



VISIÓN 2040:

LA BRÚJULA PARA UN FUTURO SOSTENIBLE EN IBEROAMÉRICA

Editora:

Reinalina Chavarri M.

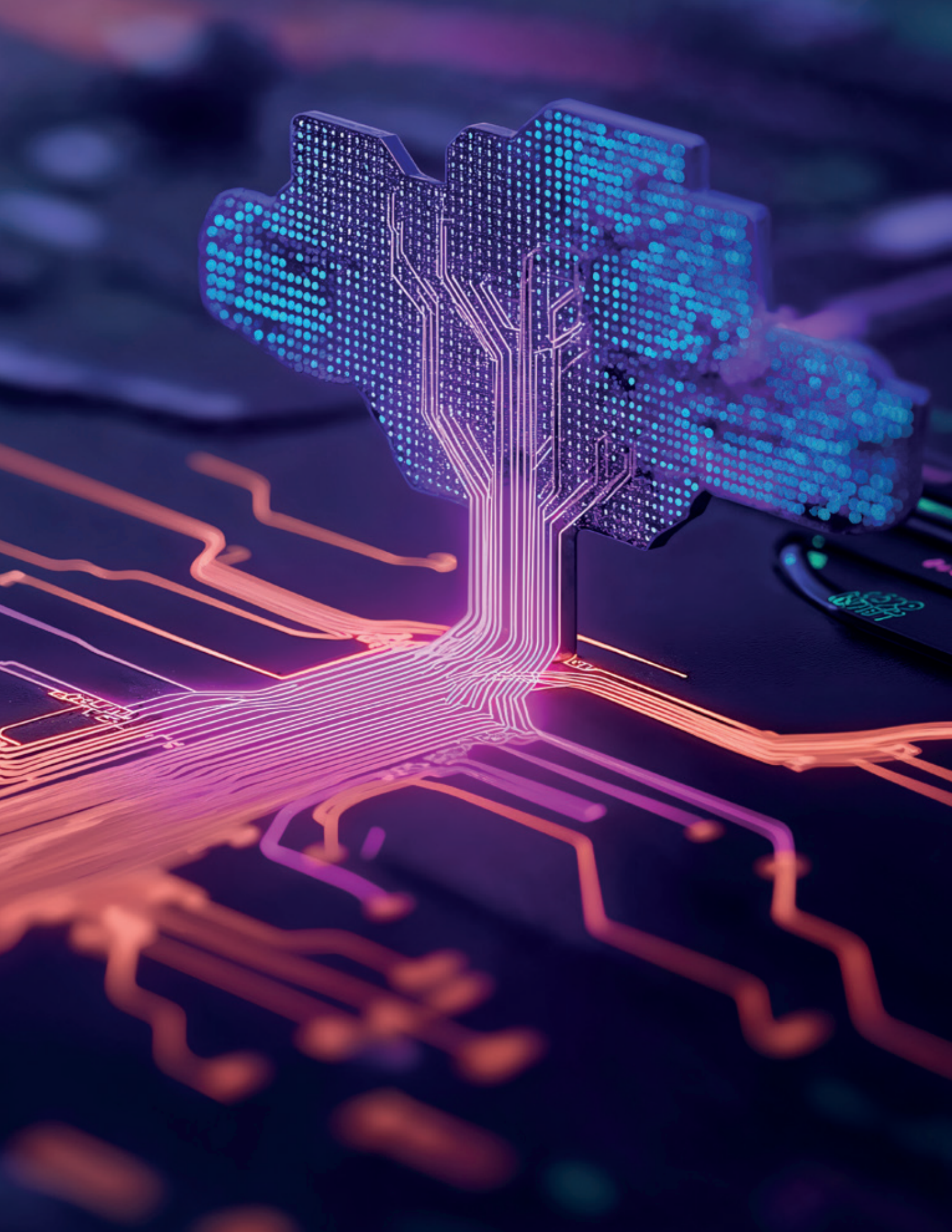
Ayudantes:

Catalina Farias Gonzalez
Antonia Torres Lizana
Gerardo Arteaga



Observatorio de
Sostenibilidad





ÍNDICE

Empresability: Habilitadores claves para el liderazgo en Sostenibilidad	7
CAPÍTULO 1 Visión para el liderazgo	14
Juan José Almagro: Liderazgo empresarial en tiempos de incertidumbre.	16
Juan Felipe Cajiga El camino consciente evolución retos y oportunidades de la Responsabilidad Social en Iberoamérica.	20
CAPÍTULO 2 Ética y Confianza	24
Italo Pizzolante: Inteligencia Contextual: El desafío de construir confianza y protegerla.	28
Reinalina Chavarri: Ética y Anticorrupción en Iberoamérica	35
Fernando Solari: De la pobreza se sale igual que como se superan los laberintos por arriba.	39
CAPÍTULO 3 Retos y Desafíos	44
Ana Milena Lemos: Territorios y Comunidades Sostenibles	46
Jaime Santibáñez Andonegui: La pobreza como afrenta para el empresario con responsabilidad social	51
Rosa Rijo: El rol de la empresa frente al cambio climático y el rol de la empresa	53
Cristina de Armas: Educación para la Sostenibilidad: el cuádruple impacto	60
CAPÍTULO 4 Oportunidades para la Acción	63
Eduardo Shaw: Cadenas de valor sostenibles	65
Roberto Ravagnani: El voluntariado como herramienta para la sostenibilidad	71

