTEC.
- Grayson, D., Chris, C., y Lee, M. (2018). A New Framework for Sustainability. *Stanford Social Innovation Review*. April 2018 Recuperado de [https://ssir.org/articles/entry/net\\_positive\\_the\\_future\\_of\\_sustainable\\_business](https://ssir.org/articles/entry/net_positive_the_future_of_sustainable_business)
- GRI (2011a). *Global Reporting Initiative Guideline 3.1*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/Pages/resource-library.aspx>
- GRI (2011b). *La economía transparente*. España: GRI.
- GRI (2019). *globalreporting.org*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org>
- Guterres, A. (2019). *Secretary-General's remarks to Climate Summit Preparatory Meeting*. Recuperado de <https://www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2019-06-30/secretary-generals-remarks-climate-summit-preparatory-meeting>
- Häikiö, L. (2014). Institutionalization of Sustainable Development in Decision-Making and Everyday Life Practices: A Critical View on the Finnish Case. *Sustainability*. 6(9), 5639-5654 <https://doi.org/10.3390/su6095639>
- Hart, S. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), 66-77. [http://www.stuartlhart.com/sites/stuartlhart.com/files/Beyond%20Greening%20PDF\\_0.pdf](http://www.stuartlhart.com/sites/stuartlhart.com/files/Beyond%20Greening%20PDF_0.pdf)

- The future of corporate social responsibility.* (8 de marzo de 2016) Recuperado de <http://www.marketingjournal.org/the-future-of-corporate-social-responsibility-stuart-hart/>
- Higón, F. (1998). *Desarrollo económico y sostenibilidad: una revisión de la literatura.* Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3142473>
- Hoffman, A. (2018). The Next Phase of Business Sustainability. *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2018 Recuperado de [https://ssir.org/articles/entry/the\\_next\\_phase\\_of\\_business\\_sustainability](https://ssir.org/articles/entry/the_next_phase_of_business_sustainability)
- Hollender, J. (2015). Net Positive: The Future of Sustainable Business. *Stanford Social Innovation Review*. April 2015 Recuperado de [https://ssir.org/articles/entry/net\\_positive\\_the\\_future\\_of\\_sustainable\\_business](https://ssir.org/articles/entry/net_positive_the_future_of_sustainable_business)
- Hoxtell, W., Preysing, D., y Steets, J. (2010). *UN-Private sector collaboration since 2000.* New York: ONU.
- Husted Corregan, B. y Salazar Cantú, J. (2005). Un estudio exploratorio sobre la estrategia social de empresas grandes ubicadas en México. *Contaduría y Administración*, (215), 9-23. <https://www.redalyc.org/html/395/39521502/>
- Inglada, G., y Sastre, J. M. (2016). Reflexiones sobre responsabilidad social empresarial, responsabilidad pública y la sostenibilidad medioambiental. *Revista Galega de Economía*, 25(3),5-22. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=391/39148816002>
- Isaksson, I., Kiessling, T., y Harvey, M. (2014). Corporate social responsibility: Why bother? *Organizational Dynamics*,

- 43(1), 64-72. <http://repository.bilkent.edu.tr/handle/11693/12972>
- ISO (2014). *ISO 26000. Guía sobre responsabilidad social*. Ginebra: ISO.
- ISO (2019). *iso.org/about-us.html*. Recuperado de <https://www.iso.org/about-us.html>
- James, L. (2012). Sustainable corporate social responsibility-An analysis of 50 Definitions for a period of 2000–2011. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(10), 169-193. <http://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:zijmr&volume=2&issue=10&article=014>
- Jonas, H. (1995). *El Principio de Responsabilidad: ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Herder.
- Karnani, A. (2013). Mandatory CSR in India: A Bad Proposal. *Stanford Social Innovation Review*. May 2013 Recuperado de [https://ssir.org/articles/entry/mandatory\\_csr\\_in\\_india\\_a\\_bad\\_proposal](https://ssir.org/articles/entry/mandatory_csr_in_india_a_bad_proposal)
- Kocmanová, A., Pavlákova Dočekalová, M., Škapa, S., y Smolíková, L. (2016). Measuring corporate sustainability and environmental, social, and corporate governance value added. *Sustainability*, 8(9), 945. <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/9/945>
- Kramer M., K. J. (2006). Changing the Game. *Stanford Social Innovation Review*, 21-30. Spring 2006 Recuperado de [https://ssir.org/images/articles/2006SP\\_feature\\_Kramer\\_Kania.pdf](https://ssir.org/images/articles/2006SP_feature_Kramer_Kania.pdf)
- Kuhlman, T., y Farrington, J. (2010). What is sustainability? *Sustainability*, 2(11), 3436-3448. <https://doi.org/10.3390/su2113436>



