



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

BENEFICIO EMPRESARIAL Y SOSTENIBILIDAD

**¿Cómo incentivar a las empresas para que utilicen modelos
sostenibles?**

Autor: Walter Velázquez Taboada

Tutor: Francisco Sastre Peláez

Madrid

Junio 2014

Walter
Velázquez
Taboada

BENEFICIO EMPRESARIAL Y SOSTENIBILIDAD

¿Cómo incentivar a las empresas para que utilicen modelos sostenibles?



Índice

I. Introducción	
- Problemática	4
- Objetivos del trabajo	7
- Metodología	7
II. Evaluación de alternativas	
- Contextualización	8
- Crecimiento verde	13
- Triple Resultado	19
- Florecimiento	27
III. Liderazgo colectivo	
- Niveles de sostenibilidad	33
- Análisis AQAL: Factores internos y externos	37
- Liderazgo transformacional	40
IV. Conclusiones	
V. Bibliografía	

Introducción

Problemática

La Revolución Industrial marcó un punto de inflexión en la historia de la humanidad al hacer posible la producción en masa. Desde entonces los primeros países en tener acceso a dichos procesos y tecnología han promovido el crecimiento económico como medio para alcanzar una mejor calidad de vida. Este modelo ha probado ser efectivo para esos privilegiados, ofreciendo a la sociedad acceso a productos y servicios que no se habrían podido alcanzar de otra forma. Como consecuencia los países en vía de desarrollo aspiran a implementar el mismo sistema de tal forma que China, India o Brasil reportan cada año el número de personas que ha salido de la pobreza gracias a la elevada tasa de crecimiento.

Sin embargo, en las últimas décadas han ganado fuerza las críticas al principio subyacente que equipara bienestar con la acumulación de riqueza material, siendo este uno de los pilares clave del actual discurso de desarrollo sostenible. No sólo se está tomando consciencia de los límites del crecimiento, también se cuestiona el crecimiento económico como medio para alcanzar una mejor calidad de vida. La huella ecológica de Estados Unidos demuestra que si todas las personas en el resto del mundo vivieran como la media americana harían cinco planetas para obtener todos los recursos necesarios. Si los países en vía de desarrollo aspiran a alcanzar dicho nivel no habrá recursos disponibles para todos.

Cada vez más personas toman consciencia de una realidad que ya notaba Albert Einstein:

Un ser humano es una parte del todo, llamado por nosotros “Universo”, una parte limitada en tiempo y en espacio. Él se experimenta a sí mismo, sus pensamientos y sensaciones como algo separado del resto-una especie de ilusión óptica de su consciencia. Esta ilusión es una especie de prisión para nosotros, que nos restringe a nuestros deseos personales y al afecto por unas cuantas personas cercanas a nosotros. Nuestra tarea debe ser liberarnos de esta prisión al ampliar nuestro círculo de compasión para abrazar a todas las criaturas vivientes y a toda

*la naturaleza en su belleza. Nadie es capaz de lograr esto por completo, pero el esfuerzo por tal logro es en sí mismo parte de la liberación y una base para la seguridad interna.*¹

Comprender el significado de esa frase es el primer paso hacia una transformación sistémica e integral. A pesar de su trascendencia la mayoría de las empresas y gobiernos no le dan la importancia que se merece e ignoran el alcance que tiene. La empresa como organización social está influenciada por la forma de pensar de sus empleados, directivos, accionistas, proveedores y comunidades en las que opera, cada grupo compuesto por personas con distintos valores, creencias y formas de concebir el mundo. No obstante, todavía se ignoran o perjudican sistemáticamente los intereses de diversos *stakeholders*.

Además de ser la organización responsable de la creación de riqueza a través de la asignación de recursos según la demanda del mercado, la empresa es también el lugar donde se integran diferentes grupos sociales para generar dicho resultado y mantener el motor del crecimiento económico en movimiento. Sin ella no hubiese sido posible alcanzar el nivel actual y es indiscutible que jugará un papel fundamental en la búsqueda de un modelo sostenible.

El problema surge cuando se interpreta la sostenibilidad como optimización de los procesos y mitigación los daños causados por procesos de producción sin cuestionarse la aportación que hace a la sociedad.

Dice una frase de Mahatma Ghandi que “en lo que piensas te conviertes.”² Esa idea resume la importancia de tener una visión que englobe y dirija los esfuerzos de la empresa hacia su consecución . Desde que el informe Brundtland acuñó el término Desarrollo Sostenible en 1987 han surgido distintas corrientes, cada una indicando caminos diferentes a seguir en términos de sostenibilidad. Todavía sigue vivo el debate sobre el significado de este concepto, sin haber llegado a un acuerdo común sobre qué es exactamente lo que se debe intentar alcanzar.

¹ Calaprice, Alice. *The New Quotable Einstein*. New Jersey: Princeton University Press, 2005. Pag 206.

² Ortega Blake, Arturo. *El Gran Libro de las Frases Célebres*. México: Grijalbo Mondadori, 2013. Pag 57.

En primera instancia se definió como “aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades...” Esta visión sienta unas bases sólidas para el posterior enriquecimiento del concepto. Tiene un componente intergeneracional que genera cierta responsabilidad moral hacia nuestros descendientes, introduciéndose por primera vez la idea de pensar en las generaciones que vendrán después.

No obstante y a pesar de que instituciones como la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) aún lo utilizan, el concepto presenta un fallo importante. Cuando se habla de “necesidades de la generación presente” puede haber desacuerdo respecto al significado de “necesidades.” La forma en que se satisfacen las necesidades de energía, alimentación y agua que tiene un país desarrollado o en vías de desarrollo superan la capacidad de carga del planeta. Por lo tanto no se podría mantener ese ritmo en las generaciones futuras y para que la anterior definición tenga sentido se debería hablar de necesidades básicas exclusivamente.

Sin embargo, uno de los logros más preciados del sistema económico actual es la capacidad para satisfacer cualquier tipo de necesidades. Esta virtud se convierte en un obstáculo cuando se piensa en términos de sostenibilidad ya que es técnicamente imposible que todas las personas vivan bajo el nivel de desarrollo actual. Por otra parte resulta difícil imaginar a la sociedad en países desarrollados renunciando a su estilo de vida para evitar un colapso ambiental que no se vislumbra en un horizonte temporal de corto plazo. Entonces surge el problema; ¿debe aceptarse que la humanidad está destinada a la segregación entre países ricos y pobres o hay alguna forma de alcanzar la sostenibilidad?

La solución pasa por encontrar formas de involucrar a las empresas en el proceso, ya que estas organizaciones son el motor de la sociedad moderna y cualquier intento de transformar el sistema actual deberá involucrarlas activamente. Sin embargo, la sostenibilidad aún se percibe como una amenaza a las oportunidades de negocio, siendo esto una barrera al cambio.

Objetivos

El presente trabajo busca presentar un marco de teórico que permita a las empresas avanzar en la implementación de modelos sostenibles. Para ello se intenta definir en primer lugar cuáles son los factores que actualmente impiden a una empresa operar en armonía con el medio ambiente. Una vez definidos esos obstáculos se determinará si existe una relación entre la cultura empresarial y el nivel de sostenibilidad en el que opera la empresa.

El objetivo último es proponer soluciones que permitan eliminar las barreras que separan a la empresa de la sostenibilidad.

Metodología

La primera sección de la obra busca definir qué se entiende por sostenibilidad. Para ello se llevó a cabo una revisión de las principales corrientes que se discuten hoy en día. Después de investigar las obras y conceptos más populares se contrastaron sus fortalezas y carencias para elegir una que permitiera desarrollar el trabajo bajo un marco de estudio apropiado. Esta contextualización resulta crucial al momento de indagar en la investigación ya que determina hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos de las empresas y el sector público.

En la segunda sección se analiza cuál es la situación actual de las empresas en términos de sostenibilidad y se establece un vínculo con los paradigmas que han causado esa forma de pensar. Al mismo tiempo, se discute la relación entre el liderazgo corporativo y potencial que puede alcanzar la organización bajo el mismo.

Por último, se establece el camino que debe seguir la empresa para alcanzar los objetivos en términos de sostenibilidad, teniendo en cuenta la exigencia que implica la naturaleza compleja del problema y las relaciones entre diferentes sistemas involucrados.

Evaluación de alternativas

Contextualización

La situación en la que nos encontramos desde el punto de vista de sostenibilidad es el resultado de una evolución en la forma de pensar. Para entender hacia dónde deben ir enfocados los esfuerzos es imprescindible comprender cómo hemos llegado a este punto. En 1987 comenzaron a sonar con fuerza los tambores de la sostenibilidad donde hasta hacía poco sólo se oía un leve zumbido. El informe Brundtland acuñó el término Desarrollo Sostenible y fue el evento que marcó el inicio del debate a nivel internacional.

La primera reacción por parte de las empresas fue negar que los procesos y niveles de producción y consumo pusieran en peligro el bienestar del planeta. No se puede reprochar a los empresarios dicha actitud ya que aceptar su validez habría supuesto pérdida de competitividad y negocios a corto plazo. Es difícil imaginarse a Walmart tres décadas atrás exigiendo a sus proveedores certificaciones y procesos sostenibles.

A medida que pasaron los años, y con varios desastres naturales como telón de fondo, se fue incorporando el discurso de la sostenibilidad a programas de estudio y planes universitarios. Era imposible que una cultura en la que no se había dado importancia al impacto de nuestras actividades en el planeta absorbiera inmediatamente la relevancia del Desarrollo Sostenible. Sin embargo, con la educación de la sociedad aumentan las probabilidades de que se tome consciencia.

La empresa como organización social está influenciada por la forma de pensar de sus empleados, directivos, accionistas, proveedores y otros stakeholders, que son personas con distintos valores, creencias y formas de concebir el mundo³. Una vez que el individuo comienza a comprender la importancia de la sostenibilidad las organizaciones empiezan a transformarse. Así es como se comienza a aceptar que en efecto es necesario reflexionar sobre la forma en que se produce y consume.

³ Bleischwitz, Raimund. *Corporate Governance of Sustainability*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2007. Pag 114.