Mensaje

En Empresability creemos que el conocimiento, cuando es compartido con generosidad, se transforma en un poderoso catalizador de cambio. Esta publicación colaborativa es el resultado vivo de esa convicción. Un esfuerzo conjunto que reúne las voces, ideas y reflexiones de destacados miembros de nuestro Consejo Asesor, comprometidos con impulsar un liderazgo empresarial más consciente, sostenible y responsable en Iberoamérica.

Agradecemos profundamente el respaldo del Observatorio de Sostenibilidad de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, cuya colaboración ha sido clave en la elaboración y preparación de este valioso documento. Su apoyo no solo fortalece la rigurosidad del contenido, sino que también demuestra el poder de la sinergia entre la academia y la acción colectiva.

Este trabajo no es solo una compilación de ideas: es una declaración de propósito, un llamado a transformar la manera en que entendemos y ejercemos el liderazgo empresarial en nuestra región. En tiempos donde la incertidumbre desafía a las organizaciones, esta publicación ofrece claridad, inspiración y dirección para quienes buscan generar un impacto positivo desde la empresa, con ética, coherencia y visión de futuro.

Desde Empresability, extendemos nuestra invitación a leer estas páginas no como un punto de llegada, sino como el inicio de nuevas conversaciones, alianzas y decisiones conscientes. Este esfuerzo conjunto reafirma nuestro compromiso de seguir construyendo puentes entre la reflexión estratégica y la acción transformadora.

Porque liderar con responsabilidad ya no es una opción, es la única vía hacia un desarrollo sostenible con sentido humano.

En tiempos marcados por la complejidad y la urgencia, el liderazgo empresarial no puede seguir navegando con brújulas del pasado. Esta

publicación —Visión 2040: La Brújula para un Futuro Sostenible en Iberoamérica— es mucho más que una recopilación de ideas: es una hoja de ruta para quienes deciden liderar con conciencia, convicción y propósito transformador.

Desde el Movimiento Empresability, hemos convocado a voces con autoridad, experiencia y visión crítica para contribuir con reflexiones poderosas sobre los habilitadores reales de un liderazgo responsable, ético y sostenible. Cada capítulo, desde la ética y la confianza hasta la acción concreta en cadenas de valor y voluntariado corporativo, refleja el pensamiento vivo de quienes están trazando el futuro desde la práctica.

Agradecemos profundamente el respaldo del Observatorio de Sostenibilidad de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, a su directora Reinalina Chavarri cuyo acompañamiento ha sido clave para garantizar el rigor académico, la pertinencia contextual y el enfoque estratégico de esta obra. A cada uno de los integrantes de nuestro Consejo Asesor que han puesto su empeño, visión y compromiso en el Movimiento y particularmente en esta obra. Esta colaboración reafirma el valor del puente entre el conocimiento universitario y la acción empresarial con impacto.

¿Por qué este libro es relevante hoy?

Porque articula tres niveles de contribución esenciales:

- Un diagnóstico honesto de los retos más urgentes para las empresas en Iberoamérica.
- Una guía práctica de habilitadores para transformar el discurso en resultados sostenibles y medibles.
- Y un llamado claro a la acción, para que líderes, equipos y organizaciones activen su rol como agentes de cambio sistémico.

La sostenibilidad no es una etiqueta que se adhiere a las marcas; es una arquitectura de decisiones que se integra en la cultura, la estrategia y el impacto de una empresa. Y eso,

precisamente, es lo que esta publicación ofrece: claves, argumentos y ejemplos para quienes están listos para avanzar del compromiso al cambio.

Desde Empresability, creemos que el liderazgo con propósito no se impone, se inspira. Y esa es nuestra mayor esperanza con esta obra: que sirva como punto de inflexión para quienes entienden que liderar en el siglo XXI no es simplemente competir, sino construir legados que trasciendan generaciones.

Gracias a cada autor, cada lector y cada organización que se suma a esta conversación transformadora.

Juan Felipe Cajiga
Co Fundador

Presentación

En un mundo donde la incertidumbre es la única constante, “Visión 2040: Sostenibilidad para las Organizaciones y los Negocios en Iberoamérica” emerge como un faro estratégico para empresas y líderes que buscan no solo sobrevivir, sino prosperar con propósito.

