

## LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE APLICADOS EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

ANDRÉS MACARACHVILI

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN  
PUCP

### Resumen

*Las organizaciones empresariales son actores de gran importancia para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Gestionar estas empresas considerando ya no solo el crecimiento económico, sino también el desarrollo económico, social y ambiental, es un nuevo reto para los gestores. Existen, en la actualidad, diversos modelos o propuestas a tomar en cuenta en la gestión y toma de decisiones de las organizaciones empresariales para adoptar modelos de negocio que aporten al desarrollo de una mejor sociedad, y esta nota académica presenta algunos de estos modelos. Es posible y muy beneficioso para las organizaciones gestionar sus recursos de manera sostenible para el logro de los objetivos de negocio.*

**Palabras clave:** Objetivos de Desarrollo Sostenible, Capitalismo Consciente, Sistema B, valor compartido, responsabilidad social.

### 1. Introducción

Desde hace ya algún tiempo, muchas organizaciones, asociaciones y gobiernos del mundo vienen priorizando el problema de la sociedad y el medioambiente. Asimismo, muchos países se declaran comprometidos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Sin embargo, como se señala en *La guía para la acción empresarial en los ODS*, ninguno de estos objetivos se podrá lograr si no se involucra a todos los actores (GRI, UN, y WBCSD, 2015).

Si bien varios de ellos son fundamentales, como el Estado y sus organizaciones, las organizaciones no gubernamentales, los ciudadanos y consumidores, entre otros, las empresas y quienes las dirigen son actores claves en el logro de estos Objetivos.

Al respecto, Ban Ki-moon, octavo secretario general de las Naciones Unidas (citado en GRI, UN, y WBCSD, 2015), afirmó lo siguiente: «El empresariado es un socio vital para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las empresas pueden contribuir a través de la actividad principal de su negocio, por lo que pedimos a las empresas de todo el mundo que evalúen su impacto, establezcan metas ambiciosas y comuniquen de forma transparente sus resultados».

# NOTAS ACADÉMICAS

En esta nota, se reflexionará sobre las diferentes opciones para gestionar empresas privadas en concordancia con los ODS.

## 2. Los ODS y modelos de gestión empresarial

En esta sección, se presentará la definición de los ODS y en qué contexto se dan, para luego exponer una serie de modelos que pueden ser adoptados por las empresas para aportar significativamente a la consecución de los ODS.

### 2. 1. Los ODS

Para poder hablar de desarrollo sostenible primero se tiene que entender que «desarrollo» y «crecimiento» no son lo mismo. De acuerdo con Rafael Grasa e Ignacy Sachs (2000), el concepto de «crecimiento» y el de «desarrollo» difieren en el carácter multidimensional del segundo. Cuando se habla de desarrollo, no se puede dejar fuera elementos como la sociedad, el medioambiente, la política y la economía. Los mismos autores señalan que el «crecimiento» suele ser utilizado principalmente para hablar del aspecto económico.

Para lograr el crecimiento económico, las organizaciones utilizan recursos y esta postura plantea que se puede obtener un mayor crecimiento económico en la medida en que se utilicen más eficientemente esos recursos. El objetivo está, entonces, en aumentar al máximo la diferencia entre el beneficio que aporta la utilización del recurso.

En esa línea, el crecimiento puede no ser sostenible, puesto que los recursos son, en su mayoría, finitos. En cambio, el desarrollo promueve el crecimiento en el ámbito económico, pero sin descuidar los ámbitos sociales o ambientales, en los cuales se obtienen los recursos.

El adjetivo «sostenible» busca reforzar ese concepto de desarrollo, que no es otra cosa que centrarse en los tres aspectos: el económico, el social y el ambiental. Los ODS constituyen una base en la que se prioriza lo que se debe trabajar a nivel mundial de cara al 2030 (GRI, UN, y WBCSD, 2015).

Son 17 los ODS propuestos por las naciones participantes en la ONU: fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades

# NOTAS ACADÉMICAS

sostenibles, producción y consumo responsables, acción por el clima, vida submarina, vida de ecosistemas terrestres, paz, justicia e instituciones sólidas y alianzas para lograr los objetivos (Naciones Unidas, 2019).



Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de GRI, UN, y WBCSD (2015).

## 2.2. Los ODS y la responsabilidad social.

Por mucho tiempo, se promovía en las empresas la responsabilidad social. Incluso se acompañaba de la responsabilidad corporativa, empresarial o universitaria, según el tipo de organización privada que sea. En esa línea, se creó una norma ISO para ayudar a las organizaciones a comportarse de manera socialmente responsable en sus operaciones. Los profesores Argandoña e Isea (2011) elaboraron una guía para comprender la norma ISO 26000, cómo se origina y qué formas de aplicarla tienen las organizaciones que opten por seguirla.