En los últimos veinte años ha habido grandes cambios entre las compañías más importantes del sector privado. Esto se puede notar sobre todo entre los líderes de las diferentes industrias. Empresas como Coca Cola, Nestle, Unilever o Puma han incorporado la sostenibilidad tanto a la cultura empresarial como a los procesos productivos y de desarrollo⁴. Sin embargo, todavía una parte importante opera de forma negligente, obviando el impacto negativo que tienen en el medio ambiente.

Otro grupo se caracteriza por haber comprendido que sus clientes también comienzan a ser sensibles ante los comportamientos de la empresa hacia el medio ambiente. En este caso la motivación para adoptar cambios organizativos y estructurales proviene del exterior. Es la forma menos potente de adoptar la sostenibilidad ya que el incentivo es evitar una consecuencia negativa de no hacerlo, en este caso perder clientes o sufrir un deterioro en la imagen.

En general, la postura del sector privado hacia la sostenibilidad se caracteriza por su heterogeneidad. Algunas empresas han realizado transformaciones profundas y otras siguen operando como se hacía hace 20 años. Hasta ahora se ha hablado de la evolución del sector privado sin mencionar las diferentes grupos con los que interactúan las empresas. Además de la sociedad, que ha sido en gran medida un catalizador, el sector público juega un rol sumamente importante ya que puede limitar o promover las acciones que vayan dirigidas a la obtención de modelos sostenibles. Por este motivo es importante comprender cuál es su rol y situación actual.

El movimiento ambientalista comenzó a tomar fuerza durante los años sesenta y principio de los setenta, marcado por dos acontecimientos importantes. El primero fue la publicación de *Primavera Silenciosa* por Rachel Carson en 1962, donde habla sobre los efectos en el medio ambiente de los pesticidas utilizados por la industria química. El segundo es una imagen que nunca antes se había presenciado y nos aportó perspectiva para comenzar a entender la magnitud del problema; en 1972 los tripulantes del Apollo 17

⁴ Adams, Jonathan y Tercek, Mark. *Nature's Fortune: How Business and Society Thrive by Investing in Nature*. Nueva York: Basic Books, 2013. Pag 42

obtienen la primera foto de la Tierra vista desde el espacio, dejando en evidencia los límites del planeta.

Aunque puede parecer un hecho sin importancia, esa imagen influyó la consolidación de la visión sostenible que ocurriría años más tarde. Uno de los factores que contribuyó a la explotación de recursos naturales sin control fue la visión de que no había límites; que la Tierra regeneraría todo lo que tomábamos de ella. Esta cosmovisión llevó a empresas y consumidores a dar por hecho que sus actos no tendrían consecuencias negativas en el ambiente. La imagen de la Tierra flotando sola en el espacio cambió dicha perspectiva. Por primera vez se pudo contemplar un planeta finito.

Dos décadas después comienzan a verse los frutos de la evolución en forma de iniciativas sociales y acciones por parte de organismos independientes⁵. Ante esto hubo tanto reacciones positivas como negativas por parte las administraciones. En el segundo grupo hay tres tipos de respuestas; negar las afirmaciones, dar la espalda o aceptarlo e implementar medidas que cubran de forma superficial los problemas planteados y den buena imagen ante el público general.

La mayoría de las administraciones respondió durante varios años con alguna de estas últimas. Hubo tres motivos que impulsaron dicho comportamiento.

El primero es la falta de visión por parte de los políticos, que en ese momento carecían de formación en temas de sostenibilidad, ecología, o ambientalismo⁶. Algunos gobiernos ni siquiera tenían un ministerio de medio ambiente, por lo que lo que cualquier intento de obtener apoyo sería en vano.

También fue un factor importante la presión de empresas para que el gobierno actuara de forma que les beneficiara, es decir, sin implementar regulaciones o leyes que limitaran o alteraran sus procesos productivos. El crecimiento económico, sin importar su precio, prevalecía sobre cualquier otro tema.

Por último, cabe mencionar el contexto político y económico. Con el mundo reajustándose a la sombra de la caída de la Unión Soviética no era

⁵ Paine, Robert. *Advances in Ecological Understanding: By Kuhnian Revolution or Conceptual Evolution?* University of Washington, 2002. Pag 54

⁶ García, Luis Enrique. *Sustainable Development and the Private Sector: A Financial Institution Perspective*. Yale Forestry and Environmental Studies Bulletin, 2011. Pag 16

momento para preocuparse por un reducido grupo de personas que defendía al planeta.

Esas respuestas produjeron un enfrentamiento directo entre quienes defendían las ideas ambientalistas y los gobiernos. También quedó la percepción de una alianza entre empresas y gobierno para alcanzar un status quo que beneficiara a ambos. Esto lleva a la creación de organizaciones no gubernamentales dedicadas a la protección del medio ambiente y creación de conciencia entre la sociedad civil. Algunos grupos más severos comenzaron a presionar a las empresas y pronto salen a la luz escándalos sobre el impacto que pueden llegar a tener los procesos productivos.

Estas acciones provocan un cambio en los flujos de influencia que sería crucial para llegar a la situación en la que nos encontramos. El movimiento ambientalista pronto deja de ser algo exclusivo de un grupo reducido de intelectuales y obtiene un respaldo considerable entre la sociedad. Los gobiernos responden ante las exigencias imponiendo regulaciones y leyes ambientales. Aunque son medidas poco contundentes es suficiente para que haya un cambio en la relación entre empresas y gobierno⁷.

Al mantenerse esta tendencia se abre una brecha entre las empresas y el sector público, compuesto por gobiernos y ONGs, de tal forma que hay una ruptura del diálogo. Las empresas comienzan a ver al gobierno como un enemigo que ha cedido ante presiones sociales en contra de sus intereses y a las ONGs como la causa de esos problemas. Por otra parte, para la administración pública las ONGs son una amenaza a su imagen más que un pilar de apoyo para luchar por intereses comunes. Finalmente, las organizaciones aun ven a los otros dos como barreras al cambio o directamente como enemigos.

Este resultado se debe en gran parte a la divergencia de intereses. Cada grupo tiene objetivos distintos y aparentemente incompatibles. Las empresas buscan maximizar su beneficio, pero al comparar la rentabilidad de opciones encuentran que para alcanzar su objetivo deben ignorar la sostenibilidad⁸. El

⁷ Birney, Annal et. al. Stepping up: A Framework for Public Sector Leadership on Sustainability. Forum For The Future, 2010. Pag 74

⁸ Griggs, David. *Sustainable Development Goals for people and planet*. Macmillan Publishers Limited, 2013.

gobierno debe mantener el crecimiento del país y la mejora constante de la sociedad. Por último, las ONGs mantienen posturas radicales dirigidas exclusivamente a la conservación del medio ambiente. Sin embargo, en este trabajo se demostrará cómo estos objetivos tan diferentes pueden llegar a encontrarse en las circunstancias adecuadas.

Crecimiento verde

El concepto de Crecimiento Verde resulta de especial importancia ya que muchos países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) han basado sus políticas medioambientales en él. Después de analizar las características más importantes y diseccionar cuáles son los valores subyacentes se podrá observar con claridad por qué es el término mejor recibido por la OCDE.

Según el reporte emitido como contribución a la Cumbre de Río de Janeiro en 2012, el crecimiento verde “significa propiciar el crecimiento y el desarrollo económicos y a la vez asegurar que los bienes naturales continúen proporcionando los recursos y los servicios ambientales de los cuales depende nuestro bienestar. Para lograrlo debe catalizar la inversión y la innovación que apuntalen el crecimiento sostenido y abran nuevas oportunidades económicas.”⁹ Hay varios elementos en la definición anterior que resultan interesantes desde el punto de vista conceptual y se pueden separar en dos grupos; qué es el crecimiento verde y cómo alcanzarlo.

Dentro del primer grupo se encuentra la idea de mantener e incluso incrementar el crecimiento económico cuando es justamente ese el punto de fricción más discutido en el debate de la sostenibilidad. Sin embargo, los autores intentan maquillar la severidad de su afirmación indicando que al mismo tiempo se debe asegurar la conservación de los bienes naturales. Este enfoque ignora que mantener el crecimiento y preservar los recursos y bienes naturales al mismo tiempo es una tarea difícil en este momento y más aun si se extrapola a nivel mundial.

El segundo grupo hace referencia a la forma de alcanzar el crecimiento verde y sugiere hacerlo a través de la inversión e innovación. Sin embargo, resulta difícil imaginar una tecnología que permita democratizar el crecimiento que mantienen algunos países de la OCDE a todas las naciones y al mismo tiempo preservar los bienes naturales necesarios para nuestra existencia. Incluso si la empresa es capaz de eliminar todas las externalidades negativas a través de procesos completamente eficientes todavía se mantiene el problema de los recursos naturales no renovables utilizados. Cuando una mina de níquel

⁹ OCDE. Hacia el Crecimiento Verde: Un Resumen Para los Diseñadores de Políticas. Mayo 2011

se agota sólo se podrá acceder a esa materia prima a través del reciclaje y el éxito de este depende, además de la tecnología, de la voluntad de las personas.

Dejando a un lado cuán alcanzable es dicha tecnología, a nivel práctico la implementación de I+D en este ámbito plantea algunas limitaciones importantes. La innovación es una actividad que requiere financiación, de tal forma que las personas o instituciones que destinan su capital a dicha actividad esperan un retorno. El ejemplo más claro son las empresas, que invierten parte de su beneficio en esta actividad esperando ganar ventaja competitiva. Si la empresa no ve un retorno potencial considerable abandonará la investigación sin contemplaciones. El tipo de tecnología que sería necesario para alcanzar el crecimiento verde tal y como está planteado se encuentra muy lejos de ser realidad, quedando así destinados los esfuerzos de I+D a objetivos más realistas.