Este libro, fruto del esfuerzo colaborativo del Movimiento Iberoamericano Empresability, con el respaldo del Observatorio de Sostenibilidad de la FEN de la Universidad de Chile reúne a algunos de los pensadores más influyentes en Responsabilidad Social Empresarial (RSE), sostenibilidad y criterios ESG, convirtiéndose en una herramienta imprescindible para quienes entienden que el éxito empresarial ya no se mide solo en términos financieros, sino en impacto y legado. Un producto resultado de los debates y conclusiones del V Congreso Iberoamericano de Responsabilidad Social y Sostenibilidad Empresarial de Empresability.

¿Por qué este libro es imprescindible para tu empresa y tu liderazgo?

Diagnóstico realista: El estado actual de la sostenibilidad en Iberoamérica

El libro no es un ejercicio de complacencia. Desde el inicio, expone los retos y oportunidades que enfrentan las empresas en la región: desigualdad social, crisis climática, brechas regulatorias y falta de transparencia. Sin embargo, no se queda en la crítica, sino que traza rutas concretas de acción.

Claves para la transformación empresarial consciente

Cada capítulo está diseñado para guiar a empresarios, gerentes y profesionales en la implementación de estrategias sostenibles, sin importar el tamaño o sector de su negocio. Desde el liderazgo en tiempos de incertidumbre hasta las oportunidades que brinda la economía circular, este libro ofrece un enfoque holístico para integrar la sostenibilidad en la cultura organizacional.

Casos, tendencias y aprendizajes de los líderes del cambio

Juan José Almagro, Reinalina Chavarri, Ítalo Pizzolante, Rosa Rijo, Ana Milena Lemos, Felipe Cajiga y otros expertos analizan cómo las empresas pioneras están adoptando estrategias ESG, gestionando riesgos y aprovechando la innovación para liderar mercados emergentes. Aprenderás de casos reales cómo la sostenibilidad puede ser rentable y diferenciadora.

Takeaways Clave

Sostenibilidad = Estrategia de Negocio: No es un lujo ni una moda, sino un imperativo para la competitividad a largo plazo.

Confianza y ética como activos empresariales: La reputación no es opcional; es el principal diferenciador en mercados cada vez más exigentes.

Innovación sostenible y modelos de negocio circulares: La transición ecológica ya no es una opción, sino una ventaja competitiva.

Liderazgo en tiempos de incertidumbre: Los CEOs del futuro deben equilibrar rentabilidad y responsabilidad social.

De la RSE tradicional a la gestión de impacto medible: La sostenibilidad se construye con datos, métricas y compromisos concretos.

Para quién es este libro

Si eres un líder, empresario, gerente de sostenibilidad, consultor ESG o académico, este libro no solo te inspirará, sino que te dará herramientas prácticas para transformar tu organización en un referente de sostenibilidad en Iberoamérica.

No te quedes atrás en la revolución de los negocios responsables.

Descubre cómo convertir los desafíos globales en oportunidades estratégicas y construir un legado de impacto real.

Tu empresa y el planeta lo agradecerán

Observatorio de Sostenibilidad

*Facultad de Economía y Negocios. U de Chile
Enero, 2025*

HABILITADORES CLAVES PARA EL LIDERAZGO EN SOSTENIBILIDAD

Empresability

Resumen

Los conceptos de sostenibilidad y responsabilidad social a menudo se utilizan indistintamente aunque tienen enfoques diferentes. El objetivo del artículo ejercicio es identificar y profundizar en los factores que permiten que la RSE sea más que una táctica complementaria y genere valor en la sociedad.

Palabras claves: *responsabilidad social - factores habilitadores - propósito - liderazgo - cultura organizacional.*

En un mundo donde la sostenibilidad empresarial y la responsabilidad social empresarial (RSE) se han convertido en imperativos estratégicos y éticos, las organizaciones necesitan elementos clave que faciliten su implementación exitosa.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Sostenibilidad: ¿Cuál es la Diferencia?

A menudo, los términos “Responsabilidad Social Empresarial” (RSE) y “Sostenibilidad” se usan indistintamente. Pero, aunque están interrelacionados, representan enfoques distintos.

La RSE es un concepto más amplio que engloba las acciones que las empresas toman para tener un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, cubriendo áreas como ética,

transparencia, derechos humanos y prácticas laborales justas.

Por su parte, la sostenibilidad se refiere específicamente a cómo las empresas gestionan sus recursos para asegurar su viabilidad a largo plazo, prestando especial atención al impacto ambiental y la responsabilidad en sus procesos productivos.

La adopción de acciones responsables no es solo un camino deseable, sino una obligación para aquellas empresas que buscan posicionarse como líderes en sus sectores.

Tomando como referencia el Manifiesto de la Responsabilidad Social de Empresability¹, exploraremos los factores denominados habilitadores, que no solo aceleran la adopción de estas prácticas, sino que garantizan su arraigo en la cultura y estrategia empresarial a largo plazo.

El objetivo de este ejercicio de reflexión al que te quiero invitar a que hagamos, es a identificar y profundizar en los factores que permiten que la RSE sea más que una táctica complementaria: se convierta en un pilar fundamental del negocio, generando valor para la empresa y la sociedad.

