

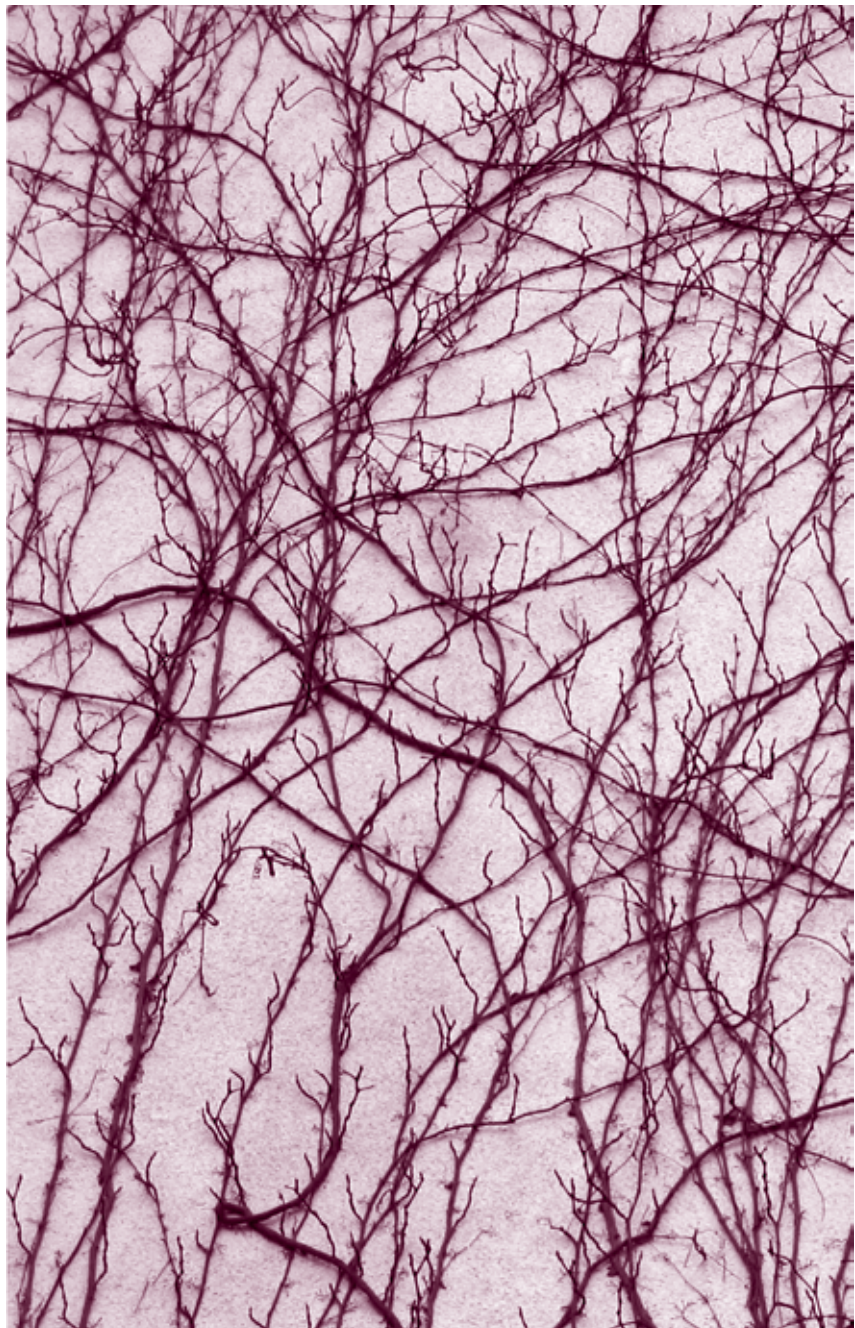
MARÍA FLORENCIA  
SEGURA

*Licenciada en Comercialización, Universidad  
de Ciencias Empresariales y Sociales.*

*Máster en RSE Universidad  
Alcalá de Henares de Madrid.*

*Directora de AgendaRSE Capital Federal,  
CABA, Argentina.  
mfsegura@agendarse.net*

## LA AGENDA POST 2015



# Resumen

**E**l Pacto Global de Naciones Unidas está trabajando en América Latina y el Caribe sobre la Guía de Derechos Humanos para empresas multinacionales con el apoyo de empresas, Estado y organizaciones de la sociedad civil. Actualmente la Agenda post 2015 hace un llamado a la comunidad internacional para que se comprometa con estos Principios con el propósito de ayudar a una gestión sustentable en el plano económico, social y medioambiental. El objetivo del enfoque es brindar soluciones para la gestión sustentable de las empresas. Reconocidos informes de confianza global indicaron este año la demanda de la sociedad de una gestión con transparencia e institucionalidad que no está siendo suficientemente satisfecha por las empresas y, en menor medida, por los Estados. Una de sus causas se atribuye a un paradigma predominante en el liderazgo de las organizaciones que deviene de teorías evolutivas que ya no son funcionales para la economía. Se plantea un nuevo modelo de gestión con responsabilidad social, ejercido con una cultura consciente y un liderazgo evolutivo por cuanto la sociedad global premia a las empresas que lideran el debate para el cambio y les otorga licencia para operar.

**Palabras clave:** Derechos Humanos; Estado; Pacto Global de Naciones Unidas; Responsabilidad social; Gestión sustentable.



