

Capítulo 11

Sostenibilidad: Administración de impactos y responsabilidad social

Andrea M. Grondona

Dimensiones y alcance

La administración tiene por objeto de estudio a las organizaciones, las cuales son agrupaciones humanas que persiguen objetivos, conformando un sistema, desarrollando actividades y adoptando una estructura. Esos objetivos tienen sentido en el “afuera” de la misma, en un entorno dado. Toda organización es abierta, recibe entradas y deposita salidas en un contexto, con el cual posee una mutua determinación.

Es así, como cada organización es construida por un medio social, a la vez que construye ese medio. El desempeño de una organización está condicionado por el comportamiento de las personas que conforman su “ecosistema”: empleados, directivos, inversores, proveedores, consumidores, competidores, organismos estatales y de contralor, organizaciones de la sociedad civil, partidos políticos, sindicatos, agrupaciones profesionales, cámaras empresarias, etc. Así se pueden ir analizando cada uno de esos denominados grupos de interés o “*stakeholders*” que afectan el accionar de la organización o se ven afectados por ella.

El término “*stakeholder*” se introdujo hace más de tres décadas, para referirse a los actores sociales que se ven impactados por la

organización, más allá de la figura de los inversores; migrando la atención exclusiva que venían teniendo los *shareholders* (accionistas) hacia una mirada integral de los *stakeholders* (grupos de interés), dado que los accionistas no son el único público a considerar en el devenir de una organización (Freeman, 1984).

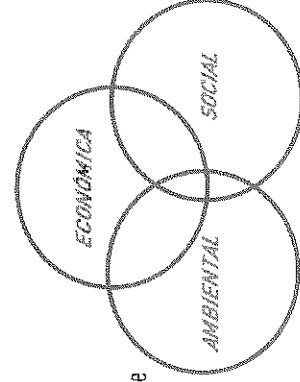
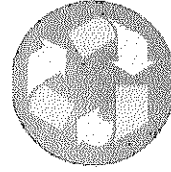
Hacia adentro de cada grupo de interés, podemos visualizar fines más o menos compartidos (o no) y que pueden estar alineados (o no) a los de la organización que estemos estudiando. Nos encontramos entonces ante oposiciones, contradicciones, objetivos múltiples y en conflicto, propios del paradigma de la complejidad. Así, se da la contienda diaria de la administración, donde hay que procurar conciliar por ejemplo que los clientes quieran mayor calidad y menor precio, los empleados mayores salarios y beneficios y los inversores mayor rentabilidad.

Para ser sostenibles, las organizaciones deben poder gestionar sus impactos con cada uno de sus grupos de interés. No se trata de menores precios, sino de precios justos; ni de mayores salarios sino de salarios justos y trabajo decente; tampoco de máxima rentabilidad a costa de la explotación del medio ambiente y la calidad de vida de la gente. Las organizaciones deben ir midiendo cuánto construyen y cuánto destruyen su medio social. De esta forma ¿Cuánto contribuyen a un “desarrollo sostenible”?

El desarrollo sostenible se ha definido por la Comisión Mundial Sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1987) como la satisfacción de las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. En tal sentido, el epicentro de la sostenibilidad tiene en cuenta la conocida tiple “P” (*profit, planet, people*), considerando en forma simultánea las siguientes tres dimensiones:

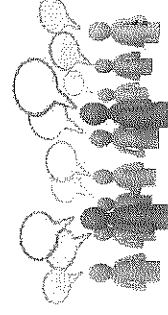
Dimensiones de la sostenibilidad

- Uso racional recursos no renovables
- Reducción de residuos y emisiones
- Biodiversidad
- Análisis de Ciclo de Vida
- Cadena de suministro y medioambiente



- Buen trato hacia el personal - Trabajo decente
- Juego limpio con los consumidores
- No utilizar prácticas de doble discurso
- Gestión responsable de la cadena de valor
- Integración a las grandes causas de interés público
- Gestión con la comunidad

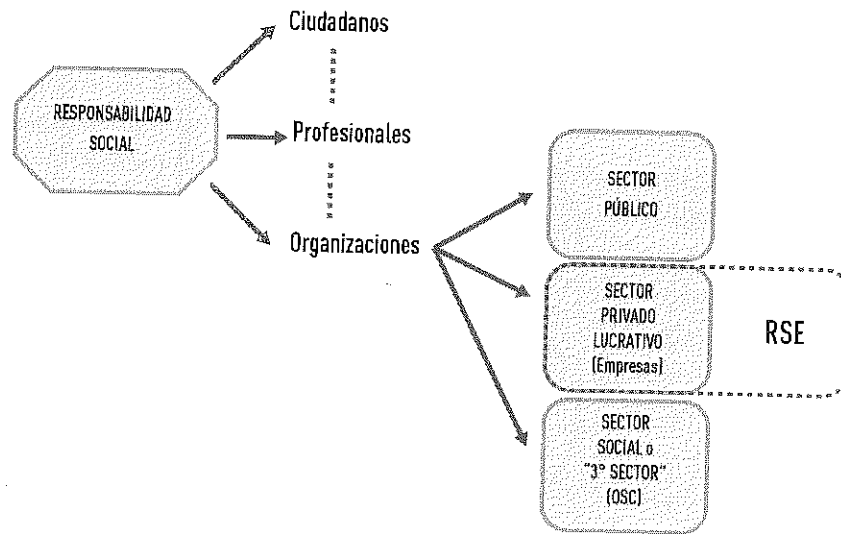
- Información econ-financiera transparente
- Buen gobierno corporativo
- Defensa de la competencia
- Pago de impuestos y obligaciones
- Creación de empleos



De este modo, cobra importancia la gestión de los impactos y la rendición de cuentas en los tres frentes, de modo de aspirar a un equilibrio entre el bienestar económico, los recursos naturales y la calidad de vida de la gente.

Todo lo mencionado hasta aquí está íntimamente relacionado con la Responsabilidad Social (RS) de las organizaciones. Ha surgido en las últimas décadas una nutrida atención a las temáticas vinculadas a la RS y a la sostenibilidad.

Alcance de la RESPONSABILIDAD SOCIAL



Fuente: Elaboración propia

“RSE”: ¿sí o no?

La administración no se reduce al estudio de las “empresas”, como único tipo de organización, ni tampoco las empresas son el protagonista exclusivo de la Responsabilidad Social. Resulta que las empresas, como organizaciones privadas lucrativas, en el afán a veces desmedido

de querer maximizar sus ganancias, pueden ser visiblemente despiadadas con el medio ambiente y con los seres humanos relacionados a su actividad.