A lo largo de estas palabras, descubrirás cómo estos habilitadores pueden marcar la diferencia en la integración de la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad Empresarial en cualquier organización, acompañados de una guía práctica de cinco pasos para cada uno, que te brinden una ayuda para implementar estas estrategias de manera efectiva.

¿Qué es un habilitador en la RSE?

Un habilitador en el contexto de la RSE es cualquier factor o recurso que promueve y facilita la integración de criterios sociales y ambientales en las operaciones empresariales. Pueden ser procesos, estructuras de gobernanza, compromisos de liderazgo o un conjunto de valores compartidos.

Estos habilitadores permiten que las estrategias de RSE se conviertan en acciones concretas y sostenibles en el tiempo. No son simplemente herramientas técnicas o metodológicas; son elementos vivos que dependen de la disposición de los líderes y de la cultura organizacional.

Aunque cada empresa puede identificar sus propios habilitadores en función de su realidad, existen elementos comunes que forman la base de una estrategia coherente. Al combinar los principios del manifiesto con estos habilitadores, se abre un camino claro hacia el éxito sostenible.

Liderazgo con Propósito: El Habilitador Central

El liderazgo comprometido y responsable es uno de los habilitadores más poderosos y decisivos. No se trata solo de apoyo retórico, sino de tomar decisiones estratégicas que reflejen un compromiso auténtico con la sostenibilidad, como asignar recursos, capacitar a los colaboradores y medir los resultados con el mismo rigor que cualquier otra métrica de desempeño.

El primer punto del Manifiesto subraya la importancia de un liderazgo con propósito. Cuando los líderes valoran la responsabilidad y sostenibilidad como principios fundamentales, inspiran a toda la organización a seguir el ejemplo, transformando a la RSE en parte esencial del negocio.

Este liderazgo no solo facilita la implementación de iniciativas de RSE, sino que crea un entorno propicio para la innovación y la sostenibilidad, impulsando a la empresa a convertirse en un referente en su sector.

Aquí tienes una guía con algunos pasos para implementar un liderazgo con propósito:

1. Compromiso desde la alta dirección: Los líderes deben comprometerse públicamente con la RSE y reflejarlo en sus decisiones diarias. Este compromiso debe ser claro y no solo un ejercicio de relaciones públicas.
2. Asignar responsabilidades claras: Nombrar un responsable de sostenibilidad o crear un equipo de RSE asegura que haya personas dedicadas a implementar la estrategia.
3. Fomentar la formación y capacitación: Los líderes deben estar capacitados en temas de sostenibilidad y ética empresarial. Invertir en su desarrollo es clave para un liderazgo efectivo.
4. Definir y medir objetivos claros: Establece metas de sostenibilidad claras y medibles, y asegúrate de que los resultados sean monitoreados y evaluados con el mismo rigor que las métricas financieras y de cualquier otra área del negocio.
5. Ser ejemplo que seguir: Los líderes deben ser modelos a seguir en la organización. Deben demostrar a través de acciones concretas cómo se integran la responsabilidad y la sostenibilidad en su toma de decisiones.

Cultura Organizacional: El Habilitadores y pilar de la Coherencia

El segundo punto del Manifiesto de la Responsabilidad Social de Empresability destaca la importancia de la coherencia entre lo que las empresas dicen y lo que hacen. Aquí entra en juego la cultura organizacional como un habilitador crucial para lograr esta coherencia.

Una cultura que respalde los valores de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y los integre en la operación diaria no solo facilita la implementación de prácticas responsables, sino que asegura su permanencia a largo plazo.

Cuando los colaboradores adoptan estos valores, se convierten en embajadores del cambio. Este habilitador fomenta el sentido de pertenencia,

reduce la resistencia al cambio y genera cohesión interna, creando una base sólida para cualquier iniciativa de RSE.

Cinco pasos son claves para asegurar que la cultura organizacional apoye la integración de la RSE:

1. Definir los valores organizacionales: Alinea los valores de la empresa con los principios de responsabilidad social empresarial, asegurando que sean comprendidos y compartidos por todos los niveles de la organización.
2. Incorporar la RSE en las políticas internas: Incluye los principios de RSE en el código de ética, manuales de empleado y procesos operativos clave.
3. Capacitar a los colaboradores en responsabilidad social: Ofrece formaciones periódicas para que todos comprendan su rol en la implementación de la RSE. Esto empodera a los empleados y alinea sus acciones con la misión de la empresa.
4. Reconocer y recompensar las buenas prácticas: Fomenta una cultura de reconocimiento en torno a la RSE. Recompensa a los colaboradores que lideren o participen activamente en iniciativas responsables.
5. Comunicación interna constante: Establece canales de comunicación interna que mantengan informados a los colaboradores sobre los avances en RSE y cómo pueden contribuir al éxito de los objetivos sociales y ambientales de la empresa.

Estrategia Clara y Alineada con la Misión Empresarial

Uno de los habilitadores más importantes es contar con una estrategia clara de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que esté alineada con la misión y los valores de la empresa. La RSE no debe ser vista como un área separada, sino como un

componente estratégico que contribuye al éxito a largo plazo, generando valor para la empresa y la sociedad.