## Introducción

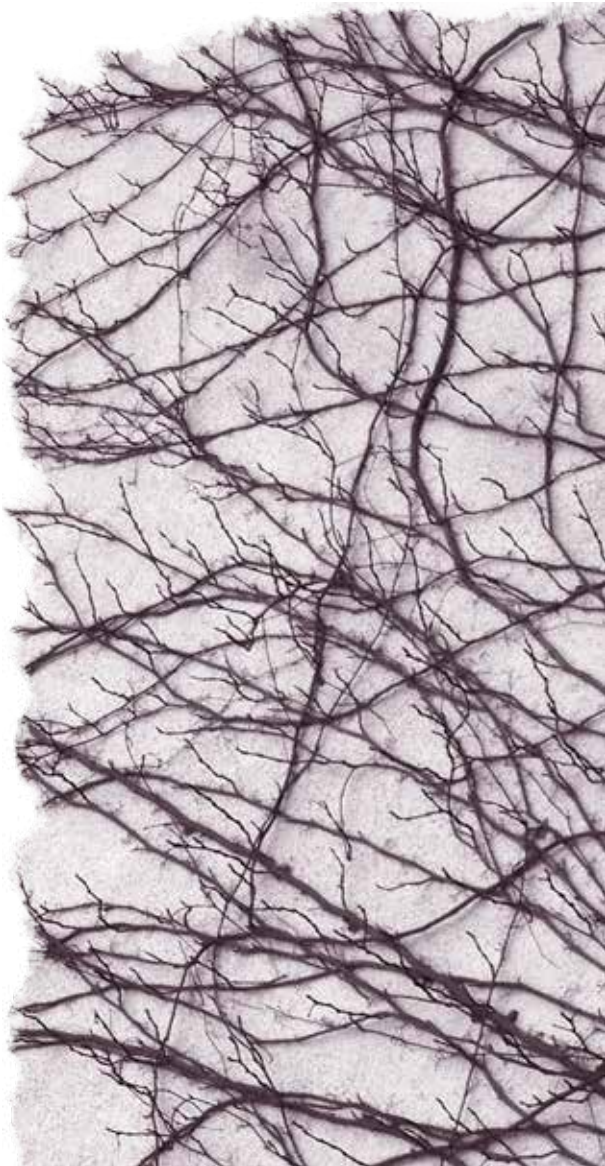
La pregunta central es: ¿cuál es el enfoque adecuado a implementar en las empresas, luego de la iniciativa de John Ruggie en América Latina y el Caribe, para la gestión sustentable de las organizaciones? El objetivo es ofrecer un avance sobre los Principios 1 y 2 del Pacto Global de Naciones Unidas para ayudar en la implementación del concepto.

Para ello, lo vincularemos a un nuevo enfoque evolutivo y sistémico a fin de responder al interrogante planteado que nada tiene que ver con la teoría evolutiva de Darwin de la supervivencia, sino con una “Teoría General de la Evolución” que está siendo desarrollada por Alexander Laszlo, con un criterio evolutivo para la sustentabilidad.

En primera instancia se realiza una breve descripción del Pacto Global de Naciones Unidas y la iniciativa de John Ruggie de Empresas y Derechos Humanos. Luego, hace una síntesis de las conversaciones llevadas a cabo en el IV Foro Empresarial organizado por el Pacto en Buenos Aires, durante los días 3 y 4 de noviembre de 2014, con el objeto de dar luz a lo que será la Agenda de Desarrollo post 2015, y las grandes tendencias globales que nos pueden afectar en la aplicación. Finalmente, se propone un primer acercamiento a un nuevo modelo de gestión.

*“Ningún problema puede ser resuelto en el mismo nivel de conciencia en el que se creó”.*

A. Einstein.



Con la alusión directa a la famosa frase de Einstein, se proponen modelos de gestión contemporáneos que han logrado aplicarse con enfoques sistémicos y nuevas teorías evolutivas (Laszlo, 2009), para el acercamiento de soluciones que permitan un cambio propositivo para la humanidad, bajo un concepto de integralidad que tenga como meta brindar mejor calidad de vida a las personas y dar vida a otras formas de organización para avanzar hacia una Agenda post 2015 con sociedades globales más evolucionadas.

## 1. El Pacto Global de Naciones Unidas

El Pacto Global se constituye en 10 Principios relacionados con los derechos humanos, las normas laborales, el cuidado del medio ambiente y la anticorrupción que están alineados con los Objetivos del Milenio de Naciones Unidas. En su creación, el ex-Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, llama a comprometerse con valores socialmente responsables y alineados con los ODM.<sup>1</sup>

Lanzado en el contexto mundial en 1999, y puesto en marcha oficialmente en la sede de las Naciones Unidas en julio de 2000, el Pacto llama a las empresas a adherir a estos Principios y tiene actualmente más de 12.000 participantes de todo el mundo. Por ser Principios de carácter no vinculante, están enmarcados en lo que se llama *soft law*, que adhiere a la normativa internacional vigente, y que luego se constituye en ley para los Estados en la medida en que avanzan en su desarrollo político y económico.

Los Principios del Pacto Global suelen ser interpretados como muy generalistas para las empresas y, por ello, se hace necesaria una profundización en la interpretación de cada uno de ellos, tarea que se está haciendo en la Red Argentina del Pacto Global y otras organizaciones a partir de diferentes iniciativas de capacitación y concientización.

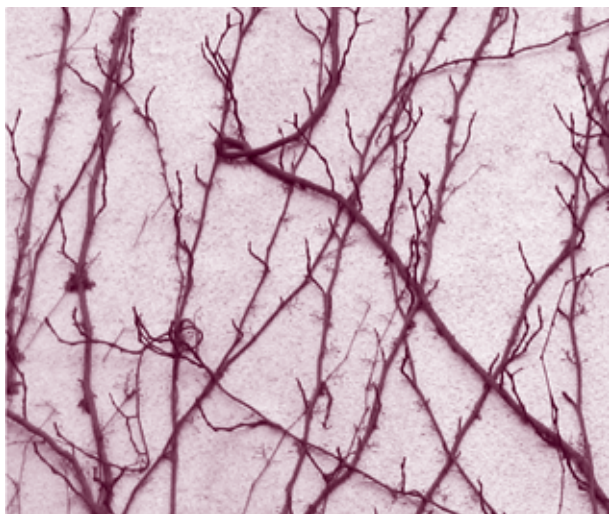
---

<sup>1</sup> La sigla ODM hace referencia a los Objetivos del Milenio de Naciones Unidas, que vencen en el 2015. Son objetivos que establecen y se adaptan a cada país en función de sus necesidades. Los objetivos para la Argentina son ocho: erradicar la pobreza extrema y el hambre, lograr la enseñanza primaria universal, promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer, reducir la mortalidad infantil a equidad de género, mejorar la salud materna, combatir el VIH/SIDA, paludismo y otras enfermedades, garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

## 1.1. Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos: Proteger, Respetar y Remediar

El 16 de junio de 2011 el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas aprobó una serie de recomendaciones conocidas como los “Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos. Proteger, Respetar y Remediar”, y estableció un grupo de trabajo para, entre otras cosas, promover su difusión y aplicación entre 2011 y 2014. Los Principios Rectores proponen implementar el marco sobre derechos humanos y empresas que fue elaborado en 2008 a partir de un proceso iniciado en 2005 y pretende constituirse en la experiencia de investigación, sistematización, participación y debate en derechos humanos y empresas, más “evolucionada” en el ámbito mundial.