- Kyungbok, K., y Sang-Myung, L. (2018). Does Sustainability Affect Corporate Performance and Economic Development? Evidence from the Asia-Pacific Region and North America. *Sustainability*, 10(4):909 DOI: 10.3390/su10040909
- Leff, E. (2006). Complejidad, racionalidad ambiental y diálogo de saberes. Ponencia presentada en el ciclo “Los retos del S. XXI y las Ciencias Sociales”. México: UNAM.
- López Pardo, I. (2012). *Sostenibilidad débil y fuerte y democracia deliberativa: el caso de la Agenda 21 de Madrid*. (Tesis doctoral). Madrid: Universidad Carlos III. Recuperado de [https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/16270/tesis\\_lopez\\_pardo\\_2012.pdf](https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/16270/tesis_lopez_pardo_2012.pdf)
- Luffiego, M., Rabadán, J.M. (2000) La evolución del concepto de sostenibilidad y su introducción en la enseñanza. *Enseñanza de las ciencias: revista de investigación y experiencias didácticas*, [en línea], 2000, Vol. 18, n.º 3, pp. 473-86, <https://www.raco.cat/index.php/Ensenanza/article/view/21701>
- Macedo, B. (2005). *El concepto de sostenibilidad*. OREALCE UNESCO. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000162177?posInSet=2yqueryId=3640890c-f773-451b-8955-340410169ba2>
- Mazzotti, G., Aguilar, V., y Vargas, H. J. (2016). *La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en México: la influencia de los valores culturales, el liderazgo, el contexto institucional y el “estilo” nacional en la normatividad y en su implementación*. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/13CA201602.pdf>

- McPherson, S. (2018). 8 Corporate Social Responsibility (CSR) trends to look for in 2018. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/susanmcpherson/2018/01/12/8-corporate-social-responsibility-csr-trends-to-look-for-in-2018/#5219330940ce>
- Mendizábal Bermúdez. (2013). Análisis de la RSE en México de frente a los trabajadores. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*. Núm. 16, enero-junio de 2013, 123-145. Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rlds/article/view/39924>
- Miska, C., Szócs, I., y Schiffinger, M. (2018). Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view. *Journal of World Business*, 53(2), 263-279. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.12.001>
- Junior, R. M., Best, P. J., y Cotter, J. (2014). Sustainability reporting and assurance: a historical analysis on a world-wide phenomenon. *Journal of business ethics*, 120(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/0969160X.2014.938484>
- Mouysset, L., Doyen, L., Léger, F., Jiguet, F., & Benton, T. G. (2018). Operationalizing sustainability as a safe policy space. *Sustainability*, 10(10), 3682. <https://doi.org/10.3390/su10103682>
- Myšková, y Hájek. (2018). Sustainability and Corporate Social Responsibility in the Text of Annual Reports—The Case of the IT Services Industry. *Sustainability*, 10(11), 4119 <https://doi.org/10.3390/su10114119>
- Nikolaou, I. E., Tsalis, T. A., y Evangelinos, K. I. (2019). A framework to measure corporate sustainability performance: A strong sustainability-based view of firm. *Sus-*

- tainable Production and Consumption*, 18, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.10.004>
- Observer Editorial. (2019). Observer view on the amazon fires. *The Guardian*. Recuperado de <https://www.theguardian.com/commentisfree/2019/aug/25/observer-view-on-the-amazon-fires>
- OCDE (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202436-es>
- OCDE (2018a). *Global outlook on financing for sustainable development 2019*. París: OCDE. Recuperado de [https://read.oecd-ilibrary.org/development/global-outlook-on-financing-for-sustainable-development-2019\\_9789264307995-en#page4](https://read.oecd-ilibrary.org/development/global-outlook-on-financing-for-sustainable-development-2019_9789264307995-en#page4)
- OCDE (2018b). *Development cooperation report 2018*. París: OCDE.
- OCDE (2018c). *Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable*. Recuperado de <http://mneguidelines.oecd.org/Guia-de-la-OCDE-de-debida-diligencia-para-una-conducta-empresarial-responsable.pdf>
- OCDE (2019). *mneguidelines.oecd.org* Recuperado de <http://mneguidelines.oecd.org/>
- OIT (2004). *Por una globalización justa: crear oportunidades para todos*. Suiza: OIT. Recuperado de [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/kd00068es.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/kd00068es.pdf)
- OIT (2006). *Iniciativa InFocus sobre responsabilidad social de la empresa*. Ginebra: OIT. Recuperado de <https://guiaosc.org/wp-content/uploads/2013/07/guiainfocus.pdf>