En esta norma, según los autores, existen siete principios de responsabilidad social: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, a la normativa internacional de comportamiento y a los derechos humanos

# NOTAS ACADÉMICAS

(Argandoña y Isea, 2011).

Además, en esta guía se presentan las principales materias de la responsabilidad social, entre las que se enumeran la gobernanza de la organización, los derechos humanos, las prácticas laborales, el medioambiente, las prácticas justas de operación, los asuntos de los consumidores y la participación y desarrollo de la comunidad (Argandoña y Isea, 2011).

Lo que falla en esta norma es que es de carácter autorregulado. A diferencia de otras normas ISO, que deben pasar por un proceso de certificación, la Norma ISO 26000 no lo requiere debido a que es una guía para todo tipo de organización y todo tipo de industria, lo que hace muy complejo el proceso de certificación.

Sin embargo, las empresas que optan por tener un comportamiento responsable con los recursos, promoviendo el desarrollo de las comunidades, el trato justo a los proveedores, consumidores y trabajadores, teniendo en cuenta el valor del medioambiente y las consecuencias positivas y negativas de las decisiones empresariales, deben considerar que las prácticas de la responsabilidad social están alineadas con el apoyo al logro de los ODS.

### 2.3. Los ODS y el Capitalismo Consciente.

En palabras de John Mackey, cofundador de la filosofía del Capitalismo Consciente y CEO de Whole Foods Market, cadena de supermercados en Estados Unidos, el «Capitalismo Consciente es una forma más compleja de capitalismo que refleja y equilibra la forma natural de interdependencia de la vida y de todos los grupos de interés de la empresa» (Capitalismo Consciente, 2019).

El modelo propuesto por Mackey y Sisodia se sostiene en cuatro pilares o principios que guían la actividad de las organizaciones y empresas que optan por este modelo. En primer lugar, el Capitalismo Consciente propone que las empresas reconozcan que el propósito de la empresa es mayor al de generar beneficios. Estos son el resultado de hacer bien las cosas. El segundo pilar plantea una orientación clara hacia todos los grupos de interés, reconociendo la importancia de esta relación con cada uno de ellos en el desarrollo de la sociedad. En tercer lugar, el modelo del capitalismo consciente propone un estilo de liderazgo que inspire a otros a ser conscientes en coherencia con el

# NOTAS ACADÉMICAS

propósito mayor que persigue la empresa. Por último, se sugiere fomentar una cultura organizacional consciente que permita que la organización promueva valores y creencias a sus integrantes para que todos se comprometan con esa consciencia (Capitalismo Consciente, 2019).

Empresas que adoptan este modelo se registran como *partners* en el movimiento y pasan por un proceso de evaluación por parte del capítulo correspondiente (hay varios capítulos a nivel de países y regiones) para asegurar que la empresa interesada realmente se orienta de acuerdo con los pilares del Capitalismo Consciente. Hay un pago a realizar por ser *partner* e incluye la participación en un programa de mejoras que lleve a la empresa a profundizar más en el «credo» (Conscious Capitalism, 2019).

Si bien el modelo del Capitalismo Consciente tuvo sus detractores, no se puede negar que los empresarios que deciden encaminar sus organizaciones a convertirse en *partners* del Capitalismo Consciente están, de alguna manera, alineados en el apoyo de los ODS, porque el propósito que persiguen es mayor al de crecimiento económico, con lo cual dan lugar a la creación, desde el empresariado, de un mejor lugar para vivir.

## 2.4. Los ODS y el valor compartido.

En una línea similar al Capitalismo Consciente, Porter y Kramer (2011) proponen el modelo de valor compartido. Ellos proponen reinventar el capitalismo y lo conectan con el desarrollo a nivel económico y social. El modelo de valor compartido comparte la idea de que las utilidades son el resultado de hacer bien la gestión de la empresa, por lo que el propósito nunca debe ser maximizar las utilidades. Los autores proponen tres maneras claves para crear valor compartido: la reinención de los productos y mercados, la redefinición de la productividad en la cadena de valor y, por último, la permisión del desarrollo de *clusters* a nivel local (Shared Value Initiative, 2019).

Este pensamiento desarrollado en el 2011 generó la iniciativa de valor compartido, que promueve la posibilidad de encontrar oportunidades de negocio en problemas sociales (Shared Value Initiative, 2019).

Los autores marcan la diferencia entre el modelo de valor compartido y la responsabilidad social, entendiendo la segunda como una actividad táctica de

# NOTAS ACADÉMICAS

la empresa. En cuanto al valor compartido, la esencia de la estrategia es crear valor para la sociedad. En ese aspecto, las empresas que se sumen a esta iniciativa también estarían sumando de alguna forma a la consecución de los ODS.