Durante un largo tiempo las estrategias de protección de los derechos humanos posaron su mirada casi exclusivamente en el rol del Estado. A medida que aumentaron el papel y el impacto global de las empresas también creció



significativamente su exposición en esta materia. Para ayudar en ese proceso, la Red del Pacto Global en la Argentina desarrolló una guía sobre empresas y derechos humanos (Rulli & Justo, 2012), que incluye un análisis detallado de los Principios Rectores, recomendaciones para su implementación y herramientas –como indicadores de calidad y evaluación, análisis de experiencias exitosas e información práctica– que ayudan a las empresas a conocer y operar en el nuevo contexto. Sus lineamientos se conjugan con propuestas para la implementación de los Principios del Pacto Global<sup>2</sup> en áreas específicas tales como derechos laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

El gran desafío para seguir avanzando es la coordinación de los intereses en juego, pero sobre todo un cambio cultural hacia la sustentabilidad. Si bien la Guía de Derechos Humanos y Empresas elaborada en Argentina promueve la aplicación e implementación en articulación con el sector público y privado, la lucha contra la corrupción sigue siendo un tema poco profundizado.

Respecto a la Debida Diligencia, Ruggie menciona que los Principios deben ponerse en marcha en el inicio de una relación comercial puesto que se pueden heredar riesgos para los derechos humanos y mitigarlos a tiempo. Es oportuno vincular los Principios de Ruggie con el Principio 10 del Pacto Global y ponerlos exhaustivamente sobre la Agenda post 2015 porque ello contribuirá con la Debida Diligencia de los derechos humanos.

<sup>2</sup> Si bien los Principios del Pacto Global son 10, los más importantes tomados para este trabajo son: 1- promover y respetar los derechos humanos 2- evitar toda situación de complicidad con el abuso de los derechos humanos y 3- luchar contra la corrupción.

## 2. El IV Foro Empresarial en Buenos Aires

### 2.1. La Agenda de Desarrollo post 2015

En la apertura del IV Foro Empresarial en Buenos Aires (Segura, 2014), se mencionaron los datos sobre la nueva Agenda de Desarrollo post 2015, que deberá ser adoptada por la Asamblea General de la ONU, que se reunirá a nivel de jefes de Estado en septiembre de 2015, cuyos debates estarán encaminados a formular las nuevas metas globales de desarrollo post 2015, poniendo en el centro de la atención la erradicación de la pobreza, la disminución de las desigualdades y el aumento del bienestar de individuos y comunidades en todo el mundo.

Así como es importante una nueva Agenda de Desarrollo, también lo será articular los esfuerzos en la implementación de sistemas de gestión sustentable de esas iniciativas en los distintos actores, sobre todo desde el sector privado, ya que la sociedad demanda, cada vez más, compromiso e integridad de las empresas de todo el mundo (Edelman, 2014) como atributos claves para construir confianza. Sistemas de gestión sustentable abiertos en los que se da un intercambio más fluido con los grupos de interés y se recoja información al mismo tiempo que se retroalimente, se hacen evidentemente necesarios, pero no solo desde un punto de vista de mercadeo, sino también de transparencia, armonía y en convivencia con la diversidad para que el sistema sea sustentable.

A 15 años de la iniciación del Pacto y a tres de la iniciativa de Ruggie, la “revolución silenciosa” a la que llamó Koffi Anan en el momento de creación del Pacto Global (Kell, 2014) ya está sucediendo. Los ejes centrales del debate giran alrededor de como los organismos internacionales y las empresas ayudan a promover y respetar los derechos humanos y como se aplican los Principios Rectores en las empresas a través de procesos de gestión de riesgos para evitar la complicidad, prevenir y remediar el abuso de los mismos.

Dentro del Principio 2 del Pacto Global: “no ser cómplice de abusos de los derechos humanos”, el contexto operativo en continua evolución que afecta a la actividad de las empresas ha instado a la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos a liderar los esfuerzos para definir que se puede considerar como complicidad corporativa en los casos de vulneración de los derechos humanos. Según la ONU, la noción de *complicidad* puede llegar a producirse de varias maneras: directa, por beneficio indirecto o silenciado.

### 2.2. Las grandes tendencias globales

Las *megatendencias* que se tendrán en cuenta para la definición de los “Objetivos de Desarrollo Sustentable”, que el Pacto Global (Kell, 2014) elaborará en Nueva York son:

- **Transparencia:** la información y el cambio tecnológico son irreversibles, las empresas exitosas serán aquellas proactivas en enfrentar los problemas e intentar encontrar una solución. Será fundamental hacer pública información relevante de manera temprana, aun respecto a los proveedores de la cadena de valor.

- **Fragmentación:** el mundo se está volviendo más frágil y el viejo orden de poder centralizado está virando hacia una fragmentación. Ser parte de la cadena de valor significa ser global, lo que requiere ser local en todos lados, que solo será posible si se construye confianza (Edelman, 2014) con los estándares éticos más altos. Extraer recursos e ir a otra parte cuando estén agotados no es sustentable, se deben construir cadenas de valor a largo plazo y capacidades para una economía regenerativa (Senge, 2007).



- **Convergencia de lo público y lo privado:** lo que solía ser público, está comenzando a tener un interés privado por el crecimiento de la influencia de los negocios y de las corporaciones, junto al crecimiento del comercio. Los ejemplos típicos en que esto sucede son el agua y el aire que son importantes para las empresas, pero también para los seres humanos. El interés público y el privado se solapan cada vez más y “ninguna empresa puede subsistir en una sociedad que falla” (Kell, 2014). Ser parte de la solución o del problema es una cuestión de largo plazo que está en manos del sector privado.
- **La responsabilidad social corporativa** (Davis, 1960): está creciendo en todo el mundo y se ha convertido en un concepto *mainstream*. Los inversores están desarrollando *benchmarks* para asesorar en riesgos y oportunidades en estos temas poco tradicionales para las finanzas de sus negocios. Aquellas que están más avanzadas en integrar los Principios dentro de las operaciones son, en promedio, mejores por mitigar riesgos y encontrar nuevas oportunidades. La responsabilidad social corporativa, ligada a la innovación y el espíritu emprendedor, se convertirá en algo fundamental para mejorar la calidad de vida de las personas y las empresas serán más sustentables.
- **La necesidad de mayor construcción de confianza** y, por lo tanto, de capital social (Banco Mundial, 2012) implica la capacidad de ir más allá y ser ético con un sentido para la empresa.