Una estrategia efectiva de RSE define objetivos específicos, indicadores de progreso y metas claras. Esto asegura que los esfuerzos no sean percibidos como una moda pasajera, sino como una parte integral de la misión empresarial, creando un camino hacia un impacto sostenible.

Para lograrlo, sigue estos pasos:

1. Definir una estrategia clara de RSE: Elabora una estrategia que se alinee con la misión y visión de la empresa, identificando áreas clave donde se pueda generar impacto social y ambiental.
2. Involucrar a las partes interesadas: Consulta con tus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, comunidades, etc.) para asegurarte de que la estrategia de RSE refleje sus expectativas y necesidades. La participación de las partes interesadas fomenta legitimidad y confianza.
3. Establecer objetivos específicos y medibles: Define metas claras a corto, mediano y largo plazo, junto con indicadores de desempeño que puedan ser monitoreados regularmente.
4. Alinear la estrategia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Asegúrate de que la estrategia de RSE esté alineada con los ODS, lo que aumentará su relevancia y credibilidad a nivel global.
5. Revisar y ajustar periódicamente: Mantén la flexibilidad de la estrategia. Revisa y ajusta las metas y acciones según los cambios en el entorno empresarial o los resultados obtenidos. La capacidad de adaptarse es clave para mantenerse vigente y efectivo.

Participación de los Grupos de Interés: Un Habilitador Colectivo

Ninguna empresa opera en el vacío. Los grupos de interés –clientes, empleados, proveedores, comunidades y reguladores– juegan un papel

crucial en el éxito de las iniciativas de RSE.

Comprender las expectativas de sus grupos de interés permite diseñar proyectos efectivos y legítimos.

El manifiesto resalta la colaboración como una herramienta clave para enfrentar problemas complejos. Cuando las empresas se comprometen a colaborar con actores externos, generan sinergias que amplían el impacto de sus iniciativas. El éxito en sostenibilidad es compartido, y este habilitador permite construir relaciones sólidas y duraderas.

La colaboración activa con los grupos de interés es esencial para implementar iniciativas de RSE que sean legítimas y generen un impacto positivo.

Recuerda:

1. Identificar a los grupos de interés: Crea un mapa de stakeholders para identificar los actores clave con los que interactúa la empresa (empleados, clientes, proveedores, comunidades, Organizaciones Sociales, etc.).
2. Establecer diálogos continuos: Crea mecanismos para el diálogo y la participación de los grupos de interés, como encuestas, reuniones y foros de discusión.
3. Comprender sus expectativas y preocupaciones: Realiza estudios o consultas para identificar lo que cada grupo de interés espera de la empresa en términos de sostenibilidad.
4. Involucrar a los grupos de interés en la toma de decisiones: Permite que los stakeholders participen en la toma de decisiones relacionadas con la sostenibilidad, brindando un enfoque más inclusivo y colaborativo.
5. Monitorear y ajustar según su retroalimentación: Escucha constantemente el sentir y expectativas de tus stakeholders y ajusta las estrategias de RSE según sus aportaciones, demostrando que sus opiniones son valoradas.

Marco Regulatorio: Habilitador Institucional

Un marco regulatorio favorable, como señala el manifiesto, puede actuar como un fuerte habilitador para las empresas que buscan adoptar prácticas más responsables. Los incentivos fiscales, las regulaciones sobre emisiones y el acceso a financiamiento ético son elementos clave que facilitan la transición hacia una gestión más sostenible.

Estos habilitadores, lejos de ser vistos como limitaciones, deben considerarse como aliados para crear un entorno empresarial más justo y equitativo.

El marco regulatorio crea las condiciones necesarias para que las empresas adopten prácticas sostenibles y responsables.

Aprovechar estas regulaciones es clave para avanzar, para ello deberás:

1. Estar informado sobre regulaciones locales e internacionales: Mantén a la empresa actualizada sobre las leyes y normativas vigentes en sostenibilidad y RSE.
2. Identificar incentivos y beneficios fiscales: Investiga los incentivos fiscales, subsidios y otros beneficios que puedan aplicarse a las empresas que implementan prácticas sostenibles.
3. Cumplir y superar los estándares regulatorios: Asegúrate de que la empresa cumpla con los requisitos legales y trabaja para ir más allá de los mínimos establecidos.
4. Formar un equipo especializado en cumplimiento: Asigna un equipo responsable de gestionar el cumplimiento de las normativas y regulaciones, garantizando que la empresa esté siempre alineada con los marcos legales.
5. Colaborar con organismos reguladores: Establece una relación de colaboración con los organismos reguladores, participando activamente en la creación de políticas que

fomenten la sostenibilidad empresarial.

Innovación Sostenible: Un Habilitador Ineludible

El Manifiesto de la Responsabilidad Social de Empresability también subraya la necesidad de innovar en los modelos de negocio para enfrentar los retos de la sostenibilidad.