El lucro y el bienestar de la sociedad, lamentablemente, se han contrapuesto en innumerables situaciones. Escándalos éticos de magnitud como el caso Enron, la crisis de las hipotecas *sub-prime*, el colapso del Rana Plaza y otras situaciones de codicia desenfrenada, han puesto en la mira a las empresas, llevando a que la sociedad reclame mayor respeto al género humano. Esto produjo que el término Responsabilidad Social Empresaria (RSE) haya sido ampliamente difundido en los últimos tiempos. No obstante, la responsabilidad social atañe a cualquier tipo de organización, independientemente de su sector de pertenencia, por lo que podemos estar hablando de Responsabilidad Social Organizacional (RSO) o de Responsabilidad Social (RS) a secas.

Otro tipo de reduccionismo sería referirse a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como si la RS se aplicara solamente a las grandes corporaciones, cuando en realidad atañe a cualquier tipo de organización, con independencia de su tamaño. La RS en pequeñas y medianas empresas es un interesante acápite de la sostenibilidad que debe ser también considerado en forma esmerada por el gran impacto local que poseen las mismas, en las comunidades donde están insertas.

Por otra parte, resulta antipático para el mundo empresario que se los califique directa o indirectamente de “irresponsables” y es por eso por lo que la terminología “RSE” a veces va mutando hacia la lógica de “sostenibilidad” que resulta ser más amigable desde los modelos mentales y representaciones del imaginario colectivo. También es cierto que la sigla “RSE” pareciera circunscribirse a los aspectos sociales, pero bien se puede ampliar para tener en cuenta a la responsabilidad en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, ambiental y social.

En ese devenir de las siglas y reformulación de términos más amigables, también podemos encontrarnos frente a la Creación de Valor Compartido: CVC (en inglés CSV: *Creating Shared Value*) acuñado por

Porter y Kramer (2011). Este planteo abonó al debate en materia de sostenibilidad, pero fue fuertemente criticado y tildado de pretencioso y parcial. Por ejemplo, el autor Vives (2014) contrapone a esta noción, la idea de “compartir el valor creado” y realiza una reflexión crítica al término CVC.

En el despliegue que han tenido estos conceptos en las últimas décadas, también se han incorporado siglas propias a determinados tipos de organización, como ser la RSU (Responsabilidad Social Universitaria) o la RSCoop (Responsabilidad Social Cooperativa, con relación a los valores y principios del cooperativismo como doctrina, sistema y movimiento).

Como sea que lo denominemos, la RS no es nueva, estamos frente a la necesidad de reivindicar la función social que toda organización siempre tuvo, por el sólo hecho de estar inmersa en un medio social y deberse al mismo. La voracidad por la renta en las empresas lucrativas ha puesto, en muchos casos, a los intereses económicos por encima de los seres humanos y del planeta, y eso es, lo que no es sostenible.

Universalidad de la sostenibilidad en las organizaciones

El *management*, el mundo académico, los Estados, los consejos profesionales, los fondos de inversión, la industria de la consultoría, los medios de comunicación, entre tantos otros, se hacen eco de las demandas globales por un desarrollo sostenible. El paradigma se está instalando y organizaciones de todo tipo lo van adoptando de manera disímil. En algunos casos obedece a la propia misión social, o se aborda desde la convicción en principios éticos, y en otros, prima la conveniencia en materia de imagen, de construcción o reconstrucción de confianza, de administración de riesgos o de posicionamiento estratégico.

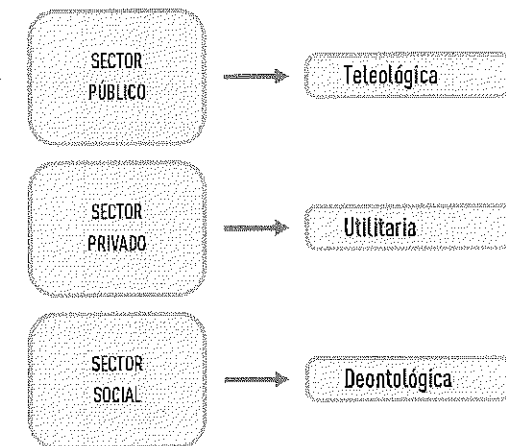
Lo que es innegable, es que la conocida mirada triple “P” (*planet, people, profit*), cobra una importancia significativa en las agendas públicas y privadas.

La sostenibilidad y la gestión del triple impacto aplican a todo tipo de organización, sin importar su sector de pertenencia (privado, público, social), ni su tamaño (micro, pequeña, mediana, grande).

Diferenciando finalidades...

Schvarstein (2004) expone una interesante diferenciación de la justificación básica de la RS según el tipo de organización estudiada. Para las organizaciones del Estado plantea que la responsabilidad social tiene una justificación teleológica, porque está en la finalidad del propio Estado velar por el bienestar de la sociedad, persiguiendo un interés general por encima de intereses particulares. En el caso de las organizaciones privadas sin fines de lucro (a las que se suele nuclear en el denominado “sector social” o “tercer sector”) justifican su RS desde una perspectiva deontológica, dado que adscriben a la misma en cumplimiento a sus principios. Y las empresas privadas con fines de lucro, justifican la RS desde una mirada utilitaria.

Justificación básica de la RS



Fuente: Elaboración propia en base a Schvarstein (2004, p.68)

Esta clasificación es representativa de la concepción generalizada del término “RSE” y del porqué la RS se reclama más en el ámbito privado lucrativo, ya que las empresas parecieran ser, sólo responsables, mientras “les convenga” serlo. Por otra parte, nos podemos encontrar frente a organizaciones del Estado que no cuidan el medio ambiente, o frente a empresas privadas que persiguen lucro y generan al mismo tiempo valor social y ambiental para sus grupos de interés. Todo es relativo.

Es inquietante a veces identificar organizaciones del Estado que se pliegan a estándares internacionales de RS y hacen alarde de ello, convirtiendo a la sostenibilidad en marketing. Es la misma crítica que generalmente se le hace al ámbito privado. Los recursos destinados a la RS no deben ser extraordinarios, la RS es hacer bien la actividad central de la organización, atendiendo a las expectativas de los grupos de interés y en armonía con el medio ambiente.

Tal como expresa Antonio Vives (2014), hay que destacar que la reputación no es el objeto de la RS, deberá ser, simplemente, uno de los posibles resultados, sin una relación directa entre responsabilidad y reputación.