- **Sistemas abiertos:** defendiendo los derechos humanos para encontrar soluciones a las controversias a través del diálogo y procesos de gestión que lo fomenten, generará más rentabilidad para los negocios.
- **Comprometer y promover a las mujeres:** aumenta la productividad económica y para el largo plazo de la compañía (Mc. Kinsey & Co., 2013). Ayuda a mejorar el Índice de Desarrollo Humano <sup>3</sup> y a alcanzar los ODM<sup>4</sup>.
- **Poner un ojo a los stakeholders** (Freeman, 2001): clave de la cadena de valor y los recursos humanos será fundamental, teniendo en cuenta que el trabajo forzoso, el trabajo infantil, el abuso o el tráfico de personas son una realidad que aparece con más frecuencia en los países de América Latina.
- **Ser proactivos:** para no estar asociados con esas situaciones o mal comportamiento respecto a los derechos humanos. La IFC<sup>5</sup> lanzó ocho normas sobre sostenibilidad ambiental

y social para medir el desempeño en torno a aspectos relacionados con los derechos humanos y otorgar financiamiento a países en vía de desarrollo. Por lo tanto, pensar en la productividad y en la construcción de confianza (Edelman, 2014) para el largo plazo, estar comprometidos con los valores éticos y seguir adelante es importante, porque la falla en alguno de estos aspectos hará imposible tener éxito financiero en el largo plazo, aun teniendo la mejor tecnología o *know how*. Las marcas globales son las que tienen un el reto en este sentido.

Otras tendencias son: *los negocios en la base de la pirámide*, (Prahalad, 2006). *Compañías más globales, mayor legislación del impacto global, la automatización, pasar del individualismo a la colaboración, y la despolitización del término derechos humanos* para cambiar la percepción hacia una visión más objetiva, con una política pública orientada por la regularidad y con una cultura democrática asentada no solo en derechos sino en deberes.

<sup>3</sup> IDH se refiere al Índice de Desarrollo Humano elaborado junto a Amartya Sen que mide la expectativa de vida, el nivel de educación y el Producto Interno Bruto per cápita en USD. Es un indicador que se diferencia de la medición tradicional para medir el bienestar de los países que es el PBI o Producto Interno Bruto. Para este estudio se hace hincapié en que el IDH debería incentivarse más que el PBI, dado que el crecimiento de este último no ha sido una referencia del desarrollo humano que existe en cada uno de los países.

<sup>4</sup> En el año 2000, la Asamblea General de las Naciones Unidas proclamó los objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) [www.undp.org.ar](http://www.undp.org.ar), un documento que contiene ocho objetivos, 18 metas y 48 indicadores. Los gobiernos se comprometieron a alcanzarlos totalmente para el 2015. El Objetivo N° 3 se refiere, específicamente, a promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer.

<sup>5</sup> IFC es la International Finance Corporation que pertenece al World Bank Group. Como miembro del Grupo del Banco Mundial, IFC comparte la misión de luchar contra la pobreza en el mundo.





El Estado debe hacer esfuerzos de articulación y fomentar la educación en estos temas porque estas megatendencias afectan las condiciones laborales. A su vez, es clave la infraestructura de los países, como la salud y la educación, y debe haber un Estado fuerte con un pacto político entre Estado y empresas para que el mercado haga luego su trabajo.

Respecto a cómo se encaran en las empresas los Principios 1 y 2 del Pacto Global: en la mitigación de la vulneración de derechos humanos de manera directa, es decir, cuando una empresa colabora en el desplazamiento forzoso de poblaciones en circunstancias derivadas de la actividad de su negocio, el caso ISA explicita como se evita la complicidad con esta situación y como ha aprendido a remediarlo en los casos Línea Negra<sup>6</sup>, Pueblo Nuevo: NASA y el Consejo Regional Indígena del Cauca<sup>7</sup>.

Por beneficio indirecto: el caso Ecopetrol muestra como se gestionan los riesgos para evitar la complicidad y no beneficiarse directamente de los abusos cometidos por un tercero, como pueden ser los cuerpos de seguridad en la prohibición de protestas pacíficas contra determinadas actividades de un negocio o el uso de medidas represivas en la protección de las instalaciones de la empresa (Segura, 2014).

En los casos que tienen que ver con una complicidad silenciada, esto es, la pasividad o

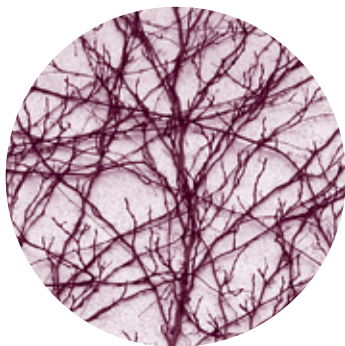


aceptación por parte de las empresas de prácticas de discriminación sistemática en las leyes de contratación aplicadas a grupos concretos discriminados por raza o sexo que podrían originar acusaciones, como en los casos Arcor, la Administración General de Puertos (Pacto Global, 2014), Carrefour<sup>8</sup> y Randstat, se lucha contra la discriminación de las mujeres en los puestos de dirección para que este problema no se naturalice dentro de sus empresas. La posición de la Administración General de Puertos es más importante aún, dado que es una empresa del Estado. Asimismo, el Grupo Sancor Seguros promueve el cambio a través de grupos de trabajo con otras industrias y en su modelo de gestión sustentable (Segura, 2014).

<sup>6</sup> Se puede ver el documental en [https://www.youtube.com/watch?v=ovTū\\_4C9Yl0&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=ovTū_4C9Yl0&feature=youtu.be) (Parte 1) y <https://www.youtube.com/watch?v=Hpipk9MfbMo&feature=youtu.be> (Parte 2).

<sup>7</sup> El Consejo Regional Indígena del Cauca es una organización que agrupa cerca del 90% de las comunidades indígenas del Departamento, constituido por 115 cabildos y 11 asociaciones de cabildos.