Más relevante aún resulta preguntarse cuáles son las ideas que sostienen y dan vida al concepto de crecimiento verde. Es decir, ¿por qué el objetivo consiste en propiciar el crecimiento y desarrollo económico? La respuesta es que el valor intrínseco que apuntala este concepto es la correlación entre riqueza y bienestar personal, la idea de que a mayor poder adquisitivo mayor felicidad. Algunas teorías como la que se discutirá más adelante defienden que bajo ese concepto no sólo es imposible alcanzar la sostenibilidad, sino que supone una barrera para lograrlo. Si la felicidad estuviera basada en la acumulación de capital o el consumo el panorama sería ciertamente desalentador ya que aquéllos países donde ambos niveles son bajos deberán encontrar la forma de propiciar su incremento a través de los mismos mecanismos que hoy en día general insostenibilidad.

La falta de sustento ideológico se manifiesta en la definición de crecimiento verde a través de las limitaciones analizadas. El problema con este enfoque se encuentra en los cimientos que dan origen a la teoría. En un intento de concretar y sugerir líneas de acción más concisas se incluyen cinco pilares en los que se basa el crecimiento verde.

Fundamento	Descripción
Productividad	Mayor eficiencia en el uso de recursos. Reducción de los residuos y consumo de energía.
Innovación	Oportunidades que se transformen en nuevas maneras de afrontar y resolver los problemas ambientales.
Nuevos Mercados	Incentivar la demanda de tecnologías, bienes y servicios verdes en nuevos mercados.
Estabilidad	Condiciones macroeconómicas menos volátiles, estabilidad de precios de los recursos y “apoyo de la consolidación fiscal mediante el aumento de los ingresos al ponerle precio a la contaminación.”
Confianza	De cara al inversionista, basada en la “previsibilidad y estabilidad” ¹⁰ de la forma en que los gobiernos enfrentan los problemas medioambientales.

Tabla 1.1

Algunos de estos pilares entrañan riesgos y limitaciones que se discuten en la teoría, siendo algunos de ellos los siguientes.

En términos de productividad la persecución de la eficiencia como objetivo aislado puede llevar a un aumento del consumo, según expone la paradoja de Jevons. La mejora en los procesos productivos implica una reducción de costes, que a su vez causará una disminución del precio final. Este resultado es inevitable, ya que si la empresa decide mantener el mismo precio los nuevos márgenes obtenidos por el abaratamiento de costes atraerán competidores y a largo plazo el precio terminará ajustándose. El efecto final es un aumento en la cantidad demandada, de tal forma que en la nueva situación se consume más que antes.

Según la filosofía del crecimiento verde este es un resultado deseable, ya que el consumo indica mejora del bienestar. Sin embargo, ese aumento del consumo implica la explotación de más recursos naturales y la emisión de más contaminantes ya que la mejora en la eficiencia difícilmente implica una

¹⁰ OCDE. Hacia el Crecimiento Verde: Un Resumen Para los Diseñadores de Políticas. Mayo 2011

eliminación definitiva de externalidades negativas. Es decir, teniendo en cuenta un horizonte temporal de varias décadas la mejora de eficiencia sólo tendrá un impacto positivo si elimina completamente las externalidades negativas y además el entorno en el que opera la empresa es capaz de reciclar todos los residuos de sus productos.

La idea se torna aun más complicada cuando se incorpora la búsqueda de nuevos mercados como pilar del crecimiento. ¿Qué sucede cuando una empresa opera a nivel internacional, en lugares donde el estado de la tecnología no permite alcanzar los objetivos antes mencionados en términos de reciclaje? En ese caso la expansión de la empresa es inherente a la insostenibilidad ya que, sin importar cuán eficiente puede llegar a ser, consume más recursos naturales de los que es capaz de reutilizar. También resulta interesante el enfoque exclusivo desde una perspectiva; la del país que tiene la capacidad para llevar aplicar estos conceptos, ignorando o aislando de la ‘sostenibilidad’ a países en los que incluso el crecimiento verde está lejos de ser alcanzado.

Si además se tiene en cuenta el siguiente pilar, la estabilidad, el crecimiento verde parece un lujo reservado para algunos países privilegiados con “condiciones macroeconómicas menos volátiles.”¹¹ No es casualidad que la teoría haya sido presentada por la OCDE, ya que la mayoría de países en esta organización se benefician al trazar sus políticas bajo un marco como el crecimiento verde, que da cabida a un amplio margen para justificar la falta de sostenibilidad argumentando un avance lento hacia la eficiencia e innovación.

La última piedra angular que yace en los cimientos del crecimiento es la confianza, rompiendo aparentemente con la línea de los otros cuatro pilares. Sin embargo, este elemento hace referencia a la percepción de los inversores y no a todos los *stakeholders* involucrados en un negocio, quebrantando una vez más el potencial del crecimiento verde como teoría válida para la sostenibilidad. Si bien es importante la previsibilidad de los gobiernos, no se puede excluir a aquéllos países en los que no se cumpla esta característica.

Uno de los mensajes en los que es más difícil obtener consenso es la noción de un planeta interconectado donde la distinción entre países no es más

¹¹ OCDE. Hacia el Crecimiento Verde: Un Resumen Para los Diseñadores de Políticas. Mayo 2011

que una creación del ser humano para facilitar la consecución de unas metas y objetivos impuestos por nosotros mismos. El crecimiento verde demuestra que en las más altas esferas políticas y económicas todavía existe esta cosmovisión. Si nos encontramos en un mismo planeta donde los efectos de la actividad trascienden fronteras, ¿por qué llega al foro de La Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro una teoría donde esta realidad ni siquiera es tomada en cuenta?

El principal motivo de las deficiencias conceptuales reside en el origen de la teoría. La idea del crecimiento verde surge para reemplazar el de desarrollo sostenible, ya que “se ha agotado el discurso de la sostenibilidad, se ha vaciado el contenido del concepto.”¹² El argumento principal es que las empresas se han hecho con el discurso de la sostenibilidad y ahora dicho término se asocia a la falsedad de algunas empresas que sólo se dedican a transformar la imagen para aparentar ser verdes.

El problema está en que el futuro de una idea viene dado por la validez de sus orígenes. El destino del crecimiento verde se augura complicado ya que nació simplemente para sustituir a otro término que ha perdido su fuerza. Además del bajo crecimiento económico, la desigualdad social y los problemas estructurales que se pretenden solucionar con este modelo hay un aspecto clave que está relacionado directamente con el alcance del concepto: mantener el mismo modelo de crecimiento económico. La cuestión es, ¿se puede considerar el crecimiento verde un nuevo modelo? ¿Acaso se pone como objetivo producir menos o cambiar la forma en la que está organizada la economía?

Por desgracia la respuesta es no lo suficiente. Sin embargo hay dos componentes que vale la pena rescatar. El primero es la idea de medir la productividad respecto al capital natural. El segundo es que el crecimiento debe ser incluyente, es decir, no para combatir la pobreza sino para incorporar a los marginados. Sin embargo falta la esencia que hace a una idea romper verdaderamente con los paradigmas: un cambio en la cosmovisión. En ningún momento se habla de cambiar la manera en que vemos el mundo. La

¹² Lichtinger, Víctor. Ministro medio ambiente México, UIA Noviembre 2013.

economía sigue siendo el motor central, sólo se hacen algunas modificaciones para corregir problemas que hasta ahora no hemos sido capaces de solucionar.

No obstante, el hecho de que el crecimiento verde no sea un nuevo paradigma no implica que se deba descartar. De hecho, tienen algunos puntos importantes que pueden ayudar a avanzar en el camino hacia un cambio en la cosmovisión. La realidad es que es muy difícil pasar de donde nos encontramos hacia donde queremos ir sin pasos intermedios. Por ejemplo, una de las condiciones del crecimiento verde es invertir en la recuperación del capital natural para no seguir perdiéndolo y modificar patrones no sostenibles de producción y consumo¹³. Las consecuencias de este tipo de medidas es generar poco a poco la consciencia necesaria para llegar al cambio de cosmovisión.

En el siguiente apartado se discutirá un marco que ayuda a determinar la situación de cada empresa. Sabiendo en qué punto se encuentra es posible tomar medidas que le ayuden a seguir mejorando.

¹³ Otra prueba de que la economía sigue estando basada en la producción y el consumo.

Triple Resultado

El término Triple Resultado nace como una alternativa al sistema tradicional de contabilidad y ha evolucionado hasta convertirse en una forma de entender la sostenibilidad. El concepto defiende que las empresas deben medir y presentar resultados operativos en el ámbito social, económico y ambiental, a diferencia de los informes exclusivamente económicos que todavía predominan hoy en día. La idea fue introducida por Freer Spreckley en 1981, aunque la frase *'triple bottom line'* (TBL) o *'People, Planet, Profit'* fue acuñada por John Elkington mientras trabajaba para el think tank SustainAbility. El concepto ha sido adoptado por empresas como Shell, que emitió su primer reporte de sostenibilidad en 1997 basándose en el triple resultado.

Social

Este componente hace referencia al bienestar tanto de las personas implicadas directamente en la operación de la empresa como de las comunidades que se ven afectadas indirectamente. Se reconoce que en última instancia cualquier organización está compuesta de personas, por ello exhorta a tomar en cuenta cualquier *stakeholder* de la empresa. El TBL considera una estructura social determinada por la interdependencia de los diferentes grupos implicados en la actividad empresarial.

Una compañía que siga el modelo TBL tiene como objetivo en el ámbito social beneficiar a todos sus *stakeholders* y no explotar ni dañar sistemáticamente los intereses de alguno de ellos a favor de otro o la empresa misma. Una de las prácticas más comunes es la distribución de una parte de las ganancias entre los proveedores de materias primas, siendo el *fair trade* un ejemplo concreto. Se espera también que bajo ningún concepto haya casos de explotación infantil en la empresa o en sus proveedores, que se pague un salario justo a los trabajadores respetando las jornadas laborales establecidas y que se mantenga un entorno de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos¹⁴.

¹⁴ Cavagnaro, Elena y Curiel, George. *The Three Levels of Sustainability*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2012.

Además del comportamiento mínimo aceptable, un negocio comprometido con el TBL irá más allá en el desarrollo de su comunidad. La idea subyacente es que a largo plazo la empresa obtendrá los frutos de operar en un entorno donde las personas se sientan felices y motivadas. Por ello suelen destinar los esfuerzos a mejoras en materia de educación y salud pública, aunque también resultan fundamentales aquellas actividades relacionadas con la recreación y la vida en familia.