La innovación es un habilitador esencial no solo para adaptar operaciones a los nuevos desafíos ambientales, sino también para liderar con soluciones creativas que tengan un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Las empresas que apuestan por la innovación descubren nuevas oportunidades para desarrollar productos, optimizar recursos y mejorar procesos. Este habilitador no solo transforma el negocio, sino que lo posiciona como líder en un mercado cada vez más competitivo y consciente.

Innovación para la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social Empresarial

La innovación en sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) permite a las empresas encontrar nuevas formas de operar de manera eficiente y responsable, tanto en términos sociales como ambientales. Estos cinco pasos te ayudarán a integrar la innovación de manera integral:

Revisión de los pasos:

Fomentar una cultura de innovación: Promueve un entorno donde los colaboradores se sientan empoderados para proponer nuevas ideas y soluciones, abordando tanto desafíos sociales como ambientales. La innovación debe ser una práctica constante que abarque todos los aspectos de la RSE y la sostenibilidad.

Invertir en tecnología sostenible: Invierte en tecnologías que no solo optimicen el consumo de

recursos y minimicen el impacto ambiental, sino que también contribuyan a la creación de valor social a través de mejores condiciones laborales, equidad y transparencia.

Desarrollar productos y servicios responsables: Integra la sostenibilidad en el ciclo de vida de los productos y servicios, evaluando su impacto en el entorno social y ambiental. Asegúrate de que los productos no solo minimicen el impacto ambiental, sino que también promuevan condiciones justas y responsables en su cadena de suministro.

Colaborar con expertos externos: Forma alianzas estratégicas con universidades, centros de investigación y organizaciones sociales que puedan aportar conocimiento especializado en innovación social y ambiental, creando soluciones más sostenibles y responsables.

Medir el impacto de la innovación: Establece métricas claras que evalúen el éxito de las iniciativas innovadoras, midiendo tanto los beneficios económicos como los impactos sociales y ambientales. La medición debe ser rigurosa para asegurar que la innovación genere un valor real y positivo en todos los niveles.

Responsabilidad en la Cadena de Valor: Un Habilitador Integral

La gestión responsable de la cadena de valor es un habilitador clave para abordar la sostenibilidad de manera integral. Hay que asegurar que los proveedores cumplan con criterios éticos y sostenibles no solo reduce riesgos, sino que contribuye a un impacto positivo en toda la cadena de valor.

Al gestionar de manera responsable la cadena de suministro, las empresas pueden marcar una diferencia significativa, avanzando hacia una visión más holística de la sostenibilidad.

La gestión responsable de la cadena de suministro es fundamental para asegurar que los impactos positivos de la sostenibilidad se extiendan más allá de la empresa.

1. Evalúa el impacto de los proveedores: Realiza una auditoría de la cadena de suministro para identificar proveedores con prácticas sostenibles y responsables, y detecta áreas de mejora.
2. Establece criterios de sostenibilidad para los proveedores: Define estándares éticos y de sostenibilidad que los proveedores deben cumplir para continuar colaborando con la empresa.
3. Colabora con los proveedores en su mejora: Trabaja junto a los proveedores para ayudarles a adoptar prácticas más sostenibles, ofreciendo formación, recursos o incentivos.
4. Monitorea el desempeño de la cadena de suministro: Implementa sistemas de monitoreo que permitan evaluar el cumplimiento de los proveedores en términos de sostenibilidad y ética, y ajusta los contratos o acuerdos según sea necesario.
5. Involucra a toda la cadena en la estrategia de RSE: Invita a los proveedores a ser parte activa de la estrategia de RSE, promoviendo una cadena de valor más integrada, sostenible y responsable.

Un Camino Habilitado por la Acción

El camino hacia una sostenibilidad auténtica no es fácil, pero está lleno de oportunidades. Los habilitadores están ahí para ser aprovechados. Requieren compromiso y determinación, pero tienen el poder de transformar no solo a las empresas, sino a la sociedad en su conjunto.

La sostenibilidad empresarial y la Responsabilidad Social no son tareas que puedan abordarse con acciones aisladas. Requieren un enfoque estratégico, liderado por un propósito

claro, con una cultura alineada, utilizando la innovación, la transparencia, la colaboración y el aprovechamiento de los marcos regulatorios para habilitar el cambio real.

Habilitando el Futuro Empresarial responsable

Cada uno de estos habilitadores ofrece a las empresas una hoja de ruta práctica y efectiva para integrar la responsabilidad social y la sostenibilidad en su estrategia central.

Sin embargo, es esencial que las organizaciones reconozcan que no todos los habilitadores serán igualmente relevantes o necesarios en todas las situaciones.

Los habilitadores de la RSE son los cimientos sobre los cuales se construye el futuro sostenible de las organizaciones.

Cada empresa debe identificar cuáles son los más aplicables a su realidad y aprovecharlos para integrar la sostenibilidad en su estrategia. Al hacerlo, no solo generarán valor económico, sino también un impacto positivo y duradero en la sociedad y el medio ambiente.