<sup>8</sup> Carrefour, en conjunto con el PNUD y el Pacto Global, creó este año en Argentina un grupo de trabajo “Empresas por la igualdad” con la intención de ayudar a las empresas a comprender y, posteriormente aplicar los Principios para el empoderamiento de las mujeres y una guía de empresas por la igualdad. Puede consultarse la guía en [http://www.americalatinagenera.org/es/documentos/Manual\\_Igualdad\\_de\\_Genero\\_en\\_las\\_empresas.pdf](http://www.americalatinagenera.org/es/documentos/Manual_Igualdad_de_Genero_en_las_empresas.pdf)



En el debate que involucra la convergencia Estado-empresa, se hace explícita la situación de estas últimas frente a los Estados cuando se encuentran solas en el momento de proteger los derechos humanos y en los que se les dificulta articular la gestión de riesgos, por lo que se demanda más presencia del Estado, como se da en el caso de Ecopetrol en zonas de conflicto. Frente a la postura de las empresas, la posición respecto a que el Estado también queda solo en estos temas, llama a buscar una agenda acordada y no solo plantear la definición de objetivos, sino clarificar “cómo” se está implementando y “qué” es importante para formar conciencia ciudadana. Para ello, la información debe ser transparente, además de sentar reglas claras de diálogo para el proceso, puesto que, de otra manera, las posiciones entran en conflicto. Finalmente, es preciso establecer un proceso democrático transparente con educación para los ciudadanos porque se trata de un tema de alta complejidad.

Los temas ausentes en la Agenda son las medidas que se toman por parte de las empresas para trabajar el principio 10 del Pacto Global donde las empresas deben luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno. Este fenómeno se comprende por la prioridad que está siendo brindada a la iniciativa de John Ruggie y la respuesta de las empresas a la iniciativa.

Sin embargo, se hace necesario un debate más exhaustivo de como se miden los impactos en este principio para liderar el cambio hacia la sustentabilidad, ya que si bien todas las empresas que forman parte del Pacto se adhieren a él, existe una baja calidad de reporte (Gorrochategui, 2012).

Identificar los vacíos en derechos laborales inespecíficos<sup>9</sup> y, en el caso en el que no se pueda cumplir con los Principios, explicar porqué, es muy importante la manera de avanzar con medidas creativas para transparentar la situación y beneficiar a las empresas con mecanismos e incentivos que demuestren un comportamiento transparente. Dado que las fallas en el sistema se dan no solo por la falta de un liderazgo ético, sino por la falta de educación, concientización e incentivos bajo un enfoque evolutivo que se describe más adelante, no hacerlo afecta los derechos humanos de grupos vulnerables (Boza, 2014)<sup>10</sup>, generando más pobreza, desigualdad y, sobre todo, espacios para flagelos y la externalización de la falta de conciencia moral en estos grupos. La finalidad principal de la sustentabilidad económica, social y ambiental debe tener un enfoque

<sup>9</sup> Según Cortez Carcelen, son fuente de discusión porque establecen límites a los poderes del empleador, su ejercicio atiende a los límites de la interpretación humana, doctrina internacional, jurisprudencia internacional y todo lo relacionado con las interpretaciones de orden público. En cuanto a la titularidad, están dirigidos a todas las personas por igual, a diferencia de los específicos, que solo pertenecen a las personas en relación laboral.

<sup>10</sup> María Eugenia Boza definió entre los grupos vulnerables: los niños, las comunidades indígenas, las mujeres, y llamó a prestar atención a aspectos de derechos humanos relacionados con la propiedad de las tierras, las zonas en conflicto, los derechos de propiedad de obras de arte que fueron expropiados por las guerras, el agua y el derecho a la vida de las personas que pueden estar en contacto con esa agua, además de las cadenas de suministro que pueden estar afectadas por cualquiera de estas temáticas, por ser cada vez más globales y estar expuestas.

“curativo” y “profundo”, yendo a las causas con un liderazgo consciente. La responsabilidad social corporativa, en igual proporción al poder social que la corporación detenta es fundamental (Davis, 1960), por su capacidad para impactar rápidamente y producir los cambios sistémicos que se necesitan, articulándose para liderar el Desarrollo Sustentable.<sup>11</sup>

El mayor desafío es modificar nuestros modelos mentales para percibir el mundo y salir de una zona de *confort* a otra de aprendizaje (Shaw de Estrada, 2013) y de toma de decisiones enmarcada en una serie de actividades en las que cada miembro del sistema revise la relación consigo mismo y con el entorno y, en ese proceso, se pueda avanzar hacia la sustentabilidad.

Para eso se hace necesario aplicar nuevos modelos de gestión empresarial en un marco axiológico basado en una perspectiva sistémica y evolutiva (Laszlo, A. & Laszlo, K., 2007) además de un fuerte énfasis en el aprendizaje constante a través de la interconexión consciente con otros. Esto no solo ayudará a la convergencia de lo público y lo privado, sino también a la consecución del nuevo contrato social (Donaldson, 2008) que se está construyendo. El sistema pide a gritos su regeneración (Senge, 2009) para ser sustentable; sin embargo, sin un cambio cultural, será difícil permitir la emergencia de un estilo de vida más saludable y con sociedades más desarrolladas que vivan en una mejor calidad de vida en armonía consigo mismas y su entorno.

---

<sup>11</sup> Según Keith Davis la responsabilidad social surge del poder social: sobre su área de influencia o poder sobre los temas comunitarios más significativos, tales como la promoción de oportunidades de empleo, asuntos ecológicos y actividades de caridad.



### 2.3. Hacia un nuevo modelo de gestión

Las empresas que lideran el debate de los problemas sistémicos como la corrupción y la Debida Diligencia en Derechos Humanos, son las que tienen más licencia social para operar. Si bien los efectos no se notan en el corto plazo, se ven en momentos en que la crisis afecta a los países, por lograr el compromiso de los empleados. La corrupción trae disminución de los niveles de confianza global, y no solo del capital social, sino, sobre todo, del capital humano, por los mayores índices de pobreza que genera en sociedades menos avanzadas. Esto afecta, indirectamente, a la sustentabilidad de las empresas y de los países porque los hace menos atractivos para desarrollar nuevos negocios. Este tema también se hace fundamental en el momento de pensar en el diseño (Brown, 2009) de sistemas y sociedades más evolucionadas (Laszlo, 2009), reforzando o desacelerando los efectos de crisis globales que provienen de países del primer mundo (Gorrochategui, 2009). Desde las distintas entidades se debe catalizar el cambio hacia la sustentabilidad basado en la ética, virando de una relación de cliente proveedor (Grobocopatel, 2014) a medir los impactos (Wood, 1991), aplicando una metodología para saber lo que la gente recibe de lo que damos respecto a qué capacidades se construyeron, si la gente es más sólida, más empleable (Sen, 1990). Se trata, en última instancia, de

una gestión orientada hacia la transparencia y a la cultura democrática en la gestión de las organizaciones (Grobocopatel, 2014).