Deshojando la Responsabilidad Social

La producción de materiales en torno a la RS es formidable, y en diversos frentes como ser: empresario, académico, literario, normativo, de servicios profesionales y otros. Es así como en las últimas décadas ha surgido:

- Abundante bibliografía;
- Posgrados temáticos;
- Revistas especializadas y programas televisivos específicos;
- Diversos estándares internacionales para la gestión de la RS, la elaboración y reporte de indicadores sociales y ambientales;
- Creciente número de organizaciones que elaboran un balance social, memoria de sostenibilidad, informes integrados o afines;

- Creciente número de organizaciones que incorporan en sus estructuras a las funciones y presupuestos asignados especialmente a la gestión, promoción y/o monitoreo de la RS y la sostenibilidad.

A continuación, algunos estándares, iniciativas o instituciones en materia de sostenibilidad:

- *Global Reporting Initiative (GRI)*¹⁹⁰
- Líneas Directrices de la OCDE para Multinacionales
- *Accountability*
- *Social Accountability 8000 (SA8000)*
- Normas ISO 26.000 para la RSE (no certificables)
- Pacto Global (ONU)
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para el año 2030 (ONU)
- Principios de Inversión Responsable
- Criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*).
- Principios de Ecuador
- Consejo Mundial Empresario para el Desarrollo Sostenible
- *Sustainable Stock Exchange Initiative*
- Indicadores Instituto Ethos
- Empresas “B”
- IIRC- Reporte integrado

190 La Federación de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas de la Argentina ha emitido resoluciones técnicas para la actuación en materia de balances sociales (RT FACPCE 36/2012 y 44/2016), las cuales incorporan la metodología internacional GRI (Global Reporting Initiative) como marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad.

¿Cómo se define la **RESPONSABILIDAD SOCIAL** según la norma internacional voluntaria **ISO 26000 (2010)**?

Responsabilidad ante los impactos que sus actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de una conducta transparente y ética que:

- Contribuya con el desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- Tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas (stakeholders);
- Cumpla con las leyes y sea compatible con las normas internacionales de conducta;
- Sea integrada en la totalidad de la organización y puesta en práctica en todas sus relaciones.

A fin de complementar la definición anterior, se exponen algunas ideas centrales que más resuenan en el actual estado del arte al hablar de RS y sostenibilidad:

- Aplica a toda organización, con independencia de su tamaño y sector de pertenencia.
- La responsabilidad es de las organizaciones y también lo es de los individuos que las integran.
- Cumplir con la ley “es el piso”.
- No es filantropía empresarial. Actos de caridad, beneficencia, donaciones y mecenazgo no son la pauta para pensar en una organización sostenible.
- No se reduce a administrar riesgos por cuestionamientos reputacionales.
- Apunta al eje del negocio o de la actividad, es el ejercicio pleno de la misión social. No es necesario añadir prácticas específicas de RS, sino gestionar los impactos de las actividades habituales.
- Es transversal a toda la organización y requiere un modelo integral de gestión.
- Cada organización debe encontrar su “traje a medida” en materia de responsabilidad social y sostenibilidad.

En este marco, Vives (2014) plantea que:

Muchas empresas todavía entienden que su responsabilidad se limita a obedecer las leyes y regulaciones, mitigar impactos negativos y, de paso, hacer filantropía y acción social para ganarse el favor de la sociedad. **Pero esto no es la responsabilidad social de la empresa en su concepción moderna.** (p.105)

Asimismo, la estrategia de las organizaciones, en materia de sostenibilidad, no se limita a acciones reactivas o de relaciones públicas. Muchas veces se ven acciones de reducción de costos que se publicitan como preocupación social o ambiental. En balances sociales se han visto enunciaciones como por ejemplo: “Hemos implementado videoconferencias para evitar que nuestros empleados se trasladen a reuniones presenciales y de este modo disminuir las emisiones de gases con su consecuente impacto ambiental asociado”.

La verdadera dificultad de la RS es la implementación, dado que no hay recetas para llevarla a la práctica y requiere de un abordaje artesanal en cada organización según su industria, tamaño, objeto social, identidad, cultura, tipo de liderazgo, valores, grupos de interés vinculados, entre otros. Por esa razón, no se expondrán nóminas prescriptivas de cómo llevarla a cabo, sino más bien propender a una reflexión en la temática, para poder dimensionar su alcance.

Sin perjuicio de que, se dificulta dar recomendaciones aplicables a cualquier organización, se ha evolucionado mucho en la materia en las últimas décadas. Actualmente hay consensos internacionales sobre una guía de prácticas responsables (ISO 26000), existen indicadores y metodología de reportes sociales con amplia adhesión mundial (Global Reporting Initiative-GRI), índices para inversión responsable, una tendencia hacia informes integrados, entre otros grandes avances. El tema se ha instalado en las agendas públicas y privadas y en diversos campos profesionales.

Resulta importante dilucidar:

¿En qué estadio de **madurez en materia de sostenibilidad** se encuentra mi organización?

Podemos interrogar a la organización en los siguientes aspectos:

- ¿Se caracteriza por el cumplimiento de la ley, obligaciones contractuales, marco regulatorio?
 - ¿Posee un área de *Compliance*?
 - ¿Cómo promueve prácticas de anticorrupción?
 - ¿Tiene habilitado un canal de denuncias?
 - ¿Posee código de ética?
 - ¿Cómo se administran todos estos aspectos?
- ¿Cómo se gestiona su gobierno corporativo?
- ¿Cuál es el perfil de riesgos y su propensión (apetito)?
- ¿El desarrollo sostenible es asunto de interés de la alta Dirección de la entidad?
- ¿Se incluyen aspectos vinculados a la sostenibilidad en sus declaraciones de misión, políticas, funciones, procedimientos?
- ¿Centra su estrategia de RS en el marketing filantrópico, dando difusión de actividades de beneficencia, mecenazgo, etc.?
- ¿Posee un diálogo activo con sus distintos grupos de interés?
- ¿Realiza un análisis de materialidad de su actividad?
- ¿Incluye aspectos de sostenibilidad en su proceso de evaluación y gestión de riesgos?
- ¿Visualiza las externalidades de su negocio/actividad?
 - ¿Posee un inventario de terceros?
 - ¿Ha analizado los eslabones de su cadena de suministro?
- ¿Se miden aspectos sociales y/o ambientales?
- ¿Existen reportes sobre aspectos sociales y/o ambientales?
- ¿Qué decide comunicar sobre su triple impacto?
 - ¿Qué proporción gasta en comunicar lo que hace, respecto de lo que hace?
- ¿Se gestiona, controla y planifica en base a los resultados de sus mediciones sociales y ambientales?
- ¿Adscribe a algún estándar o marco internacional de práctica o *reporting* de la RS/sostenibilidad?