El Manifiesto de la Responsabilidad Social de Empresability ofrece una guía clara que, complementada con estos habilitadores, permite a las empresas avanzar hacia un futuro más equitativo y sostenible. La transformación comienza desde dentro, pero se amplifica cuando se utilizan las herramientas y principios adecuados. Los habilitadores están ahí. Solo falta la voluntad para activarlos.

Cada empresa, según su realidad, debe identificar los habilitadores claves que le permitirán no solo integrar la RSE en su estrategia, sino convertirse en un referente de éxito empresarial. Al hacerlo, estarán habilitando no solo su propio crecimiento, sino el bienestar de las comunidades y el entorno en el que operan.

La transformación comienza desde dentro, pero se amplifica cuando aprovechamos las herramientas y principios a nuestro alcance. Los habilitadores están ahí, listos para ser activados. Cada paso dado en la dirección correcta contribuye no solo a mejorar el desempeño de la empresa, sino también a generar un impacto positivo en la sociedad y el entorno.

Solo se requiere el compromiso y la voluntad para poner en marcha este cambio, un paso a la vez.

Al final, el éxito en la sostenibilidad se basa en la voluntad de las empresas para activar estos habilitadores de manera intencional y decidida, avanzando un paso a la vez hacia un futuro más consciente, equitativo y próspero para todos.

¹Manifiesto por la Responsabilidad Social en Iberoamérica. Empresability. <https://empresability.org/manifiesto>

CAPÍTULO 1

Visión para el liderazgo

Juan José Almagro:

Liderazgo empresarial en tiempos de incertidumbre.

Juan Felipe Cajiga

El camino consciente evolución retos y oportunidades de la Responsabilidad Social en Iberoamérica.



Sobre el autor

Juan José Almagro

Doctor en Ciencias del Trabajo, Lic. en Derecho (especialista en Derecho Público) y Abogado. Patrono de la Fundación Rafael Nadal y de la Fundación BEQUAL. Miembro del Comité de Dirección de la Escuela de Doctorado de la Universidad de Granada.

Ha sido Consejero y Director General de MAPFRE y de su Instituto de Acción Social, y fue Presidente de BIONATURIS, Vicepresidente de UNICEF España, Presidente de la cátedra de RS de la Universidad de Alcalá de Henares.

Articulista y conferenciante, columnista de “Cinco Días” y colaborador del digital “Diario Responsable”, “El País” y “Ethic”. Conferencistas en universidades, escuelas de negocio y diferentes foros e instituciones, en España y resto del mundo, en temas relacionados con la empresa, la Ética, la comunicación, el seguro, el liderazgo, la gestión de los RRHH, la economía del Bien Común y la RS.

Actualmente es Presidente del Comité Asesor del Movimiento Iberoamericano de Responsabilidad Social Empresarial.

LIDERAZGO EMPRESARIAL EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

Juan José Almagro

El otoño es la época bienaventurada de la recapitulación, escribió Stefan Zweig. También el bellissimo otoño austral que pronto disfrutaremos. Los frutos están cosechados, el trabajo está hecho: el cielo resplandece nítido y claro en el paisaje de la vida y en el horizonte. Así pues, recapitulemos; es decir, hagamos un resumen sumario, breve y ordenado de algunas de las cosas sobre las que hemos escrito o hablado mas extensamente y, como siempre, pongámonos a la tarea desde la honestidad intelectual, la única forma en que cabe hacerlo.

Con un sugestivo titulo, “La decadencia de la mentira”, Oscar Wilde publicó en 1898 uno de sus mas lúcidos ensayos sobre el valor del arte como elemento transformador de la realidad. Pero no solo el arte atesora hoy ese poder transformador: los gobernantes, la política, algunas instituciones, los seres humanos y la moderna empresa disfrutan también de ese singular don que, en tiempos de cambio como los que vivimos, se hace imprescindible. Por fortuna nací y escribo desde la ciudad de Úbeda, donde el Renacimiento sorprende a cada paso, donde las plazas son todas plazas y siempre diferentes, donde el arte -pasado, presente y futuro- se transforma en piedras, calles, iglesias y palacios, y donde sus gentes viven y disfrutan de su existencia, sabedoras de que han recibido una hermosa ciudad como herencia inagotable, que es Patrimonio Mundial y de la que deben

responder. Parido con ese espíritu renacentista, cuando pienso sobre nuestro futuro común, me sumerjo en la esperanza de algo que se parezca al humanismo que floreció en Italia, y mas tarde en España, en el siglo XV; sueño con aquellos hombres que, líderes sin pretenderlo, huyendo de dogmatismos, supieron poner a prueba desde la reflexión las ideas que hasta entonces se tenían por verdades irrefutables. Y lo hicieron de forma que sus contemporáneos los entendieran, sin dobleces, con un lenguaje claro, tomando como basamento las enseñanzas de los clásicos y dejando que las universidades cumplieran el papel social -también transformador- que les corresponde y del que nos hemos olvidado. Ahí nació la Edad Moderna.