De los tres resultados que componen el TBL este es el más difícil de cuantificar, aunque el *Global Reporting Initiative* ha desarrollado modelos para medir el impacto social de los negocios. Entre los indicadores utilizados con más frecuencia se encuentra la tasa de desempleo, proporción de mujeres empleadas, ingreso medio del hogar, pobreza relativa, porcentaje de la población con enseñanza media, tiempo medio de transporte al trabajo, crímenes per cápita y expectativa de vida.

Ambiental

Se refiere a las prácticas medioambientales llevadas a cabo por la empresa ya sea para contribuir a la conservación del entorno natural de la manera más útil posible o para minimizar el impacto negativo de su actividad. Algunas de las medidas más comunes entre empresas comprometidas con el modelo TBL para reducir la huella ecológica incluyen:

- Control y regulación del consumo de energía y materias primas no renovables.
- Reducción de los desechos
- Eliminación de la toxicidad de los desechos antes de su traslado a ubicaciones seguras y acondicionadas para un tratamiento adecuado.

Además de llevar a cabo estas acciones hay ciertos negocios en los que no incurre una empresa comprometida con el medio ambiente, como puede ser la minería, sobrepesca, tala de árboles, producción de armamento, químicos tóxicos o cualquier otro cuya propia naturaleza que lleve al agotamiento de

recursos naturales o afecte directamente el entorno natural¹⁵. En los sectores donde es posible implantar la idea del TBL las empresas llevan a cabo análisis del ciclo de vida de productos para determinar en qué etapa de la cadena de valor se está generando el mayor impacto negativo, desde la obtención de materias primas hasta el desecho generado por el usuario final.

En el caso de productos no-biodegradables la última etapa del análisis del ciclo de vida suele ser igual de controversial sin importar el tipo de negocio. Esto se debe a que el coste de manejar los desechos recae directamente en los gobiernos, desde un punto de vista financiero, y en las personas que viven cerca de los depósitos, desde el punto de vista medioambiental. El TBL critica este comportamiento e indica que las empresas deben asumir parte del coste generado por el desecho de sus productos. Esto corresponde a la internalización de externalidades negativas, incrementando así el precio del producto reflejado en una disminución de la demanda.

El principal argumento tras el ámbito ambiental del TBL es que a largo plazo la sostenibilidad es la vía de actuación más rentable. Si se ignorasen las posibles consecuencias de una práctica negligente a corto plazo la empresa tendría que lidiar con efectos incluso más severos en el largo plazo. Asimismo, existen dos etapas en las que una empresa debe hacer frente al aspecto medioambiental de una decisión; antes de llevarla a cabo para analizar su viabilidad y una vez se ha ejecutado para medir el impacto. En el siguiente apartado se estudia uno de los métodos utilizados en la toma de decisiones.

1. Análisis Dirigido de Escenarios¹⁶

Es un método de valoración de alternativas basado en la estimación del valor económico de los servicios ofrecidos por un determinado ecosistema. Dichos servicios se consideran un input necesario para la producción, como lo son el trabajo, capital, y tecnología. Su principal ventaja frente a métodos es el análisis de dos alternativas para la misma decisión en lugar de un estudio coste-beneficio exclusivo para una vía de actuación. Los responsables deben

¹⁵ Hall, Tanya y Slaper, Tomothy. *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?* Indiana Business Research Center, Indiana University, 2011,

¹⁶ Traducción propia del inglés "Targeted Scenario Analysis"

optar por continuar la operación sin hacerlo (BAU¹⁷) o invertir en la conservación del ecosistema (SEM¹⁸).

La primera alternativa consiste en continuar con el rumbo actual “sin tener en cuenta el beneficio de los servicios ambientales, los costes asociados con su degradación y relaciones entre decisiones de producción, el medio ambiente y objetivos sociales más amplios”¹⁹ A pesar de la degradación de ecosistemas y servicios que conlleva esta opción resulta atractiva a corto plazo por las elevadas ganancias. Sin embargo, a largo plazo puede resultar en la destrucción total o parcial del entorno y por ende la reducción de ingresos que, como se mencionaba antes, dependen de los servicios ambientales como input.

Por otra parte el Manejo Sostenible de Ecosistemas implica un cambio en la forma de operar actual en búsqueda de la protección de los servicios ambientales necesarios para obtener el producto final. Su objetivo es influir en la toma de decisiones de tal forma que se le de valor al input medioambiental.

Para llegar al resultado se utilizan indicadores socioeconómicos que permiten medir el impacto de las dos vías alternas sobre el mismo escenario. En el proceso se analiza la información económica de los servicios ambientales en un marco temporal y su relación con los resultados operativos del negocio (beneficio, empleo, crecimiento, etc.) El resultado se muestra en forma de gráficas donde se puede comparar el desempeño del negocio en términos monetarias tras X años según la decisión tomada, BAU a SEM.

A pesar de que todos necesitamos los servicios ambientales para subsistir, este método carece de validez en aquellos casos donde no jueguen un papel importante para la operación de la empresa. En términos de relevancia para un negocio que aspira a operar en el marco del Triple Resultado el Análisis Dirigido de Escenarios supone una herramienta práctica para compañías cuya actividad dependa directamente de servicios medioambientales como input de la producción. En concreto, supone las siguientes ventajas:

¹⁷ Business As Usual

¹⁸ Sustainable Ecosystem Management

¹⁹ Alpizar, Francisco y Bovarnick, Andrew. *Targeted Scenario Analysis*. United Nations Development Programme, 2013. Pag 17.

- Comparación de dos alternativas distintas para una decisión.
- Análisis enmarcado en un horizonte temporal donde se puede ver la evolución de cada alternativa
- Análisis basado en el desempeño de la empresa, no en el ecosistema, siendo este punto de especial importancia por la relevancia que arroja el resultado a los responsables de tomar la decisión.
- Se consideran los servicios ambientales como input para la actividad productiva a diferencia de anteriores intentos por valorar un ecosistema completo.
- Se toman en cuenta factores socioeconómicos cuantitativos y cualitativos para determinar el impacto de SEM vs BAU.²⁰

Económico

La forma en la que se entiende el aspecto económico en el TBL difiere del enfoque tradicional contable. En este caso se refiere al valor económico real generado por la empresa en el entorno donde opera cuyos beneficios son transferidos a la sociedad. Para ello debe medir la contribución de la compañía a otras organizaciones que han creado valor gracias a su actividad y no solo el beneficio neto de su operación. A nivel práctico resulta la línea de fondo más fácil de medir en comparación con el ámbito social o ambiental. Por otra parte, a nivel práctico resulta más viable la medición del impacto en el medio ambiente que en la sociedad. Por ese motivo muchos de los reportes TBL se enfocan en estas secciones dejando a un lado el componente social.

Actualmente todavía resulta complicada la medición del desempeño tal y como está definido a nivel teórico. No obstante, se observan avances en el búsqueda de modelos que permitan integrar componentes de sostenibilidad en los resultados financieros. A continuación se analizarán algunas propuestas para incorporar la biodiversidad y servicios de los ecosistemas (BSE²¹) en las finanzas.

²⁰ Alpizar, Francisco y Bovarnick, Andrew. Targeted Scenario Analysis: A New Approach to Capturing and Presenting Ecosystem Service Values for Decision Making. United Nations Development Programme, 2013,

²¹ Biodiversity and Ecosystem Services

1. Incorporación de la biodiversidad y servicios ambientales a las finanzas

La crisis financiera que vivimos recientemente puso de manifiesto la falta de capacidad para entender el riesgo a un nivel sistémico. A pesar de contar con el apoyo de la tecnología para construir modelos y predecir resultados el volumen de activos financieros cayó de USD 194 trillones en 2007 a USD 178 trillones en 2008²². “Incentivos mal alineados, conflictos de interés, predominio del cortoplacismo y fallos en la asignación de responsabilidad,”²³ entre otros factores, provocaron que las instituciones involucradas en los mercados financieros subestimaran las posibles consecuencias de un error de cálculos.

Algunas de estas empresas han reconocido la necesidad de rediseñar la forma en que se entiende el riesgo financiero, incluyendo variables en materia de sostenibilidad que antes no se habría planteado tener en cuenta. El cambio climático y sus consecuencias derivadas, como las amenazas a la biodiversidad y servicios de ecosistemas o escasez del agua se traducen en riesgos financieros que actualmente son desestimados o incomprendidos²⁴. En un sistema donde el corto plazo predomina sobre la estabilidad a largo plazo, el impacto de no tener en cuenta dichos factores, que solo se vuelve visible en un horizonte temporal relativamente lejano, es ignorado.

Además del riesgo inherente a la falta de compromiso con prácticas sostenibles, la situación se agrava cuando se suman factores que intensifican y propician su aparición, como pueden ser:

- Tendencia al fortalecimiento de la regulación y sanciones impuestas – el sector público es cada vez más consciente de la necesidad de proteger su patrimonio natural.
- Incremento de efectos negativos en sectores con alta dependencia en servicios de ecosistemas, como la agricultura o pesca.

²² McKinsey Global Institute. Financial Markets.

²³ Mulder, Ivo y Clements-Hunt, Paul. Demystifying Materiality: Hardwiring Biodiversity and Ecosystem Services into Finance. United Nations Environment Programme Finance Initiative, 2011. Pag 5.

²⁴ García, Luis Enrique. *Sustainable Development and the Private Sector: A Financial Institution Perspective*. Yale Forestry and Environmental Studies

- Incremento de la presión social ante casos de negligencia o mala praxis cuyo efecto se ve multiplicado por los medios de comunicación, organizaciones si ánimo de lucro o activistas comprometidos.

En la siguiente tabla se resume el enfoque de las principales instituciones involucradas en los mercados financieros respecto a la Biodiversidad y Servicios de Ecosistemas, así como un ejemplo de empresas que están llevando a cabo esta práctica²⁵.