- ¿Posee una estructura, determinación de funciones, asignaciones de presupuestos para la promoción, gestión y control de aspectos sociales y ambientales?
- Con independencia de poseer o no la estructura de la pregunta anterior: ¿A qué nivel se toman las decisiones y se monitorean aspectos sociales y ambientales?
 - ¿La responsabilidad por la gestión sostenible recae en la figura de un Gerente de RS o está en “la mesa chica” de la empresa y dentro del alcance de la estructura de gobierno corporativo?
- ¿Existe un abordaje integral de la sostenibilidad? ¿Es transversal a todas las áreas de la organización? ¿Está contemplada en las evaluaciones de desempeño? ¿En la política de incentivos?
- ¿Existen capacitaciones en la materia?
- ¿Qué saben los mandos medios en el tema?
 - ¿Cuánto lo aplican en su día a día?
- ¿En qué situación están sus competidores?
 - ¿Cómo está catalogada la industria en materia de sostenibilidad?
 - ¿Existen indicadores sectoriales de RS?
- ¿En qué situación están los proveedores?
 - ¿Cuál es el nivel de adhesión a pautas de sostenibilidad?
- ¿En qué situación están los clientes/usuarios?
 - ¿Cuál es el nivel de sensibilidad de los mismos al triple impacto?

Una vez despejadas estas preguntas (¡y otras tantas por formular!) podremos empezar a visualizar qué tipo de abordaje existe en materia de sostenibilidad, y comprender las prioridades que se trabajan en materia social y ambiental.

Hacia una administración holística

Que la empresa sólo debe generar ganancias para los accionistas, es una concepción obsoleta, del viejo paradigma de los negocios, cuyo

exponente renombrado fue Milton Friedman (1970). La lógica de que las organizaciones miren solamente su rentabilidad económica, como única variable de su desempeño en la sociedad, responde a una mirada sumamente reduccionista y fuertemente criticada en los tiempos actuales. Es sabido que la empresa (¡y toda organización!) está inmersa en una comunidad y no es ajena a lo que suceda en esa comunidad (en sus distintos niveles: local, nacional y global).

Dentro de una lógica sistémica, toda organización es una unidad económica y productiva, obtiene de la sociedad insumos y recursos (como ser materiales, humanos, naturales, financieros), se vale de otras instituciones (como la familia, la educación, el derecho, el Estado) y devuelve a la comunidad bienes y servicios para la satisfacción de necesidades. En este proceso crean riqueza, generan conocimiento, crean puestos de trabajo, pagan impuestos, etc. Es imposible pensar en una organización aislada de su entorno.

Es innegable la influencia permanente que recibe y entrega la organización en todo el entramado de grupos de interés o *stakeholders* con los que se relaciona. Según el marco internacional GRI (*Global Reporting Initiative*) en su versión G4 (2013) define a los “**grupos de interés**” como:

Entidades o individuos a los que pueden afectar de manera significativa las actividades, los productos o los servicios de la organización, y cuyas acciones pueden afectar dentro de lo razonable a la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Se incluyen aquí las entidades o los individuos cuyos derechos en virtud de una ley o un acuerdo internacional les permiten plantear con total legitimidad determinadas exigencias a la organización. Entre los grupos de interés pueden encontrarse aquellos que mantienen una relación económica con la organización (por ejemplo, empleados, accionistas o proveedores) y los que tienen otro tipo de relación (por ejemplo, los grupos vulnerables dentro de comunidades locales o la sociedad civil). (p.93)

Así, el diálogo permanente con los distintos grupos de interés hace necesario poner atención en el llamado “ecosistema” de la RS, a modo de mapa de las interrelaciones que hacen posible el despliegue de la misión social de la organización bajo análisis. Para obtener una visión de largo plazo y de desarrollo sostenible, se deben gestionar los vínculos con todos los *stakeholders* que impactan y se ven impactados por el desempeño de la entidad (y no sólo con empleados, clientes, proveedores y competidores).

La “licencia social” para operar se encuentra condicionada por la calidad de las vinculaciones con todos los públicos interesados y la robustez del tejido social construido. Las organizaciones, en el ejercicio de administrar ese tejido, afrontan a diario contradicciones, pujas de poder, objetivos múltiples en conflicto, y demás oposiciones y ambigüedades propias del paradigma de la complejidad (Etkin, 2005).

En ese marco es necesario pasar de un insuficiente “enfoque de gerencia” que sólo mira la eficiencia en el uso de los recursos, a un renovado “enfoque de gobierno” (Etkin, 2000). Resultando clave la comprensión, de que el éxito de los negocios depende en mayor medida de la administración del plano político en esa denominada “constelación externa de poder” (Krieger, 2001) donde la vinculación con múltiples públicos de interés hace a la estrategia de gestión, en el mediano y largo plazo.

De esta forma, la legitimidad que la organización posea condicionará su competitividad actual y futura. Esa construcción de tejido social es un trabajo artesanal que cada administrador debe hacer en el nivel organizacional en el que se desempeñe (tanto operativo, medio o institucional). El paradigma de la sostenibilidad y la administración holística no se sirven de tecnócratas, sino de líderes con valores sociales, con sensibilidad y con la capacidad de escucha, empatía y negociación con los distintos *stakeholders* (o con la porción de grupo/s de interés con los que interactúe en lo cotidiano dependiendo su función específica dentro de la pirámide organizacional).

Los grupos de interés tienen la facultad de reaccionar a las buenas y malas acciones de las organizaciones. Hoy en día la participación en las redes sociales requiere de una intervención consciente, con lógica de sostenibilidad, dado que son una fabulosa caja de resonancia de la RS.

El contexto actual, es altamente complejo, desde todo punto de vista. La administración contemporánea opera sobre organizaciones complejas, requiriéndose una visión del objeto de estudio como un todo integral, con apertura multidimensional. Ya no alcanza con segmentar los análisis y estudiar las distintas partes de la pirámide organizacional por separado, o fragmentar el estudio del contexto limitándose a determinados actores sociales. El pensamiento y abordaje organizacional debe ser "holístico" (del griego "holos" significa "todo") haciendo énfasis en las interrelaciones, temiendo una perspectiva sistémica y ampliando la mirada al entorno y a los procesos de cambio, no quedándose en la observación de opuestos divergentes sino encontrando la complementariedad de los mismos, sin borrar las contradicciones ni negar los conflictos de intereses, sino aprendiendo a convivir con ellos.