## 2.5. Los ODS y el Sistema B.

El concepto de empresa B o *B-Corp* nace también con la idea de que las empresas sean un actor clave en el desarrollo. La B viene de *benefits* (beneficio, en español) y es porque el propósito de las empresas certificadas, o en proceso de certificación, es claramente un beneficio colectivo para la sociedad en la que esta interactúa. En una base similar a los modelos presentados anteriormente, busca un balance entre el propósito de la organización y la utilidad.

La salvedad en este modelo es que el propósito debe estar registrado en los estatutos legales de la empresa. Es decir, no solo tienen el deber legal de generar ganancias, sino también de comprometerse legalmente a brindar un beneficio e interés colectivo (B-Corp, 2019).

Otra característica de este modelo es que presenta una certificación para aquellas empresas que registren su información y pasen por el proceso de validación de B-Lab. La evaluación es objetiva y la escala llega a un puntaje máximo de 200. En el Perú, ya se presentó un proyecto de ley y está pendiente de debate y aprobación en el pleno del Congreso. Esta ley propone la posibilidad de crear empresas BIC (beneficio e interés compartido) de tal manera que las empresas que lo deseen puedan incluir, desde sus estatutos, el compromiso social y ambiental que persiguen.

Tampoco hay duda de que las empresas que opten por la certificación B estarán apoyando también, de alguna forma, a la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible.

# NOTAS ACADÉMICAS

## 3. Conclusiones

Se han presentado varios modelos que pueden adoptar las empresas para asumir un rol más activo en el desarrollo de un mejor mundo. Modelos que, de alguna manera, ayudarán a que las empresas, y quienes las dirigen, aporten más que solo crecimiento. Algo que todos los modelos tienen en común es el propósito de la organización, en otras palabras, el porqué de la existencia de la organización.

Es el propósito el que debe respirarse en toda la organización, rescatando los elementos del Capitalismo Consciente, de tal manera que todos los miembros de la empresa se contagien de esa forma de dirigir. Que todas las personas que trabajen reconozcan que uno no hace empresa para ser rico, sino que uno hace empresa para desarrollar la sociedad.

Se pueden gestionar mercados, clientes, proveedores, productos, servicios, personas, recursos financieros, entre otros, de modo que, en toda decisión que se tome, se esté creando valor. Gestión de proveedores en la cadena de valor, haciendo alusión al valor compartido, que asegure un pago justo al agricultor para que pueda contratar un ayudante en lugar de hacer que su hijo falte al colegio para ayudar en la cosecha.

Se pueden desarrollar acciones, campañas o actividades puntuales que ayuden a que la empresa sea vista como un ciudadano responsable en el entorno en el que opera, haciendo mención a la responsabilidad social. Estas actividades son necesarias y ayudan al desarrollo de la sociedad.

Se puede decidir también optar por una certificación con un compromiso legal relacionado con el beneficio que la empresa busca aportar a la sociedad y ambiente.

En todos los casos, el propósito y el concepto de valor son aspectos claves para considerar al momento de tomar decisiones de gestión en organizaciones. Vale la pena siempre preguntarse lo siguiente: ¿esta decisión está en línea con el propósito de la organización?, ¿para qué *stakeholders* estoy creando valor con esta decisión?, ¿estoy impactando negativamente a algún *stakeholder* con esta decisión?

# NOTAS ACADÉMICAS

## Referencias

Argandoña, A., y Isea, R. (2011). *ISO 26000: Una guía para la responsabilidad social de las organizaciones*. Barcelona: IESE.

B-Corp. (10 de abril de 2019). About B Corps. Recuperado de <https://bcorporation.net/about-b-corps>

Capitalismo Consciente. (10 de abril de 2019). *La filosofía*. Recuperado de <https://capitalismoconsciente.es/sobre-nosotros/la-filosofia/>

Conscious Capitalism. (10 de abril de 2019). *Partnership*. Recuperado de <https://www.consciouscapitalism.org/partnership>

Grasa, R., y Sachs, I. (2000). Ecodesarrollo y gobernabilidad: sugerencias para la aplicación de nuevas estrategias de desarrollo. En R. Grasa, y A. Ulied, *Medio ambiente y gobernabilidad. Diagnóstico y sostenibilidad en el mediterráneo*. Barcelona: Icaria.

GRI, UN, y WBCSD. (2015). *SDG Compass: La guía para la acción empresarial en los ODS*. Recuperado de <https://sdgcompass.org/>

Naciones Unidas. (10 de abril de 2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Porter, M., y Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*.

Shared Value Initiative. (10 de abril de 2019). *About us*. Recuperado de <https://www.sharedvalue.org/about-shared-value>