Bancos	Inversores	Aseguradoras
BSE adquiere protagonismo cuando se trata de análisis de proyectos, en los que deben tenerse en cuenta amenazas como multas por daños a comunidades, cierre de operaciones por contaminación o deterioro de la imagen.	Tanto en inversiones puntuales como en portfolios se tienen en cuenta los riesgos y oportunidades derivados del impacto y la dependencia de las empresas en la BSE.	Además del enfoque en análisis de riesgos provenientes de la BSE, las aseguradoras influyen más que cualquier otro grupo en el establecimiento de políticas y regulaciones ya que un marco legal más estricto ayuda a mitigar riesgos y por tanto reducir costes de indemnización.
Uno de los cinco principios de Rabobank es “gestionar los recursos naturales de forma responsable.” ²⁶ Este objetivo se materializa a través de	Robeco se compromete con empresas cuya actividad depende de manera significativa de la BSE. Actualmente trabaja directamente con el sector farmacéutico	Seguros Verdes HSBC ofrece a sus clientes la posibilidad de mitigar las emisiones de carbono de sus coches a través de la conservación de áreas forestales

²⁵ Epstein, Marc. *Making Sustainability Work. Best Practices in Managing and Measuring Corporate, Social, Environmental and Economic Impacts*. Sheffield: Greenleaf Publishing 2008.

²⁶ Mulder, Ivo y Clements-Hunt, Paul. *Demystifying Materiality: Hardwiring Biodiversity and Ecosystem Services into Finance*. United Nations Environment Programme Finance Initiative, 2011

una serie de medidas como la prevención de la degradación y erosión del suelo, minimizar la contaminación del agua, prevención de la sobrepesca y conservación de áreas con alto valor ecológico. ²⁷	para determinar de forma explícita cuál es el impacto de la biodiversidad y servicios de ecosistemas en empresas de esta industria.	proporcionales a la emisión de un vehículo promedio.
---	---	--

Tabla 1.2

Los resultados de la empresa en cada uno de los pilares se mueven en un espectro que abarca desde el mínimo cumplimiento hasta el comportamiento deseado. A la luz de teorías más integrales esta noción carece de fundamento ya que establecer mínimos desvía el esfuerzo y atención de la empresa por conseguir objetivos ambiciosos. No obstante, los mecanismos propuestos para el seguimiento de los resultados en cada uno de los niveles resultan útiles si son integrados en una visión más amplia de la sostenibilidad. A continuación se discuten brevemente las herramientas que permiten ejecutar el TBL.

²⁷ Mulder, Ivo y Clements-Hunt, Paul. Demystifying Materiality: Hardwiring Biodiversity and Ecosystem Services into Finance. United Nations Environment Programme Finance Initiative, 2011

Florecimiento

Cuando se introduce una rana en un recipiente con agua hirviendo esta salta e intenta escapar del calor. Sin embargo, cuando el recipiente se calienta gradualmente el animal no percibe el cambio de temperatura, de tal forma que no intenta escapar y termina muriendo²⁸. Cuando aplicamos esta metáfora al problema del cambio climático surge la pregunta a la que intenta dar respuesta Gabriel Grant en su ensayo *Transforming Sustainability*. Si el daño al planeta provocado por nuestras actividades puede dañar permanentemente la capacidad de regeneración de la Tierra y poner en peligro nuestra vida, ¿por qué no se activan los mecanismos naturales de respuesta al peligro?

Esa capacidad para responder ante situaciones de estrés ha permitido a la humanidad sobrevivir en circunstancias adversas gracias a la capacidad de resolución de problemas. Sin embargo, el impacto de la industria y el consumo no se percibe de forma directa como sería el caso de un terremoto, desastre natural, a amenaza física. Al contrario, suceden lentamente y los efectos irreparables llegarían en un horizonte temporal lejano. Por lo tanto, el ser humano no siente que esté en peligro.

El mismo comportamiento se puede observar en las empresas, que al fin y al cabo son grupos de personas organizados con un fin. Actualmente, estas organizaciones responden a amenazas que perciben como inmediatas; la planta está contaminando el río, por lo tanto deben mejorarse los procesos; nuestra imagen está relacionada con daño al ambiente, emprendamos cambios para mejorarla. Este tipo de incentivos responden a fuentes de motivación controladas, como puede ser el miedo, las recompensas o el estímulo financiero, que activan los mecanismos de resolución de problemas.

Los procesos cognitivos utilizados en la resolución de problemas se basan en experiencias pasadas cuyo resultado fuera satisfactorio. Por ese motivo resultan de poco valor cuando nos enfrentamos a problemas complejos que requieren un cambio en la forma de pensar. La creatividad, combustible que hace posible dicha transformación, no emerge bajo las mismas circunstancias sino que está determinada por la automotivación y la motivación

²⁸ Krugman, Paul. *Boiling the Frog*. The New York Times, 2009.

por ayudar a otros. Ambas estimulan pensamientos positivos que a su vez se traducen en mayor motivación, compromiso psicológico y energía para afrontar la crisis medio ambiental.²⁹

En el apartado anterior se discutieron los tres niveles de sostenibilidad y la importancia de la colaboración interdisciplinaria para alcanzar la armonía entre empresa y entorno. La necesidad de colaborar con entidades y grupos cuyos intereses son en principio divergentes hace que las habilidades basadas en emociones positivas sean esenciales para el proceso. Soluciones disruptivas, transformacionales, interdisciplinarias e integrales no se pueden alcanzar con la misma mentalidad y herramientas se utilizan para resolver crisis inmediatas bajo el efecto de nuestra respuesta a amenazas.

Por lo tanto el hecho de que no se perciba una amenaza directa por el cambio climático permite que se den las circunstancias adecuadas para afrontarlo de forma creativa, como requiere un problema de esta complejidad. La teoría de la autodeterminación considera el crecimiento y la superación personal como la propensión natural del ser humano y explora bajo qué circunstancias se manifiesta ese potencial. La piedra angular para transformar la no-autodeterminación en autodeterminación es la internalización, “proceso mediante el cual las personas asumen valores, principios, juicios o regulaciones como propias.”³⁰

Uno de los principales problemas que enfrentan las empresas es la motivación de sus empleados y su importancia se ve reflejada en el gran número de obras sobre el tema. Muchas de ellas terminan sugiriendo formas de motivación controlada como paquetes de acciones para los directivos o bonos por cumplimiento de objetivos, pero el comportamiento y los valores que se desprenden no son los requeridos para llegar al objetivo de la sostenibilidad.

La teoría de la auto-determinación indica que “a través de la internalización las personas tienen la oportunidad de crear ‘altos niveles de paz interior’, ‘experiencias frecuentes de elevación moral’, ‘profunda apreciación por la vida’, ‘conexión no solo con uno mismo sino también con algo más grande

²⁹ Grant, Gabriel. *Transforming Sustainability*. Yale University Press, 2012.

³⁰ Ryan, R.M., and J.P. Connell (1989) ‘Perceived Locus of Causality and Internalization: Examining Reasons for Acting in Two Domains’, *Journal of Personality and Social Psychology* citado en la obra de Grant, Gabriel. *Transforming Sustainability*. Yale University Press, 2012.

que los trasciende como individuos’, ‘un sentido de dónde encaja en el mundo’ y ‘son menos propensos a sobre-consumir’.”³¹ Además de la estrecha relación con las ideas de Albert Einstein, esta idea guarda la clave para la transformación de una empresa hacia una visión sostenible del mundo.

Visión de la sostenibilidad: de problemas a posibilidades

La teoría del florecimiento critica el enfoque de la sostenibilidad como un problema a resolver y para ello se basa en los siguientes argumentos.

En primer lugar, establece que desde pequeñas las personas son entrenadas para resolver problemas y al hacerlo se consigue la desaparición de una situación no deseada mas no la creación de una realidad diferente y anhelada. Desde escuelas de negocio hasta centros de investigación científica, se identifica la existencia de un problema a raíz de los síntomas y acto seguido se busca una forma de eliminar la causa de estos. No obstante, dicha práctica da lugar a un efecto de rebote que es “la tendencia de los síntomas de un problema, cuando son tratados, de volver con más fuerza de lo que eran originalmente.”³²

Un ejemplo práctico de este es efecto es el de tratar con analgésicos una fiebre causada por la infección de algún órgano vital. Los síntomas cederán a corto plazo, pero no tardarán en volver, ya que mientras tanto la verdadera causa del problema no ha hecho más que empeorar. En un plano económico está la Paradoja de Jevons, que muestra cómo a medida que se produce de forma más eficiente se reducen los costes, provocando un aumento de la cantidad demandada, sacrificando la conservación a largo plazo por el ahorro de recursos inmediato.

En segundo lugar destaca que es posible observar el mismo patrón cuando se analiza el discurso de sostenibilidad, enfocado en motivaciones controladas como amenazas (i.e ‘si no actuamos ahora vamos a destruir el planeta’). Sucede que esta postura puede tener dos efectos negativos; tanto el emisor como el receptor pierden autonomía³³ ya que la comunicación está

³¹ Ryan, R.M., V. Huta and E.L. Deci (2008) ‘Living Well: A Self-determination Theory Perspective on Eudaimonia’, *Journal of Happiness Studies*, citado en la obra de Grant, Gabriel. *Transforming Sustainability*. Yale University Press, 2012.

³² Grant, Gabriel. *Transforming Sustainability*. Yale University Press, 2012.

³³ La autonomía es, junto con las relaciones y la competencia, una de las condiciones que permiten desarrollar la propensión natural al crecimiento y la superación personal.

basada en factores externos en lugar de aspiraciones y emociones personales con las que resulta más fácil sentir empatía. En segundo lugar “se deteriora la posibilidad de establecer una relación de confianza y cercanía ya que las motivaciones internas no son expresadas.”³⁴

Esta es la práctica común no sólo en relación con la sostenibilidad sino también en muchas organizaciones. Por ello es posible referirse a la experiencia empírica para plantear tres posibles escenarios que pueden surgir cuando se establece este tipo de diálogo:

- El receptor toma conciencia de la importancia de su colaboración y se compromete a hacerlo. Sin embargo, ya que se dio un proceso de internalización de valores positivos o proyección de la propia visión, no pasará demasiado tiempo antes de que esa persona olvide el compromiso y se refugie en el escaso tiempo libre para excusarse.
- Escucha pasiva sin toma de conciencia ni enfrentamiento directo entre ambas partes. El emisor imparte una cátedra sobre la problemática y el receptor decide aceptar su posición para evitar la confrontación.
- El último y más frecuente es un efecto de rebote donde el receptor niega la existencia del problema, se resiste y a veces incluso mantiene una postura más radical a la que tenía antes de la conversación.