*Es un desafío aprender a gestionar en **zonas de "grises"**, nada es totalmente blanco o negro en el **paradigma de la complejidad**, lo que importa es:*

¿En qué tonalidad de gris nos encontramos?

Por ejemplo, una organización que tiene como valor supremo la calidad de su producto se esmerará en obtenerla en cada eslabón del proceso productivo y en el tipo de materia prima utilizada, en el servicio de atención al cliente, posventa, etc. No obstante, esa búsqueda es inagotable e inalcanzable, desde una lógica de perfección, siempre habrá algo nuevo para considerar, o una mejor materia prima pero quizás excesivamente costosa y que se desestime por inconveniencia en materia de competitividad. Y así, en este ejemplo, la organización operará en una espiral ascendente hacia la mayor calidad de su producto, pero que nunca será la máxima posible. Por eso hablamos de "grises", en el para-

digma de la complejidad los extremos y absolutos no existen en estado puro. Así como no existen organizaciones 100% sostenibles ni 100% responsables. Lo importante es observar cuán cerca de cada polaridad se sitúa, siendo un proceso dinámico y en constante fluctuación.

Hacia un liderazgo holístico

La figura del líder debe cultivar una perspectiva sistémica y evitar la compartimentalización del conocimiento en la organización, movilizar el ingenio colectivo, no sólo dentro de las fronteras de la entidad, sino constituirse en un agente de cambio en materia de sostenibilidad. Para ello, requiere fomentar el pensamiento holístico, dentro y fuera de la organización, escuchando activamente a sus grupos de interés y buscando alianzas estratégicas que permitan mayor cohesión social y legitimidad en el mediano y largo plazo. Este líder "holístico" es el que promueve un liderazgo "social", en el entramado de relaciones de la organización con su entorno de influencia. El desafío es de evolución de los valores arraigados hacia perspectivas más inclusivas, sostenibles desde lo económico y social y respetuosas con el medio ambiente.

En un contexto actual, donde la superespecialización del conocimiento está a la orden del día y se dificulta el abordaje individual de fenómenos contemporáneos altamente complejos, el líder deberá trabajar en equipo, sirviéndose de otras miradas y armando frentes transdisciplinarios según vayan siendo necesarios, que le permitan resolver con idoneidad las diferentes problemáticas y conflictos. Situaciones complejas, generalmente requieren abordajes multidimensionales. Asimismo, resulta necesaria una actitud reflexiva, que considere las implicancias éticas en los procesos decisorios de la organización.

El rol del líder resulta fundamental en los procesos de cambios culturales dentro de toda organización, y el salto cualitativo hacia una cosmovisión de la administración debe darse, interpelando los supuestos básicos sobre los cuales se sustenta la visión reduccionista de la actividad económica, ampliando la mirada al contexto y a los aspectos relevantes de su actividad.

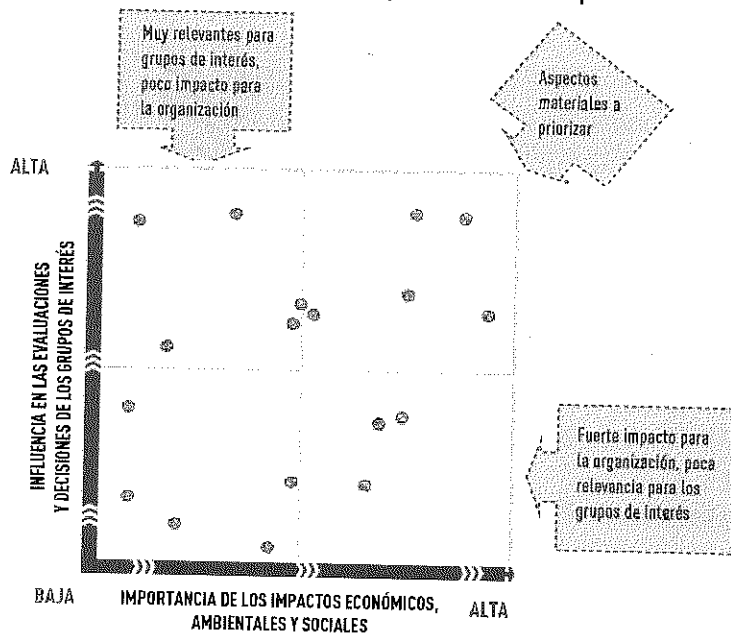
- ¿Cuáles son los aspectos relevantes?
- ¿Sobre qué vale la pena direccionar los esfuerzos?

Esto nos da paso, a los denominados “**aspectos materiales**” los cuales se definen en materia de desarrollo sostenible según la guía GRI-G4 (2013) como:

“Aquéllos que reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización, así como los aspectos que influirán notablemente en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés” (p.93).

Y dicha guía, para considerar el término “**impacto**” refiere a: “Efectos económicos, ambientales o sociales significativos que pueden ser positivos o negativos, reales o potenciales, directos o indirectos, a corto o largo plazo, deseados o involuntarios” (p.93).

Representación visual de la prioridad de los Aspectos



Fuente: Elaboración propia sobre recuadro GRI – G4 (2013, p.12)

Al realizar un análisis de materialidad, las empresas se llevan algunas sorpresas cuando escuchan las peticiones de sus grupos de interés y dimensionan la importancia que algunos aspectos tienen por sobre otros. Aspectos ambientales, la gestión de la cadena de valor, prácticas de RRHH y otras temáticas propias de la sostenibilidad, adquieren importancia relativa en función de cada ecosistema de la RS en el que la organización esté inserta. Por ejemplo, para una entidad bancaria la medición de su huella de carbono no sería un aspecto material y no tiene la misma materialidad que sí tiene para una empresa industrial. Resulta necesaria una adopción sistemática de estos análisis en las evaluaciones de riesgos por parte de las organizaciones en general.

También es de destacar que algunas industrias, son más sensibles que otras, en su cadena de suministro y, por ejemplo, organizaciones que comercializan prendas textiles e indumentaria deban direccionar mayores esfuerzos en observar las prácticas laborales de sus proveedores, prácticas de derechos humanos de sus proveedores, repercusión social de sus proveedores, entre otros.

Considerando que lo que no se mide no se gestiona, la administración de impactos de las organizaciones requiere del establecimiento de indicadores de RS que permitan monitorear el devenir de los distintos aspectos materiales.