El cambio hacia la sustentabilidad (Doppelt, 2010) requiere de un cambio del modelo mental predominante, como se muestra en la Figura 1, en el que se mida el impacto de las externalidades negativas (Visser, 2011), para que los costos sociales y medioambientales se puedan reflejar en los precios de los productos. El no hacerlo complica a las empresas para el liderazgo de grupos a través de las fronteras multinacionales. Flowers (citada por Visser, 2011) afirma que conocemos un montón de acciones heroicas porque eso está en el pasado del liderazgo. ¿Cómo tener liderazgo en grupos a través de las fronteras multinacionales?

Será necesario analizar el problema desde un punto de vista sistémico con un liderazgo inclusivo con visión de creación de valor integrado, dado que el modelo de creación de valor por silos ya no es funcional. En la Figura 2, Laszlo propone el diseño de organizaciones orientadas a brindar capital humano (2009) a las comunidades en las que operan como Modelo de Triple Valor Integrado. Este modelo incorpora otras variables a la teoría del "Triple Botton Line"<sup>12</sup> (Elkington, 1997), porque se propone alcanzar objetivos económicos, sociales y medioambientales, pero integrándolos a su vez a otros aspectos que hoy son decisivos para hablar con un criterio de sustentabilidad:



<sup>12</sup> Triple Botton Line significa triple resultado o triple cuenta de resultados. Es un término relacionado con los negocios sustentables, que hace referencia al desempeño de una empresa expresado en tres dimensiones: económica, ambiental, estado de resultados. Las evidencias de desempeño en relación con el triple resultado se manifiestan en los informes de sustentabilidad o responsabilidad social corporativa. Es usual llamarlo "Triple P" por su terminología en inglés people, profit & planet.

En la Figura 1 se muestra la rueda del cambio hacia la sustentabilidad de Doppelt.

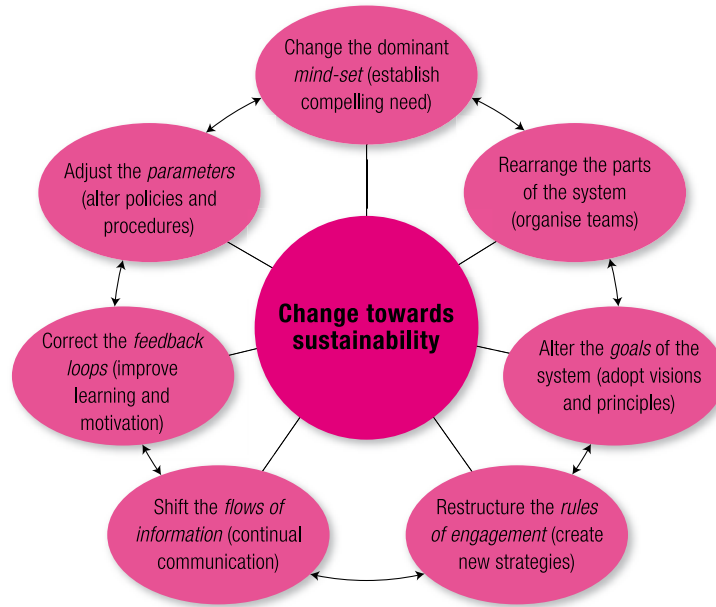


Figura 1.

Rueda del cambio hacia la sustentabilidad. Aspectos para tener en cuenta.

Fuente: Adaptado de *Leading Change Towards Sustainability*, (P107), por B. Doppelt, 2010, Sheffield: Greenleaf Publishing Limited. Copyright 2010 por Greenleaf Publishing Limited.

En la Figura 2 se muestra el criterio de valor integrado desarrollado por Laszlo

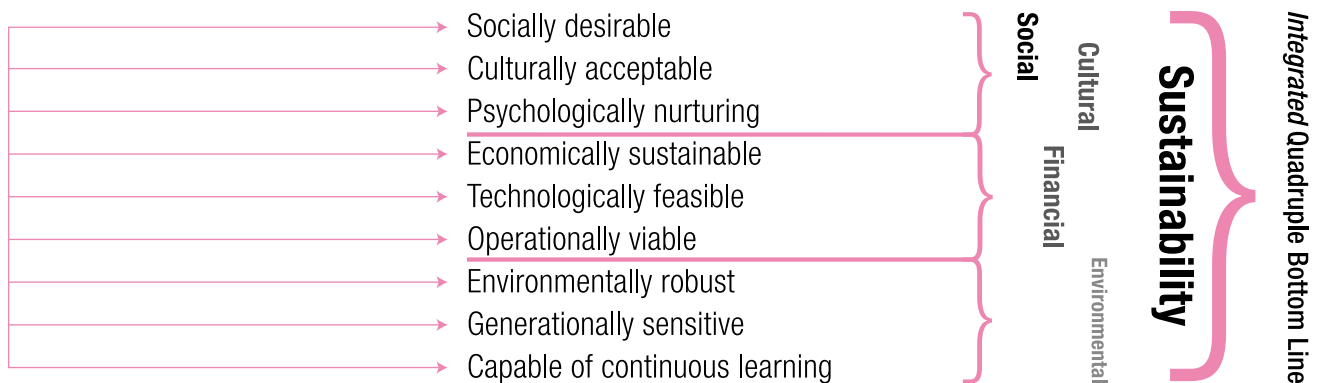


Figura 2.

Modelo de Triple Valor Integrado. Más variables para medir el Triple Bottom Line.

Fuente: Adaptado de "The Nature of Evolution" por A. Laszlo. (2009). *World Futures*, 65, p. 216. Copyright 2009 por Taylor & Francis Group, LLC.

Los puntos de este modelo son:

- **En lo social:** lo socialmente deseable, que es lo que la sociedad actual está demandando; lo culturalmente aceptable tiene que ver con la cultura de cada país o región y lo psicológicamente nutricional, que tiene que ver con un cambio en el modelo de relacionamiento de las personas, dado que las crisis nos han deteriorado y desconectado de lo que es bueno para nuestro ser.
- **En lo financiero:** lo económicamente sustentable tiene que ver con lo que es posible de sostener desde el punto de eficiencia de los recursos; lo tecnológicamente factible, dado que no todos los lugares del mundo tienen acceso a ciertas tecnologías y deben desarrollar lo operacionalmente viable: lo que pueda llevarse a la práctica.
- **En el plano medioambiental:** lo robusto tiene que ver con mejorar las condiciones del ecosistema, no empeorarlas; lo generacionalmente sensible, es decir, que sea posible ser absorbido por las futuras generaciones; lo que sea aprendido de manera continua como un proceso.