La teoría de la autodeterminación establece que al enmarcar la conversación en torno a un problema se propicia el tercer desenlace. En línea con lo discutido hasta el momento la teoría del florecimiento de Grant reconoce la necesidad de distinguir la diferencia entre lo que nos hace sobrevivir (resolución de problemas) y lo que nos hace florecer (cambio de paradigmas); es decir, es diferente la insostenibilidad a la sostenibilidad y “sin embargo, casi todos los esfuerzos actuales en términos de sostenibilidad se refieren realmente a minimizar insostenibilidad.”³⁵

³⁴ Grant, Gabriel. *Transforming Sustainability*. Yale University Press, 2012.

³⁵ Ehrenfeld, J.R. (2000) 'Industrial Ecology: Paradigm Shift or Normal Science?' *American Behavioral Scientist*, citado en la obra de Grant, Gabriel. *Transforming Sustainability*. Yale University Press, 2012.

Las teorías a las que hace referencia son las mismas que se analizaron previamente y todas se basan en mantener el crecimiento económico de forma sostenible, dando por hecho que existe una relación directa entre capital y bienestar y se fundamentan en un paradigma de escasez de recursos. Sin embargo, estudios recientes como la Paradoja de Esterlin ponen de manifiesto que la relación entre capital y bienestar es directa y robusta hasta el punto en el que las necesidades básicas están cubiertas³⁶. A partir de ese nivel la aportación marginal del capital a la felicidad decrece a medida que la aportación marginal de las relaciones interpersonales, sentido de pertenencia a la comunidad o apoyo de la familia aumentan.

Esto sucede por la dificultad de obtener capital a partir de ese punto y los sacrificios necesarios para lograrlo. Para que el PIB per cápita de cierta persona incremente de €15.000 a €40.000 debe desviar la atención, en la mayoría de los casos, de aquello que le hace feliz. Es importante distinguir que no sólo influye el nivel actual sino la meta deseada. Si el tiempo libre a disposición de la persona, originado por un trabajo que requiera menos dedicación, se destina a perseguir esa meta el resultado en términos de bienestar será el mismo. ¿Por qué si a pesar de estar respaldado por evidencia científica no se perciben cambios en la forma de actuar y pensar de las personas?

La respuesta según la teoría del florecimiento es que “habiendo crecido en un paradigma de escasez, nuestros modelos mentales no se han adaptado, ni tampoco nuestro comportamiento, para enfocarnos en valores tales como la calidad de nuestras relaciones, que aportarían más a nuestro bienestar.”³⁷ Una vez más, la TAD traza una hoja de ruta para cambiar la forma en que se entiende el bienestar versus capital basada en la Eudaimonía Aristotélica, que define dos tipos de valores; primarios o intrínsecos y secundarios o extrínsecos. La búsqueda de objetivos relacionados con valores secundarios corresponde a motivaciones controladas y, como mucho, supondrá la satisfacción de necesidades básicas. Por el contrario, los objetivos intrínsecos llevan a la satisfacción psicológica y la creación de bienestar.

³⁶ Easterlin Paradox

³⁷ Katrin, Scharmer. *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economics*. Estados Unidos: Berret-Koehler, 2009. Pag 34.

Lo que no queremos	Con lo que nos conformamos	Lo que deseamos realmente
Pobreza	Crecimiento del PIB	Bienestar
Catástrofes	Supervivencia	Bienestar para todos
Soledad	Estatus / Reconocimiento	Relaciones / Conexión / Amor
Pérdida	Beneficio	Contribución
Dudas de uno mismo / carencia de sentido	Coche de lujo	Autonomía / Sabiduría / Propósito.

Tabla 1.3

En la tabla anterior se muestran algunos ejemplos prácticos, aunque la lista podría ampliarse considerablemente si se incluyesen más aspectos de la vida cotidiana. “La subsistencia y supervivencia están ligadas al capital, el bienestar y florecimiento no.”³⁸ Si la sostenibilidad se enfoca como un problema a resolver se dinamita la posibilidad de encontrar respuestas creativas y establecer una visión a donde enfocar los esfuerzos. Por ese motivo debe plantearse como la visión de un futuro posible. El reto que enfrentan las empresas es alcanzar este nivel de liderazgo, conocido como “liderazgo transformacional, que está basado en la visión.”

Puede parecer un reto difícil de alcanzar por su carácter intangible y la complejidad de su medición. Sin embargo, a continuación veremos de analizará la relación entre liderazgo y sostenibilidad para

³⁸ Grant, Gabriel. *Transforming Sustainability*. Yale University Press, 2012.

Liderazgo Colectivo

Niveles de Sostenibilidad

Una de las principales limitaciones de la teoría del florecimiento es un marco de trabajo que permita avanzar en la búsqueda de la sostenibilidad. Dice un proverbio japonés que “acción si vision es una pesadilla. Visión sin acción es sonar despierto.” La motivación interna es necesaria para aspirar a un objetivo que sea digno de perseguir y permita a las personas sentirse identificadas. Sin embargo, también es necesaria una guía que permita saber en qué punto nos encontramos y qué tan lejos está de la vision.

A pesar de los avances en los últimos años, la sostenibilidad es todavía un área poco explorada. Hasta hace poco los estudios más populares y el enfoque en las universidades se limitaba a la Responsabilidad Social Corporativa y acciones poco disruptivas. La idea de plantear una visión antes de articular planes y líneas de acción que suelen colisionar es nueva en el discurso de la sostenibilidad. No obstante, se han publicado diversas obras que, sin ser su objetivo, contienen las herramientas necesarias para alcanzarlo.

Una de ellas es el estudio realizado por McEwen y Schmidt, que da un paso vanguardista al explorar nuevos caminos para llegar a la sostenibilidad. En esta sección se discutirán los aspectos más importantes del ensayo, comenzando por el argumento central seguido por los dos puntos críticos de la obra: requisitos para subir en el engranaje y vínculo entre mentalidad y liderazgo.

El punto de partida del estudio es la necesidad de un nuevo enfoque en el discurso de la sostenibilidad. Se argumenta que más allá de la falta de consenso respecto a la propia definición, es necesario transformar la manera en la que se entiende. “La visión de este mundo es ver la posibilidad de una nueva economía, nueva forma de gestión e incluso una nueva filosofía. Es creer en la posibilidad de que el nuevo mundo no es una variación de la realidad actualmente, sino un nuevo paradigma para vivir.”³⁹

³⁹ McEwen, Schmidt. *Leadership and the Corporate Sustainability Challenge*. Avastone Consulting, 2007.

En línea con la teoría del florecimiento discutida antes, “no es posible resolver los problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos.”⁴⁰

Los autores proponen cinco niveles de sostenibilidad, llamados engranes, en los que se puede encontrar una empresa. Representan “hitos y etapas de actividad en el viaje empresarial hacia la sostenibilidad” e identifican las dinámicas de colaboración entre las compañías y su entorno en términos de “factores clave, condiciones, eventos y expectativas de stakeholders” que determinan dicho viaje. Asimismo, el progreso ocurre paulatinamente a medida que se adquieren las habilidades necesarias para pasar de un engrane a otro.

Engrane	Visión	Acciones
Cumplimiento	No se reconocen problemas sociales más allá del negocio.	La actividad se basa en filantropía y cumplimiento con la regulación.
Voluntario	Se reconoce la sostenibilidad como un problema legítimo que requiere acciones por parte e la empresa.	Enfoque en la eco-eficiencia; mitigación de riesgos, manejo y reducción del impacto operativo en el medio ambiente.
Asociación	Necesidad de colaborar con otros grupos para llegar a la sostenibilidad.	Gestión proactiva del riesgo, co-evolución de soluciones con proveedores, clientes, otros stakeholders y ONGs
Integración	La sostenibilidad gana importancia estratégica a medida que la empresa conecta su ventaja competitiva y creación de valor a problemas sociales de mayor importancia.	Internalización de la sostenibilidad en los procesos y sistemas, así como desarrollo de productos y servicios y acciones a lo largo de toda la cadena de valor.

⁴⁰ Calaprice, Alice. *The New Quotable Einstein*. New Jersey: Princeton University Press, 2005. Pag 205.

Rediseño	La empresa contribuye e cambios sistémicos que eliminan las causas subyacentes de la insostenibilidad. El nuevo paradigma permite identificar y perseguir nuevas oportunidades.	Rediseñar las reglas del juego y cambios sistémicos incluyendo redefinir mercados, forma de gobierno corporativo y marco institucional. Esto ocurre en un contexto de sistemas interconectados a varios niveles; macro, meso y micro.
-----------------	---	---

Tabla 1.4⁴¹

Los resultados del estudio, llevado a cabo entre empresas del Fortune 500, muestra que algunas están llevando a cabo acciones de nivel 4 pero ninguna se ha consolidado en ese nivel. Además, no se reconoce la necesidad de operar en el quinto engrane. Uno de los fundamentos del nivel 5 es que sólo a través de acciones directas e involucramiento por parte de la empresa se podrán solucionar los problemas complejos en términos de sostenibilidad.

El engrane Rediseño ofrece el tipo de visión necesario para llevar a cabo las transformaciones requeridas, pero el hecho de que no sea reconocido como un objetivo a alcanzar (a diferencia del nivel 4), pone en entredicho el supuesto anterior. No obstante, la necesidad es reconocida por CEOs de las empresas más prominentes de este momento, reafirmando su validez.