A continuación, un cuadro resumen con las categorías y aspectos generales que sugiere considerar la guía del marco GRI:

CUADRO 1: CATEGORÍAS Y ASPECTOS DE LA GUÍA


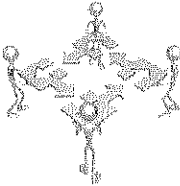
Categoría	Economía	Medio ambiente		
Aspectos ^{II}	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño económico - Presencia en el mercado - Consecuencias económicas indirectas - Prácticas de adquisición 	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales - Energía - Agua - Biodiversidad - Emisiones - Efluentes y residuos - Productos y servicios - Cumplimiento regulatorio - Transporte - General - Evaluación ambiental de los proveedores - Mecanismos de reclamación en materia ambiental 		
Categoría	Desempeño social			
Subcategorías	Prácticas laborales y trabajo digno	Derechos humanos	Sociedad	Responsabilidad sobre productos
Aspectos ^{II}	<ul style="list-style-type: none"> - Empleo - Relaciones entre los trabajadores y la dirección - Salud y seguridad en el trabajo - Capacitación y educación - Diversidad e igualdad de oportunidades - Igualdad de retribución entre mujeres y hombres - Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores - Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión - No discriminación - Libertad de asociación y negociación colectiva - Trabajo infantil - Trabajo forzoso - Medidas de seguridad - Derechos de la población indígena - Evaluación - Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos - Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidades locales - Lucha contra la corrupción - Política pública - Prácticas de competencia desleal - Cumplimiento regulatorio - Evaluación del impacto social de los proveedores - Mecanismos de reclamación por impacto social 	<ul style="list-style-type: none"> - Salud y seguridad de los clientes - Etiquetado de los productos y servicios - Comunicaciones de Mercadotecnia - Privacidad de los clientes - Cumplimiento regulatorio

Fuente: GRI – G4 (2013, p.9)

En el desarrollo de la guía GRI G4 cada una de estas categorías y aspectos poseen una referencia a la nomenclatura de los indicadores propuestos para cada temática, a efectos de que se prevean métricas en varias cuestiones específicas. Además, se puede profundizar en recomendaciones, en cuanto a recopilación, fuentes de documentación, relevancia y demás cuestiones relativas a cada indicador propuesto.

A raíz de todo lo expuesto, es que afirmamos la necesidad de que la disciplina administrativa mantenga abierta su mirada a una concepción holística de su objeto de estudio: las organizaciones. A continuación, algunas cuestiones propias del viejo paradigma reduccionista y del necesario salto conceptual, a perspectivas más integrales:

Evolución de paradigmas organizacionales

VISIÓN REDUCCIONISTA	VISIÓN HOLÍSTICA
 <ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfoque eficientista ➤ Empresas depredadoras ➤ Rendición sólo a accionistas ➤ Org. inmorales o amorales ➤ Gerencia tradicional ➤ Disyunción objeto - contexto ➤ Valor agregado económico ➤ Utilitarismo ➤ Mirada en la reputación y actitud reactiva ➤ Corto plazo 	 <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cosmovisión multidimensional ➤ Desarrollo sostenible ➤ Teoría de los stakeholders ➤ Org. responsables y solidarias ➤ Liderazgo social y holístico ➤ Organizaciones complejas ➤ Valor agregado econ. y social ➤ Capital Social ➤ Análisis de materialidad y actitud proactiva ➤ Largo plazo

Fuente: Elaboración propia

¿Comportamiento moral o ético?

En materia de sostenibilidad, con frecuencia se utilizan términos relacionados con la ética y la moral. Estos términos no son sinónimos, refieren a cosas distintas y su aplicación en el ámbito organizacional exige realizar las disquisiciones semánticas necesarias para diferenciar los mismos.

Cuando usamos el término “moral” nos referimos a las normas y conductas consideradas correctas en un contexto socio-cultural dado. Pueden no corresponderse en forma estricta con las normas jurídicas, dado que estas últimas son las establecidas por el Estado con carácter de obligatorias, estando los individuos y las organizaciones obligados a cumplirlas, aunque no estén de acuerdo con ellas.

La “ética”, en cambio, es una reflexión sobre la moral. Por ejemplo, nuestra moral nos dice que no se debe mentir, y la ética cuestiona: ¿por qué no se debe mentir? Así, la ética no es un conjunto de normas, sino que es la reflexión sobre las mismas.

Tal como expresa Le Mouél (1992), no debemos confundir moral y ética, o derecho y ética, porque de esa forma estamos suprimiendo el libre albedrío del individuo. También añade que:

El sujeto ético no se somete a reglas simplemente porque esté obligado o por temor a una sanción, sino porque cree en ellas y está convencido de su valor y de su legitimidad. Y esta adhesión subjetiva es lo que le confiere a la ética toda su fuerza. (p.89)

En ese mismo sentido, Schvarstein (2004) diferencia a la organización cuando juega un rol de “objeto” y actúa en función de normas morales, y cuando se comporta como un “sujeto” en adhesión a valores éticos, porque elige libremente hacerlo. Por ejemplo, actividades estacionales como la vitivicultura, en época de cosecha están bajo la mira para prevenir posible trabajo infantil. Organizaciones del sector advirtieron que los cosechadores suelen no tener con quién dejar a

sus hijos y los llevan a los viñedos por necesidad, a lo cual algunas empresas decidieron montar guarderías para niños para que puedan estar contenidos con actividades lúdicas mientras sus padres realizan el trabajo temporal.

Cada organización es responsable por sus impactos, estén regulados o no.

Otro ejemplo son las organizaciones que deciden incluir en sus instalaciones lactarios para la defensa de la leche materna, situación no exigida por ley. De este modo las empleadas que están en período de lactancia puedan extraer su leche en condiciones de higiene y sin tener que trasladar sus elementos propios al efecto.

Es así como las organizaciones responsables no se centran en el mero cumplimiento de las prácticas obligatorias o moralmente esperadas, sino que incluyen acciones voluntarias, que se consideran éticamente necesarias para un equilibrio dinámico y sostenible con su contexto. Cabe señalar que esto no es porque la RS sea algo que “se agrega” a las actividades normales de la organización, sino simplemente porque está dentro de la asunción de impactos de cada negocio/ actividad.