Desde este enfoque, la conexión consciente y en sintonía con la diversidad dará mayores beneficios que bajo el modelo actual. Esta perspectiva se encuentra poco presente en la toma de decisiones de los *managers* por modelos mentales con una visión antropocéntrica que se originan en teorías evolutivas darwinianas, en las que la supervivencia se da por ser el más fuerte. Volver a esa conexión desde lo individual, lo organizacional y lo sistémico, demanda cambios en el diseño y la cultura de las organizaciones pasando de la creación de valor com-

partido de Porter & Kramer<sup>13</sup> (2011) a otra de co-creación donde seamos “sujetos” del cambio.

Como se denota en la Figura 3, Claus Otto Scharmer (2009) muestra, por medio de una curva de aprendizaje consciente, con niveles más profundos, como se puede incrementar la conciencia de un todo más grande, y como se puede accionar para la creación de futuros alternativos. Esta es, a grandes rasgos, la teoría que desarrolló para crear futuros emergentes, pero para aplicarla efectivamente debemos aprender a ver. Una vez que aprendimos a ver, se abren las posibilidades para ser más responsables. Conciencia y responsabilidad se convierten de esta manera en aliados para resolver los dilemas planteados por la sustentabilidad.

*La teoría y la práctica del proceso que él llama U, está basado en un concepto de plena presencia al que él denomina “presencing”. Una combinación (en el idioma inglés) de las palabras “presenciar” y “sentir, percibir”. “Presencing” significa un estado de atención elevado que permite tanto a individuos como a grupos desplazar el espacio interior desde el cual operan. Cuando este desplazamiento sucede, la gente empieza a operar desde un espacio futuro de posibilidades que ellos sienten quiere emerger. Estar en la capacidad de facilitar ese desplazamiento es, en la opinión de Scharmer, la esencia del liderazgo hoy. (Presencing Institute, 2007, p.3)*

.....  
<sup>13</sup> La teoría de creación de valor compartido o por su terminología en idioma extranjero “creating shared value” es un concepto creado por Michael Porter & Mark Kramer, que se deriva de estrategias competitivas alineadas a conceptos que no aplican para un modelo evolutivo.

En la Figura 3 se muestra la curva de niveles más profundos de aprendizaje de Scharmer.

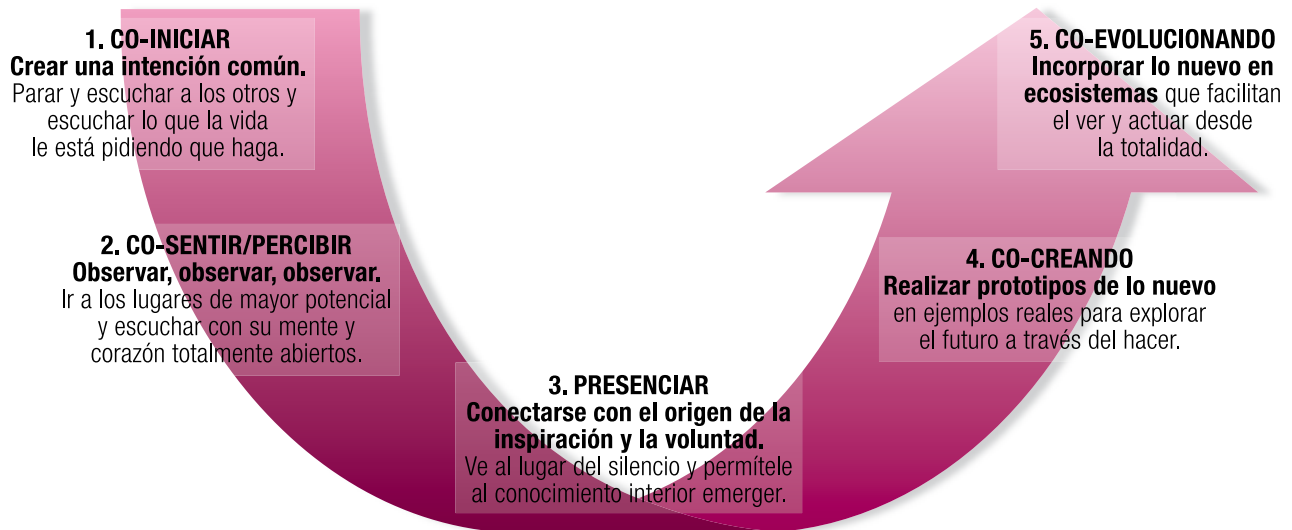


Figura 3.

Niveles más profundos de aprendizaje. Sintiendo, convertirse en uno con el mundo, presenciando, dejar que el futuro emerja y actuar el cambio desde un flujo natural.

Fuente: Adaptado de *Presence*. (p.88), por P. Senge, O.C.Scharmer, J. Jaworski, & B. S. Flowers, (2004), Cambridge, MA: SoL Press. Copyright 2004 por Sol Press.

Un liderazgo evolucionado con creación de triple valor integrado no solo *Bottom Up*<sup>14</sup>, sino con claros indicadores de gestión, puede constituir un fuerte avance para el Desarrollo Sustentable.

Se hace necesario elevar los estadios de la conciencia para construir sociedades más felices (Wilber, 2000) y desarrollar nuevas capacidades en las empresas para afrontar los retos de la Agenda post 2015.

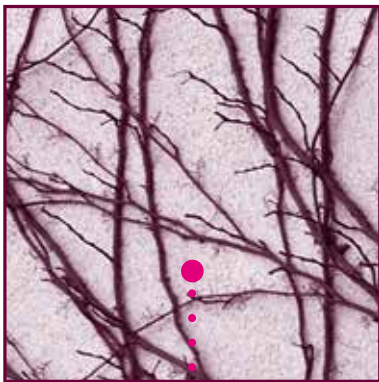
<sup>14</sup> Se refiere a las acciones estratégicas para gestionar el cambio de las compañías desde los niveles más bajos de la organización hasta los de más arriba.