- ONU (2015a). *Agenda de Acción de Addis Abeba*. New York: ONU. Recuperado de [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2051AAAA\\_Outcome.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2051AAAA_Outcome.pdf)
- ONU (2015b). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/70/L.1yLang=S](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/L.1yLang=S)
- ONU (2015). *Agenda de Acción de Addis Abeba de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo (Agenda de Acción de Addis Abeba)*. Agenda de Acción de Addis Abeba. ONU. Recuperado de [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/69/313yLang=S](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/69/313yLang=S)
- ONU (2019a). *Declaración política del foro político de alto nivel sobre el desarrollo sostenible celebrado bajo los auspicios de la Asamblea General*. Nueva York: ONU.
- ONU (2019b). *news.un.org* Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2019/09/1462712>
- Ortas, E., y Moneva, J. M. (2011). Origins and development of sustainability reporting: Analysis of the Latin American context. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability/Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad/Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 5(2), 16-37. <https://www.redalyc.org/pdf/5118/511851327006.pdf>
- Paun, D. (2018). Corporate sustainability reporting: An innovative tool for the greater good of all. *Business Horizons*, 61(6), 925-935. <https://doi.org/10.1016/j.bus-hor.2018.07.012>
- Pinheiro, A. P., Chiappetta Jabbour, C., y Campos Pereira, N. (2018). Corporate sustainability and value

- creation: the case of the “Dow Jones Sustainability Index”. *Gestao e Producao*. vol.25 no.3 <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x2958-16>
- Pislaru, M., Herghiligiu, I. V., & Robu, I. B. (2019). Corporate sustainable performance assessment based on fuzzy logic. *Journal of cleaner production*, 223, 998-1013. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.130>
- Przychodzen, J., y Przychodzen, W. (2012). Corporate sustainability and shareholder wealth. *Journal of Environmental Planning and Management*. 56:4, 474-493, DOI: 10.1080/09640568.2012.685927
- Rangan, V. K., Chase, L., y Karim, S. (2015). The Truth About CSR. *Harvard Business Review*. January-February Issue 2015. Recuperado de <https://hbr.org/2015/01/the-truth-about-csr>
- Raskin, P. Banuri, T., Gallopín, G., Gutman, P., Hammond, A., Kates, R., Swart, R. (2006). *La gran transición: la promesa y la atracción del futuro*. Santiago de Chile: ONU-Cepal.
- ResponSable (2013). *Panorama de la Responsabilidad Social en México*. México: ResponSable.
- ResponSable (2019). *Panorama de la Responsabilidad Social en México 2019*. México: ResponSable.
- Restrepo Salazar, J. C. (2008). Apuntes sobre la responsabilidad social empresarial. *Revista de Derecho Privado*, (40) 2-10. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360033195004>
- RobecoSAM (2017). *The Sustainability Yearbook 2017* (Versión en español). Chile: RobecoSAM y Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

- RobecoSAM (2019a). *Measuring Intangibles: RobecoSAM'S Corporate sustainability Assessment Methodology*. Recuperado de [https://assessments.robecosam.com/documents/measuring\\_intangibles\\_csa-methodology.pdf](https://assessments.robecosam.com/documents/measuring_intangibles_csa-methodology.pdf)
- RobecoSAM (2019b). *robecosam.com*. Recueprado de <https://www.robecosam.com/csa/csa-resources/about-csa.html>
- Romero Sánchez, E., y Pérez Morales, C. (2012). Aproximación al concepto de responsabilidad en Lévinas: implicaciones educativas. *Bordón. Revista De Pedagogía*, 64(4), 99-110. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/22074>
- Salazar Cantu, J. D. (2006). *La Responsabilidad Social de la Empresa: teoría y evidencia para México*. (Tesis Doctoral). Monterrey: UANL. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/5914/1/1020154718.PDF>
- Sassen, R., y Isenmann. (2018). Corporate social responsibility reporting. *Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2018 DOI: 10.1007/s00550-018-0480-0*
- Satterthwaite, D. (2006). *Barbara Ward and the origins of sustainable development*. United Kingdom: IIED.
- Schrippe, P., & Ribeiro, J. L. D. (2018). Corporate sustainability assessment heuristics: A study of large Brazilian companies. *Journal of Cleaner Production*, 188, 589-600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.232>
- Sen, A. (2013) The Ends and Means of Sustainability, *Journal of Human Development and Capabilities*, 14:1, 6-20, DOI: 10.1080/19452829.2012.747492
- Senard, J.-D., y Notat, N. (2018). *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*. París: Ministère de la transition écologique et so-

lidaire; Ministère de la justice; Ministère de l'économie et des finances; Ministère du travail. Recuperado de <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/184000133/index.shtml>

Soderstrom, N. (2013). Sustainability reporting: past, present, and trends for the future. *Insights: Melbourne Economics and Commerce*, (13) 31-37. <https://www.findanexpert.unimelb.edu.au/display/publication206563>