Etkin (2007) refiere que:

La acción basada en principios éticos no implica sólo la buena voluntad sino también formas correctas de actuar (...) En la organización ética, justa y equitativa, los criterios de eficiencia y eficacia operan en el marco de lo socialmente deseable. Y ello no configura una debilidad ni una ambigüedad, sino, básicamente, una toma de posición, una fortaleza y un marco de referencia conocido frente al cambio y la incertidumbre del medio ambiente. (p.412)

Comportamientos racionales pero carentes de ética

En los análisis organizacionales podemos identificar varias conductas que son racionales en términos de lógica en la cadena de medios-fines y coherentes en la relación costo-beneficio, y que al mismo tiempo no se correspondan con valores sociales, de preservación del ser humano o el planeta. Que sean “racionales” no las hace ni más ni menos éticas. La ética debe identificarse con una lectura independiente a la racionalidad.

Resulta necesario distinguir que ética y racionalidad son conceptos que van por carriles separados y no pueden ser utilizados como sinónimos. En este sentido la Dra. Bonatti (2019) puntualiza que: “La ética es trascendental pero los fines son del individuo. El ser humano tiene la libertad de desobedecer, de mentir, de lograr el mejor provecho en aras de otro decisor o de la sociedad” (p.86). Asimismo, agrega que:

Dentro de la historia, todas las conductas adquieren pleno sentido. Solo fuera de la historia advertimos esas estafas, corrupción, comportamientos antiéticos, etc. Con el lente del observador que es diferente al del actor. Entonces cambiamos los valores, los fines, y si cambiamos los valores y/o los fines se trata de otra decisión. (p.86)

Bonatti (2019) también plantea la necesidad de reflexionar sobre la **ceguera ética**, la cual:

“describe una situación en la cual el decisor pierde la habilidad de percibir las dimensiones éticas del caso y, por ende, resulta altamente vulnerable al riesgo de incurrir en conductas moralmente reprobables” (p.87).

De este modo, el decisor hace uso de su libertad para elegir una alternativa u otra, de decidir y actuar de modo de obtener sus fines. Cuando esos fines, o las consecuencias de sus conductas, generan un deterioro en la calidad de vida de otro/s, es donde la reflexión ética cobra protagonismo.

Asimismo, caben señalar las consideraciones de Etkin (2012):

Lo ético es tomar decisiones fundadas en valores de libertad, justicia, equidad, solidaridad o el respeto a la dignidad humana, considerados como fines en sí mismos. Lo ético implica seguir principios más allá de la presión de las circunstancias o de los fines específicos de cada decisión. Los valores para considerar son múltiples y sujetos a la apreciación humana, por lo tanto nos encontramos en el campo de la subjetividad y no de la objetivación de las relaciones. El enfoque ético se manifiesta en un contexto de dudas o dilemas respecto de qué valores priorizar. (p.132)

Trascender de lo individual a lo colectivo: Capital Social

El salto conceptual para una administración holística requiere internalizar el concepto de capital social, frente a la operatoria con los distintos grupos de interés.

El estudio del desarrollo de las naciones también requiere de una visión integrada y con la mirada puesta en factores extraeconómicos, y así surgió el concepto de capital social desde investigaciones pioneras de Robert Putnam y de James Coleman, siendo el Dr. Kliksberg quien lo expone en sus distintas obras, como uno de los recursos necesarios para fortalecer la cultura y obtener un mayor desarrollo sostenible.

Dimensiones del Capital Social

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	REFLEXIONES
CONFIANZA	Clima en las relaciones interpersonales; en qué medida la gente confía (unos y otros en una sociedad).	Una mayor confianza permite mayor fluidez en las relaciones económicas y las transacciones. Menor confianza, redonda en pleitos y litigios que encaucen el cumplimiento de los compromisos asumidos.

ASOCIATIVIDAD	Capacidad de una sociedad para construir formas de cooperación (desde cosas sencillas como agruparse para ayuda mutua, hasta cuestiones complejas como la cooepetencia y la concertación nacional)	Esta capacidad de hacer sinergia es muy relevante para el desarrollo. Además, fue crucial en la suerte política de algunos países contemporáneos, que pudieron liberarse de regímenes dictatoriales.
CONCIENCIA CÍVICA	El comportamiento de la gente frente a todo lo que sea de interés colectivo.	Tanto sea desde cuidar espacios verdes hasta pagar impuestos, habla del grado de conciencia colectiva en una sociedad.
VALORES ÉTICOS PREDOMINANTES	Cuáles son los valores éticos prioritarios en la toma de decisiones y en los comportamientos de empresarios, profesionales, políticos, etc.	Son decisivos y tienen un impacto cultural muy importante. Por ejemplo, cuán legitimada está la corrupción en una sociedad.

Fuente: Elaboración propia que compila nociones expuestas por Sen y Kliksberg (2007, p.265)

Entonces, la confianza, la conciencia cívica, la asociatividad y los valores éticos juegan un papel protagónico en la construcción de capital social de una nación y en su desarrollo.

Por el contrario, sociedades donde están erosionadas la confianza, la capacidad de hacer cosas en forma colectiva, con baja conciencia cívica, individualismo y codicia desenfrenada, difícilmente puedan desarrollarse en forma plena.

Algunas citas que abonan a la interrelación de los conceptos de sostenibilidad, RS, capital social:

- Sen y Kliksberg (2007) afirman que:
 “Los valores éticos de los empresarios y profesionales de una sociedad son parte fundamental de los activos productivos de esa sociedad” (p.266).

- Larocca (2008) señala que:
 “Las coaliciones y asociaciones para actuar conjuntamente entre empresas, ONG, Estado y universidades pasan a ser una vía de excelencia para la RSE efectiva y sustentable” (p.414).
- Saravia (2010) enuncia que:
 El nivel de responsabilidad social en las organizaciones depende en gran medida del nivel y calidad de la demanda efectiva que se verifica en las comunidades con que se relaciona. Es decir, que el nivel de responsabilidad social se ve mayormente determinado por lo que las comunidades reclaman a sus organizaciones. (p.14)
- Kliksberg (2013) aboga en sus obras que, frente a mayor ética, habrá mayor desarrollo y comenta:
 La RSE no llueve. Países como Noruega y Suecia son líderes mundiales en RSE. Favorece que lo sean también en Desarrollo Humano, medio ambiente, supresión de la discriminación de género, erradicación de la pobreza. Sus logros en RSE, tienen que ver con regulación, es por ejemplo obligatorio publicar balances sociales, pero también con la educación, con una cultura pro valores éticos, y con una sociedad que ha fijado elevados estándares éticos a sus empresas y empresarios. (p.18)

Rol del profesional en Ciencias Económicas

A raíz de lo hasta aquí expuesto, resulta necesario reflexionar sobre el rol que tenemos los profesionales en ciencias económicas en la construcción de una sociedad mejor, más justa y solidaria y en armonía con el medio ambiente.