## Conclusiones

A mayor conciencia de las organizaciones, mayor posibilidad habrá de hacerlas socialmente responsables y sustentables, al mismo tiempo que el nuevo contrato social se sigue delineando.

Son los líderes de las empresas los principales protagonistas de este cambio hacia la sustentabilidad, generando confianza hacia los mercados, pero también mostrando un modelo de gestión diferente, mediante procesos que mejoran la calidad de vida de los entornos en los que operan. Queda mucho por aprender para virar hacia una economía regenerativa. Son las organizaciones más evolucionadas, las que sobrevivirán a la nueva economía, siempre en sintonía con la misión que las hizo nacer.





# Referencias

- Banco Mundial. (2012). *Capital Social*. Recuperado de <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTTSOCIALCAPITAL/0,,contentMDK:20187568~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:401015,00.html>.
- Brown, T. (2009). *Change by Design. How Design Thinking Transform Organizations and Inspires Innovation*. California: Harper Collins Publishers.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2 (3), 70-77.
- Donaldson, T. (2008). The transatlantic Paradox: How Outdated Concepts Confuse the American/ European debate about Corporate Governance. En A. Crane, A. Mc. Williams, D. Matten, J. Moon, &, D. Siegel. (Eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (543-551). New York: Oxford University Press.
- Doppelt, B., (2010). *Leading change towards sustainability: A change management guide for Business. Government and Civil Society*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Edelman. (2014). *Barómetro de la confianza. Resultado Global 2014*. Recuperado de <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2014-edelman-trust-barometer/about-trust/global-results/>.
- Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Freeman, R.E. & Mc. Vea, J. (2001). *Strategic Management: A Stakeholder Approach to strategic Management*. Recuperado de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=263511](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511).
- Gorrochategui, N. (2009). Crisis y Responsabilidad Social Empresaria. (RSE). Agenda internacional y perspectivas de evolución para la Argentina. *Facultad de Ciencias Económicas. UBA*, 2, 139-184.
- Gorrochategui, N. (2012). *Cumplimiento del principio 10 del Pacto Global sobre corrupción por parte de las empresas que adhieren a la iniciativa en la Argentina*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Grobocopatel, G. (2014, noviembre). Panorama y experiencias de la Argentina. En J. Kell (Presidencia), *IV Foro Empresarial del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe: responsabilidad y sostenibilidad*. Pacto Global de Naciones Unidas, Buenos Aires.
- IFC (2012). *Normas de desempeño sobre sostenibilidad ambiental y social*. Recuperado de <http://www.ifc.org/sustainability>.
- ISA (2014) *Declaratoria de compromiso con los derechos humanos*. Recuperado de <http://www.isa.co/es/sala-de-prensa/Documents/etica-y-sostenibilidad/isa-y-los-derechos-humanos/2011-11-30%20declaratoria-derechos-humanos.pdf>.
- Kell, J. (2014, noviembre). Creando la Arquitectura: Post 2015 Compromiso Empresarial. En J. Kell (Presidencia), *IV Foro Empresarial del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe: Responsabilidad y Sostenibilidad*. Pacto Global de Naciones Unidas, Buenos Aires, Argentina.

- Laszlo, K. & Laszlo, A. (2007). *Knowledge Based Development as the foundation for Creating Sustainable Learning Societies*. Recuperado de <http://journals.iss.org/index.php/proceedings50th/article/download/218/52>.
- Laszlo, A. (2009). The Nature of Evolution, *World Futures*, 65, (3), 204-221. doi: 10.1080/02604020802392112.
- Mc. Kinsey & Company. (2013). *Women Matter 2013—Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries*. Recuperado de [http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/homepage/2012\\_March\\_Women\\_Matter/PDF/WomenMatter%202013%20Report.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/homepage/2012_March_Women_Matter/PDF/WomenMatter%202013%20Report.ashx).
- Pacto Global. (2014) *Caso: Arcor y los Derechos Humanos*. Recuperado de <http://centroregionalpmal.org/eventos/foroempresarial2014/sites/default/files/Grupo%20Arcor.pdf>.
- Pacto Global. (2014) *Caso: Inclusión de mujeres en el trabajo portuario: Administración General de Puertos*. Recuperado de <http://centroregionalpmal.org/eventos/foroempresarial2014/sites/default/files/Administraci%C3%B3n%20Nacional%20de%20Puertos.pdf>.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*, 89, (1), 2.
- Prahalad, C.K. (2006). *The Fortune at the Botton of the Pyramid: Eradicating Poverty through profits*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rulli, M. & Justo, J.B. (2012). *Guía de Derechos Humanos para Empresas: Proteger, Respetar y Remediar: todos ganamos*. (3rd ed.) [CD-ROM]. Buenos Aires: Programa Naciones.
- Unidas para el Desarrollo - PNUD; Red Argentina Pacto Global.
- Scharmer, C.O. (2007). *Teoría U: Liderando desde el futuro que emerge*. Cambridge, MA: Society for Organizational Learning.
- Scharmer, C. O. (2007) *Presencing Institute*. Recuperado de <https://www.presencing.com/sites/default/files/page-files/TU-ExecSum-Spanish.pdf>.
- Segura, M. (2014, 4 de Noviembre). *Georg Kell, líder de la iniciativa del Pacto Global abrió el IV Foro Empresarial del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe: Responsabilidad y Sostenibilidad en Buenos Aires el 3 de noviembre de 2014* [Web log post]. Recuperado de <http://mariaflorenciasegura.blogspot.com.ar/2014/11/georg-kell-lider-de-la-iniciativa-del.html>.
- Sen, A.K. (1990). Development as Capability Expansion. En K. Griffin & Knight (Eds.), *Human Development and the International Strategy for the 1990s* (41-58). London: Mcmillan.
- Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J. & Flowers, B.S. (2005). *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society*. Cambridge, MA: Sol Press.
- Senge, P., Lar, J., Schley, S., Smith, B. & Kruschwitz, N. (2009). *La revolución necesaria: como individuos y organizaciones trabajan por un mundo sostenible*. Bogotá: Norma.

- Shaw de Estrada, M. (2013). *El diamante de la efectividad: como ser más humanos para influir en los resultados*. Buenos Aires: Distal.
- Visser, W. (2011). *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*. London: John Wiley & Sons.
- Wilber, K. (2000). *A Theory of everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*. Boston: Schambhala.
- Wood, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718.