Stead, J., y Stead, E. (2013). The Coevolution of Sustainable Strategic Management in the Global Marketplace. *Organization & Environment* 26(2), 162-183. <https://www.researchgate.net/publication/27418614>

Swarnapali, R. M. N. C. (2017). Corporate sustainability: A Literature review. *Journal for Accounting Researchers and Educators (JARE)*, 1(1), 1-16. [https://www.researchgate.net/profile/Nayana\\_Swarnapali/publication/317428267\\_Corporate\\_sustainability\\_A\\_Literature\\_review/links/593a8126a6fdccea3b5bbfe4/Corporate-sustainability-A-Literature-review.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nayana_Swarnapali/publication/317428267_Corporate_sustainability_A_Literature_review/links/593a8126a6fdccea3b5bbfe4/Corporate-sustainability-A-Literature-review.pdf)

*The Guardian*. (2019). Across the globe, millions join biggest climate protest ever. *The Guardian*. Recuperado de <https://www.theguardian.com/environment/2019/sep/21/across-the-globe-millions-join-biggest-climate-protest-ever>

*The Independent*. (2019). "Listen to the scientists": Climate activist Greta Thunberg issues plea to US Congress. *The Independent*. Recuperado de <https://www.independent.co.uk/news/world/americas/greta-thunberg-climate-change-congress-un-report-remarks-a9111236.html>

- Toledo, V. (1985). *La racionalidad ecológica de la producción campesina*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/322136859\\_La\\_Racionalidad\\_Ecologica\\_de\\_la\\_Produccion\\_Campesina\\_Victor\\_M\\_Toledo-Universidad\\_Nacional\\_de\\_Mexico/download](https://www.researchgate.net/publication/322136859_La_Racionalidad_Ecologica_de_la_Produccion_Campesina_Victor_M_Toledo-Universidad_Nacional_de_Mexico/download)
- Toledo, V. (2015). De qué hablamos cuando hablamos de sustentabilidad: una propuesta ecológico-política. *INTERdisciplina*, 3(7) 35-55. DOI: 10.22201/cei-ich.24485705e.2015.7.52383
- UN Global Compact. (2014). *Guide to Corporate Sustainability*. New York: UN Global Compact.
- UN Global Compact. (2019a). *The SDGs Explained for Business*. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/sdgs/about>
- UN Global Compact. (2019b). *unglobalcompact.org*. Recuperado de [https://www.unglobalcompact.org/docs/communication\\_on\\_progress/Intro\\_to\\_COP.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/Intro_to_COP.pdf)
- Unión Europea. (2002). *Libro Verde de la Unión Europea para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Barcelona: ESADE, IPES.
- Valli, J. (2014). *CSR: Towards a definition*. India: Creativentures Publishing.
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa*. Madrid: Pearson.
- Ward, B., y Dubos, R. (1972). *Only one earth*. New York: Norton and Company.
- Wbcsd. (2019). *wbcsd.org*. Recuperado de <https://www.wbcsd.org>: <https://www.wbcsd.org/Overview/Our-history>
- Weber, M. (2007). *La política como profesión*. Madrid: Biblioteca Nueva.



Witte J. y Reinicke, W. (2005). *Businnes UNusual: Facilitating United Nations Reform Through Partnerships*. New York: UN.

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN POR MARTHA PATRICIA HERRERA GONZÁLEZ | 5

INTRODUCCIÓN | 13

Un invento para el siglo XX | 17

Responsabilidad como guía al futuro | 35

El siglo de la sostenibilidad | 43

Responder al siglo XXI | 61

De los reportes a la comunicación | 83

Las cartas sobre la mesa | 115

Sostenibilidad corporativa: una ruta de inicio | 131

Esta boca es mía | 141

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA | 145



*Sostenibilidad: la responsabilidad corporativa del siglo XXI*, libro de José Edgar Salinas Uribe, fue impreso en septiembre de 2021. La edición estuvo al cuidado del Centro de Difusión Editorial de la Universidad Iberoamericana Torreón.

**E**dgar Salinas, desde su visión, además de darnos un recorrido historiográfico de los elementos más relevantes que conforman la Responsabilidad Social Corporativa hacia una visión que incluye un papel más activo por parte de las empresas, nos habla de las consecuencias que podría traer al planeta continuar con el modelo de producción actual y hace hincapié en cómo esto afectaría al clima y la biodiversidad del planeta, así como la propia vida de las personas.

**MARTHA PATRICIA HERRERA GONZÁLEZ**

*Directora Global de Impacto Social  
en CEMEX y Presidenta del Consejo  
Directivo del Pacto Mundial México*