Para empezar, algunas cuestiones, tal vez obvias, quizás debatibles. Todo profesional:

- Es un ser humano.
- Habita este planeta y su calidad de vida depende de él.
- Es un ciudadano.
- Se debe a la comunidad a la que pertenece. Su “lealtad” no es solamente hacia su profesión sino, desde una visión holística, hacia la comunidad donde ejerce su profesión.

Todos los ciudadanos tenemos un rol coprotagonico en materia de desarrollo sostenible, porque es algo que nos afecta por igual. Hechos simples y cotidianos como: qué compramos, qué consumimos, qué difundimos, qué hacemos con los residuos, y tantas otras acciones diarias, nos constituyen en agentes de cambio positivos -o negativos- en cuanto a la sostenibilidad.

Considerando que las incumbencias de las distintas carreras, afines a la economía, incluyen la participación profesional en organizaciones de todo tipo, y sabiendo de la universalidad de la sostenibilidad, cobra importancia la mirada del triple impacto.

Por otra parte, cabe recordar que nuestras profesiones han sido públicamente cuestionadas en escándalos éticos de magnitud, como ser el caso Enron, la crisis de las hipotecas *subprime*, entre otros (Kliksberg, 2011). En varios casos, profesionales fueron interpelados por haber cometido prácticas ilegales, fraudulentas. Y en otras situaciones, tuvieron que rendir cuentas por acciones realizadas dentro de la ley, pero carentes de legitimidad y en perjuicio de la sociedad.

Cada decisión y cada acto de un profesional en ciencias económicas tiene consecuencias en su comunidad: un economista que aboga por la autorregulación de los mercados; un contador que utiliza su “creatividad” para exponer información en los balances o que apela a artilugios contables para eludir o evadir impuestos; un administrador que cierra una unidad de negocios con una mirada eficientista, sin considerar la posibilidad de reubicar a los empleados y procediendo

directamente a su desvinculación; un profesional que elige contratar personal masculino para evitar posibles licencias por maternidad, etc.

En nuestro estricto rol profesional, tomamos diariamente decisiones que van -o no- de la mano con el paradigma de la sostenibilidad; y en cada una de esas decisiones debemos detenernos a pensar en su impacto en los distintos grupos de interés y cómo eso condiciona el largo plazo de mi organización y la calidad de vida de la gente y el planeta. No importa la jerarquía que tengamos, la RS es transversal a toda la organización y nuestro accionar debe enmarcarse en ella con independencia del nivel del puesto.

Como profesionales, podemos incidir positivamente en nuestra comunidad de influencia de infinidad de maneras, como ser: ayudar a un grupo de artesanos para que se conformen en una cooperativa y participen en redes de comercio justo; ser emprendedores sociales; apoyar iniciativas de inclusión social; sensibilizar sobre la degradación ambiental a los actores involucrados en mi negocio/actividad; fortalecer el gobierno corporativo de la organización en la que trabajo; incluir aspectos socio-ambientales en las agendas de los ámbitos de actuación; empoderar pequeñas y medianas empresas y organizaciones de la sociedad civil; potenciar el desempeño de organizaciones públicas, denunciar todo hecho ilegal que tomemos conocimiento (desde nuestro rol profesional o desde otros roles que tengamos); cumplir y hacer cumplir el código de ética de nuestra profesión; educar con valores sociales; difundir las buenas prácticas de organizaciones sostenibles; compartir experiencias profesionales con impacto socio-ambiental positivo; abstenerse de comprar, vender, e interactuar con organizaciones donde la tonalidad de “grises” nos de señales de alertas, etc.

No hay dudas que el profesional en ciencias económicas debe constituirse en un agente de cambio social positivo. Su forma de actuar tiene consecuencias directas en cada uno de los cuatro componentes del Capital Social: al ser un ciudadano con conciencia cívica y un modelo a seguir, al inspirar confianza en sus relaciones interpersonales y profesionales, al trabajar en equipo, al promover la asociatividad entre organizaciones, pensando en el efecto ganar-ganar, construyendo

tejido social y alianzas, dialogando con stakeholders; siendo una persona íntegra con valores éticos que enaltezcan la vida de las personas y el medio ambiente frente a concepciones meramente individualistas, de derroche, consumistas, o utilitaristas.

Todos los profesionales, y esencialmente los de ciencias sociales, como son las económicas, moldean la cultura con cada uno de sus actos cotidianos.

El camino hacia la utopía requiere muchas batallas, pero sin duda la más importante es la batalla cultural

Floreal Gorini, dirigente cooperativista

Referencias Bibliográficas

- Bonatti, P. (2019). Las Meta decisiones y la teoría de la racionalidad instrumental mínima. *Ciencias Administrativas* | Año 7 | N° 13 Enero - Junio 2019 <https://doi.org/10.24215/23143738e037> ISSN 2314 – 3738 <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Comisión Mundial Sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1987), *Nuestro Futuro Común -Informe Brundtland-*, ONU.
- Etkin, J. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de Organizaciones*. Chile: Ed. Pearson.
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. México: Granica.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Buenos Aires: Granica.
- Etkin, J. (2012). *Brechas éticas en las organizaciones*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- FACPCE –Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas – Resoluciones técnicas 36/2012 y 44/2016.

- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, *New York Times*, 13 de Septiembre.
- GRI – G4 (2013): *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*.
- Kliksberg, B. (2011). *Escándalos éticos*. Buenos Aires: Temas.
- Kliksberg, B. (2013). *Ética para empresarios*. Buenos Aires: Distal.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Larocca, H. (2008): “Responsabilidad Social Empresaria” en Vicente, Miguel (comp). *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Buenos Aires: Ed. Prentice Hall. Pearson.
- Le Mouél, J. (1992). *Crítica de la eficacia*. Argentina: Paidós.
- Norma ISO 26.000:2010 – Responsabilidad social.
- Pizzi, C. y Blasco M. (2012). *Organizaciones sustentables. De la idea al diseño*. Argentina: Editorial Buyatti.
- Pizzi, C. y Blasco M. (2013). *Personal sustentable. Cuidando los activos humanos*. Argentina: Editorial Buyatti.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011), *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*, *Harvard Business Review*, Enero.
- Saravia, F y Escobar, J. (2010). *Hacia una democracia socialmente responsable*. Buenos Aires: Prometeo.
- Schvarstein, L. (2004). *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Sen, A. y Kliksberg, B. (2007). *Primero la gente*. Barcelona: Deusto.
- Vives, A. (2014). *Gestión de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad*. Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.