“Los aspectos que, cada vez más, las compañías no tienen más remedio que afrontar son cada vez tan complejas que pueden parecer/ sin solución / de difícil solución . Los principales aspectos a abordar , tales como el cambio climático, la educación , la limitación de talentos o el desarrollo insuficiente de talentos y el pobre gobierno público requieren / o demandan tanto un cambio en el sistema como un compromiso sostenido mediante los negocios. En lo que podría considerarse un profundo cambio de mentalidad , muchas / muchos CEOs reconocen la tensión subyacente entre los modelos de negocio

⁴¹ McEwen, Schmidt. *Leadership and the Corporate Sustainability Challenge*. Avastone Consulting, 2007.

aferrados a crecientes patrones de consumo , y la real limitación de recursos naturales.”⁴²

“Los negocios están llamados a convertirse en agente de transformación. Tenemos los recursos, Tenemos los talentos. Y debemos tener bien clara la idea de que contamos con el interés personal. Los negocios han aumentado las promesas y los programas. Pero si a todo esto le añadimos el progreso actual, eso sería un comienzo ligeramente alentador. Es hora de avanzar. Es hora/ el momento de encaminar nuestros esfuerzos a través de una acción global cooperativa, coordinada y concertada.”⁴³

“El reto definitivo del siglo 21 será la transformación del sistema que rige el mercado de manera que se trabaje a favor y no en contra de la sostenibilidad”⁴⁴

“Mientras que las iniciativas de responsabilidad corporativa tienen el potencial para producir un cambio positivo , esto solo se lograría si tales iniciativas centraran la atención en llegar a todos los sectores de la industria y estuvieran vinculadas a esfuerzos mas amplios de política pública que se dirijan a la raíz o causa de los problemas.”⁴⁵

Existe una importante brecha entre el nivel 1 y el nivel 5 de la escala, cuya reducción requiere una visión amplia de los sistemas impactados por la actividad de la empresa en los diferentes grupos de la sociedad. Cuando la organización se encuentra en engranaje de Cumplimiento los resultados de las acciones para subir al siguiente nivel son tangibles y reportan satisfacción inmediata entre los empleados. Sin embargo, estos se vuelven intangibles a corto plazo a medida que se avanza hacia niveles superiores.

Al mismo tiempo la complejidad de conciliar intereses divergentes entre los distintos grupos involucrados se pone de manifiesto a partir del nivel 3. Por

⁴² McKinsey & Company (July 2007).

Shaping the New Rules of Competition: UN Global Compact Participant Mirror, page 13.

⁴³ Remarks by E. Neville Isdell, Chairman and CEO, The Coca-Cola Company (July 5, 2007). Global Compact Leaders Summit in Geneva, Switzerland. www.thecoca-colacompany.com/presscenter/viewpoints_isdell_gcls.html

⁴⁴ World Wildlife Fund-UK (2007). One Planet Business, pages 2–3.

⁴⁵ SustainAbility Ltd., The Global Compact Challenge, page 1.

estos motivos la transición hacia los niveles cuatro y cinco requiere un enfoque en la capacidad de innovación, adaptación y resiliencia. Esta última es especialmente importante ya que permite a la organización recuperarse de los fracasos que pueda sufrir a lo largo del proceso.

A pesar de las dificultades que puedan presentarse, la transición es necesario ya que sólo en los engranes 4 y 5 se encuentra la auténtica sostenibilidad. El liderazgo juega un papel trascendental en el proceso, ya que existe una correlación directa entre la capacidad de los líderes para visualizar cómo sería la empresa en un nivel 5 y la posibilidad real de alcanzarlo.

Análisis AQAL

Definir el camino a recorrer es el primer paso para explicar dónde se encuentra una empresa, fijarse un objetivo a alcanzar y determinar qué debe hacer para conseguirlo. La siguiente cuestión es determinar qué factores contribuyen a subir de engrane.

Los elementos señalados por los participantes como claves para el éxito fueron Valores y Principios Compartidos, Liderazgo, Metas y Métrica, Compromiso, Estructura. Entre todos estos el Liderazgo fue destacado como lo más importante para el progreso. A su vez estos elementos se integran en el Modelo Integral AQAL (All-Quadrants-All-Levels), un marco más amplio y estructurado que permite incluir otras cualidades y hacer un análisis completo.

En base a dos criterios (individual vs colectivo e interior vs exterior) se determinan cuatro pilares que influyen en el crecimiento de un engranaje a otro, donde los factores internos y externos son igual de importantes. Hasta ahora la mayoría de los estudios enfocaban su atención en los factores relativos a Sistemas, menospreciando los otros tres cuadrantes. Para llegar a los niveles 4 y 5 es necesario actuar sobre las cuatro áreas conjuntamente.



Figura 2.1⁴⁶

Sistemas: establecer una dirección clara y concreta, esfuerzo en cambiar los objetivos establecidos, utilizar la tecnología existente para avanzar hacia las metas deseadas, creación de nuevos productos y servicios, implementación de la estructura adecuada. Es posible observar cómo las teorías discutidas en el

⁴⁶ McEwen, Schmidt. Minsets in Action. Pag 27

primer apartado coinciden con este cuadrante, restándole importancia o ignorando por completo los otros tres.

Comportamiento: liderar y definir la agenda, tomar el liderazgo y la responsabilidad necesarias para que ocurran las cosas, formar a los empleados con las habilidades y conocimientos necesarios para conseguir los objetivos.

Cultura: establecer una ética de responsabilidad, hacer de la sostenibilidad un valor inherente en la organización, integridad entre los miembros de la empresa, involucrar a todos los grupos y facilitar conexiones entre los mismos, arraigar la importancia de valores compartidos y principios.

Experiencia: comprensión intrínseca y personal del valor de la sostenibilidad, compromiso con su importancia, liderazgo desde una base espiritual y filosófica.

Al abrir la mente y expandir la visión es posible pasar de ahorrar dinero a hacer dinero a hacer que el dinero fluya. Existe una relación directa entre el nivel de sostenibilidad en el que opera la empresa y la mentalidad de sus líderes. Para comprender la conexión entre ambos elementos es necesario estudiar cada uno así como los puntos que los conectan⁴⁷.

Es ahí donde influye directamente la mentalidad de los líderes, ya que con un nivel bajo de conciencia y visión resulta difícil actuar en todas las áreas y por lo tanto llegar a los engranajes de Integración y Rediseño. Los autores definen seis niveles de mentalidad: Diplomático (12%), Experto (38%), Cumplidor (30%), Individualista (10%), Estratega (4%) y Alquimista (1%). A su vez establecen una relación directa entre la mentalidad y el engranaje al que se puede llegar con la misma. Para los niveles de Asociación, Integración y Rediseña son necesarias mentalidades de Individualista, Estratega y Alquimista.

Esto sucede porque los niveles altos de engranaje entrañan una complejidad que requiere de ciertas habilidades para ser descifrada. Por ejemplo, cuando se llega a una mentalidad Alquimista se “ve la complejidad desde perspectivas espirituales y se integran aspectos materiales, sociales y espirituales.” Dichas habilidades no se encuentren en mentalidades como

⁴⁷ Katrin, Scharmer. *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economics*. Estados Unidos: Berret-Koehler, 2009.

Diplomático o Experto. El problema es que el 80% de los líderes actuales tienen ese tipo de mentalidad.

Liderazgo Transformacional

Desplazar la distribución hacia la derecha es un reto en el que debe ponerse énfasis. Si bien no es necesario que todos los líderes alcancen un nivel de Alquimista, sí es vital que haya un mayor número de personas con estas cualidades. Los autores afirman que muchas empresas no reconocen la necesidad de alcanzar el quinto engranaje. Dicho nivel se corresponde con la idea de “hacer que el dinero fluya,”⁴⁸ algo difícil de conceptualizar. Resulta interesante que el cuarto engranaje, Integrar, esté marcado como objetivo en todas las empresas que participaron en el estudio, mientras que sólo cuatro aspiran a llegar al quinto. ¿Puede haber algún factor externo a la falta de visión de las empresas? La siguiente tabla resume las diferencias entre ambos para ayudar a responder esa pregunta.

	4. Integrar	5. Rediseñar
Visión y alcance	La sostenibilidad se vuelve un aspecto estratégico al asociarse a la ventaja competitiva y creación de valor.	Contribuye a definir sistemas que eliminen causas de la no-sostenibilidad. Se crean nuevas oportunidades.
Acciones	A lo largo de toda la cadena de valor. Internalizar la sostenibilidad en todos los procesos y sistemas, incluyendo desarrollo de productos y servicios.	Redefinir las reglas del juego. Cambios sistémicos a gran escala (rediseñar mercados, marcos institucionales).
Jugadores clave	Alta dirección y consejo. Alianzas multisectoriales con stakeholders, ONGs y gobiernos.	Nuevos participantes incluidos a través de participación multidisciplinar y acción colectiva. Emprendedores

Redefinir las reglas del juego, rediseñar mercados... Las características y acciones del quinto nivel suenan más a una visión idealista que a medidas

⁴⁸ McEwen, Schmidt. Minsets in Action. Pag 5

concretas para llegar a ese nivel de liderazgo. Eso no significa que deban ponerse objetivos menos ambiciosos.

La oportunidad yace en profundizar en el quinto engranaje y definir actividades más concretas que correspondan a este nivel. Si actualmente el porcentaje de líderes alquimistas es de apenas un 1% y esa es la mentalidad necesaria para alcanzar el último engranaje, sería una gran ayuda facilitar el camino a las empresas indicando con más detalles cuáles son las acciones correspondientes al último engranaje.

Un buen ejemplo del camino a seguir es la propuesta de la *Creación de Valor Compartido* por Michael Porter. Ese concepto se podría ubicar entre los niveles 3, Asociación, y el 4, Integración, del engranaje. Sin embargo, el nivel de detalle es precisamente el que se necesita para que las empresas entiendan la necesidad y beneficios de llegar al último engranaje⁴⁹.

Llegar al nivel en el que se redefinan las reglas del juego y se transformen sistemas es un camino sinuoso, difícil de recorrer. Mientras más ayuda se les proporcione a las empresas y a sus líderes más probabilidad habrá de llegar al éxito.

⁴⁹ Kramer, Mark y Porter, Michael. *La creación de valor compartido*. Boston: Harvard Business Review América Latina, 2011.

Conclusión

Muchos de los obstáculos que enfrentan las empresas al intentar adoptar modelos sostenibles se deben al propio concepto de sostenibilidad que tratan de poner en práctica. En muchas ocasiones anticuado y arcaico, no es capaz de responder con éxito al dinamismo de la sociedad actual en todos sus ámbitos, económico, político, social o cultural. La velocidad a la que evolucionan los sistemas y se incorporan nuevas prácticas supera la capacidad de ajustar las teorías a la nueva situación e integrar las soluciones necesarias a nivel público y privado.

El objetivo de esta obra era determinar cómo es posible incentivar a las empresas para que adopten modelos sostenibles. Se exploró como punto de partida qué se entiende por sostenibilidad, de lo contrario sería imposible marcar un camino a seguir y encontrar esos factores que motivarían a las empresas. El mayor descubrimiento fue que los conceptos de sostenibilidad ampliamente aceptados hoy en día, como el Crecimiento Verde o el Triple Resultado corresponden a los niveles más bajos de sostenibilidad que puede llegar a alcanzar una organización. El alcance de esa concepción cambió drásticamente el rumbo de la obra ya que de incentivar a las empresas a seguir en esa dirección no solo sería inalcanzable la sostenibilidad sino que se avanzaría en la dirección opuesta.

La noción fundamental es que, a pesar de las divisiones territoriales autoimpuestas visibles en forma de países y estados sólo tenemos un planeta. La implicación de esta idea, aparentemente evidente, trasciende la visión de las teorías actuales sobre desarrollo sostenible. Es común encontrar propuestas 'sostenibles' diseñadas para entornos donde se cumplan una serie de condiciones, como un estado avanzado de la tecnología o estabilidad política y económica. Sin embargo, esto no se puede aplicar en un contexto global ya que si hubiera que esperar al surgimiento de esas condiciones los ecosistemas sometidos a una actividad industrial intensiva terminarían pereciendo en ese tiempo.

La forma de entender la sostenibilidad requiere una profunda transformación para solucionar los problemas que enfrentamos como

humanidad. Para conseguirlo debemos sustituir las motivaciones extrínsecas por las intrínsecas y encontrar una visión que inspire a su consecución. Actualmente el discurso de la sostenibilidad se enfoque en lo que no deben hacer las empresas, en las medidas que se deben tomar para evitar los resultados no deseados. La teoría del Florecimiento demuestra, remitiéndose a la psicología positiva, que la sostenibilidad no es lo opuesto a la insostenibilidad, sino una visión que debe formarse. La insostenibilidad es aquello que intentan cubrir las teorías y mecanismos actuales, mas no proponen un camino hacia un mundo donde las personas y seres vivos puedan florecer en armonía.

El primer paso para alcanzar la sostenibilidad es por lo tanto visualizar cómo sería el mundo donde queremos vivir y en el caso de las empresas de qué forma quieren contribuir a lograr ese objetivo. Para ello es crucial distinguir entre aquello que deseamos en realidad, lo que no deseamos y con lo que nos conformamos actualmente. Este argumento presentado por Gabriel Grant se basa en que no es posible llegar a la meta sin saber dónde se encuentra. Existen múltiples ejemplos en nuestro entorno; la búsqueda de la felicidad que termina en frustración y angustia porque el enfoque correcto es buscar aquellas cosas tangibles que nos aportan felicidad, mas no la felicidad en sí como concepto ambiguo e intangible.

La reflexión sobre esos factores mostrará que es el poder dedicarle tiempo a la familia, dar un paseo por el campo en el fin de semana, sentirse apreciado por la comunidad, contar con el apoyo de amigos, vivir en un entorno limpio y armonioso, o cualquier otra aspiración, lo que nos da felicidad. Sólo entonces es posible tomar las medidas necesarias para alcanzar esos objetivos. La felicidad vendrá como consecuencia de haber logrado todo lo anterior.

Lo mismo sucede con la sostenibilidad; actualmente se habla de esa meta sin visualizar en qué consiste. El mayor riesgo que entraña actuar de esa forma es la frustración que conlleva dedicar tanto esfuerzo y energía para después darse de cuenta de que no se está consiguiendo el objetivo último. A efectos de resultados obtenidos esta práctica puede llevar incluso a lo contrario de lo deseado, como queda de manifiesto en la paradoja de Jevons, donde la reducción de contaminación y ahorro a corto plazo es eclipsado por el aumento

del consumo a largo plazo impulsado a su vez por la caída de precios que conlleva dicha mejora.

Si bien es fundamental y requisito indispensable contar con una visión que nos permita trabajar en pos de metas tangibles que estén alineadas con lo que realmente deseamos como seres humanos, de nada sirve si no se toman medidas para alcanzarla. Debe tenerse en cuenta la enorme brecha entre la realidad presente y el futuro anhelado, al que es imposible llegar sin pasar antes por varias etapas. Por ello la empresa debe transitar un camino que la lleve desde el Cumplimiento o nivel 1 de sostenibilidad hasta el Rediseño o nivel 5. Sólo en este último se dan los cambios de paradigma necesarios para cambiar los sistemas, mercados e interacciones en la forma deseada.

Existe una estrecha conexión entre el último nivel y la capacidad de establecer una visión. Cuando se alcanza el Rediseño ocurren cambios a nivel macro (límites ecológicos planetarios), meso (demandas de consumo humano) y micro (industrias y compañías) que permiten transformar la organización de acuerdo a la visión establecida. La complejidad que entrañan los cambios requeridos exigen una colaboración interdisciplinaria imposible de llevar a cabo en niveles más bajos de liderazgo.

En ese contexto, uno de los mayores retos para alcanzar la sostenibilidad es manejar la tensión generada por la fricción entre el presente y los objetivos que se desean alcanzar. No es una tarea fácil ya que en el proceso muchas de las decisiones que enfrenta la empresa van en contra de la visión que desea alcanzar. Una vez más es necesario un nivel de liderazgo Alquimista para afrontar ese reto.

Para alcanzar la sostenibilidad no son efectivas las motivaciones extrínsecas que en un principio buscaba encontrar esta obra. La empresa debe encontrar la visión que impulse a toda la organización a lograr ese objetivo y una vez consciente de la mete debe transitar por las etapas hasta llegar al nivel de Rediseño, en el que se encuentran los cambios de paradigmas necesarios para lograr esa visión.

Bibliografía

Adams, Jonathan. *Nature's Fortune: How Business and Society Thrive by Investing in Nature*. Nueva York: Basic Books, 2013.

Alpizar, Francisco y Bovarnick, Andrew. Targeted Scenario Analysis: A New Approach to Capturing and Presenting Ecosystem Service Values for Decision Making. United Nations Development Programme, 2013, <http://conservationfinance.org/upload/library/arquivo20131205102736.pdf>, consultado en Mayo 2014.

Birney, Annal et. al. Stepping up: A Framework for Public Sector Leadership on Sustainability. Forum For The Future, 2010, http://www.forumforthefuture.org/sites/default/files/project/downloads/steppingu_ppub-sector-leadership.pdf, consultado en Febrero 2014.

Bleischwitz, Raimund. *Corporate Governance of Sustainability*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2007.

Calaprice, Alice. *The New Quotable Einstein*. New Jersey: Princeton University Press, 2005.

Cavagnaro, Elena y Curiel, George. *The Three Levels of Sustainability*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2012.

García, Luis Enrique. *Sustainable Development and the Private Sector: A Financial Institution Perspective*. Yale Forestry and Environmental Studies Bulletin, 2011, <http://environment.research.yale.edu/documents/downloads/0-9/101garcia.pdf>, consultado en Mayo 2014.

Grant, Gabriel. *Transforming Sustainability*. Yale University Press, 2012.

Griggs, David. *Sustainable Development Goals for people and planet*. Macmillan Publishers Limited, 2013.

Hall, Tanya y Slaper, Tomothy. *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?* Indiana Business Research Center, Indiana University, 2011, <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/article2.pdf>, consultado en Mayo 2014.

Easterlin, Richard E. et al. The happiness–income paradox revisited. National Center for Biotechnology Information, 2010, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3012515/>, consultado en Mayo 2014.

Epstein, Marc. *Making Sustainability Work. Best Practices in Managing and Measuring Corporate, Social, Environmental and Economic Impacts*. Sheffield: Greenleaf Publishing 2008.

Katrin, Scharmer. *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economics*. Estados Unidos: Berret-Koehler, 2009.

Kramer, Mark y Porter, Michael. *La creación de valor compartido*. Boston: Harvard Business Review América Latina, 2011.

Krugman, Paul. *Boiling the Frog*. The New York Times, 2009. http://www.nytimes.com/2009/07/13/opinion/13krugman.html?_r=0, consultado en Mayo 2014.

Lichtinger, Víctor. Ministro de Medio Ambiente de México 2000-2006. *Ciclo de Conferencias: Desarrollo Sostenible*. México: Universidad Iberoamericana, Noviembre 2013.

McEwen, Schmidt. *Leadership and the Corporate Sustainability Challenge*. Avastone Consulting, 2007.

McKinsey Global Institute: Financial Markets. http://www.mckinsey.com/insights/mgi/research/financial_markets, consultado en Mayo 2014.

Mulder, Ivo y Clements-Hunt, Paul. Demystifying Materiality: Hardwiring Biodiversity and Ecosystem Services into Finance. United Nations Environment Programme Finance Initiative, 2011,

http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/CEO_DemystifyingMateriality.pdf,

consultado en Mayo 2014.

OCDE. Hacia el Crecimiento Verde: Un Resumen Para los Diseñadores de Políticas. Mayo

2011, <http://www.oecd.org/greengrowth/Towards%20Green%20Growth%20Brochure%20SPANISH%20WEB%20Version.pdf>, consultado en Mayo 2014.

Ortega Blake, Arturo. El Gran Libro de las Frases Célebres. México: Grijalbo Mondadori, 2013.

Paine, Robert. *Advances in Ecological Understanding: By Kuhnian Revolution or Conceptual Evolution?* University of Washington, 2002.