Si queremos seguir progresando, las personas tienen que jugar siempre un papel central en las instituciones, y esa es la esencia misma del humanismo. Creo en lo que tal afirmación encierra y, precisamente por eso, resulta apasionante desentrañar el rol (y el misterio) de las personas, y sobre todo de sus dirigentes, en la organización llamada empresa. Hace dos mil años, en sus “Historias y Anales”, Cornelio Tácito afirmó que a todo lo desconocido se le tiene por maravilloso, y añadió que “los hombres son siempre mas propensos a creer lo que no entienden, y las cosas mas oscuras y misteriosas tienen mas atractivo a sus ojos que las claras y fáciles de comprender”. La reflexión del gran historiador y

político latino es, como tantas suyas, certera: por nuestra propia naturaleza, a los seres humanos todo lo insólito, todo lo desconocido, aunque nos atemorice e inquiete en muchas ocasiones, nos merece en tantas otras un crédito extraordinario. El misterio se enclaustra casi siempre tras un velo que nos envuelve y nos desasosiega, que aun ocultando formas y difuminando perfiles nos atrae, seguramente porque en el fondo los humanos somos sabedores de que el arcano está en nosotros mismos. Al fin, lo misterioso esta imbricado hasta el tuétano en la propia esencia del ser humano, y así hemos vivido hombres, mujeres y pueblos enteros desde hace miles de años. En el fondo, dentro de cada uno de nosotros habita un universo de símbolos que traducen el esfuerzo del hombre para descifrar un destino que a veces se le escapa a través de las oscuridades que lo envuelven. Y así fue siempre. La sociedad líquida y posmoderna no nos ha cambiado tanto, y seguimos viviendo cada día, no sin esfuerzo, en un mundo donde, como escribe Bauman, la única certeza que atesoramos es la propia certeza de la incertidumbre.

Con la que está cayendo (y lo que se avecina), con Donald Trump otra vez entronizado y con Elon Musk a su derecha, hoy he recordado una magnífica viñeta de El Roto que muestra la imagen de un preboste político que anuncia desde una tribuna: “Queda proclamado el estado de ansiedad permanente”. Ni que decir tiene en que situación nos encontramos los sufridos ciudadanos en estos tiempos donde, como tantas veces hemos repetido, la única certeza que atesoramos es, precisamente, la propia certeza de la incertidumbre: no sabemos lo que va a pasar, ni como, ni cuando, ni donde, ni de que manera, ni como nos afectará, ni si saldremos de esta. Imaginemos la angustia de los que, sin trabajo o con sueldo precario, no pueden tener una vivienda digna, pagar una hipoteca o llegar a fin de mes; de los que luchan por la vida cada día desde su pequeña empresa o como trabajadores autónomos; de todos los que sufren con la perspectiva de un futuro incierto y desesperante.

Por un porvenir que, sobre todo para los jóvenes, se funde a negro en la película de la vida. Yo pido perdón a las generaciones que nos siguen porque no supimos dejarles un mundo mejor, y me avergüenzo por ello.

Nuestra época, como todas las épocas, se retrata y se refleja en las personas que la vivimos y, por tanto, la sufrimos/disfrutamos/padecemos; la ventaja es que en tiempos difíciles la propia dificultad se convierte en algo natural y cotidiano que, en general, debería fortalecernos. Pensando en el común, y en estos tiempos de austeridad, los primeros en ponerse a la tarea deberían ser los políticos, las administraciones públicas, las instituciones y, naturalmente, las empresas. Austeridad es, sobre todo, sobriedad, sencillez, ausencia de adornos y trabajo sin alardes, “estilo olivar” (dando frutos sin hacer ostentación de flores), huyendo de falsas promesas y de mentiras, y liquidando estructuras y organismos innecesarios e inoperantes. Pero no es así. Por razones que nunca se entienden, aquí todo el mundo quiere aparentar; muchos dirigentes, equivocadamente y no importa como, luchan/medran por ser siempre los primeros, los más listos y aparecer en los papeles como protagonistas indiscutibles; corruptos o no, quieren tener su propio y singular chiringuito, copiar lo que sea menester sin recato alguno y aparentar, medrar, aparentar y seguir medrando... Los que presumen de sabios y gurús dicen que es muy importante innovar, algo ciertamente imprescindible, pero sin olvidar que para progresar, y desde la honestidad intelectual, “hay que ponerse en cuestión todos los días”, como escribió Ortega; o esforzarse por cumplir, según la famosa fórmula de Kant, con los tres principios del progreso: cultivarse, civilizarse y moralizarse.

Y parece que, en esta nueva época poscrisis, algo podría estar cambiando: un informe de Odgers Berndtson nos reveló hace pocos años (2020) las cinco “supermisiones” o tendencias que trescientos CEO’s de importantes empresas estimaron que serán imprescindibles para

triunfar y sobrevivir: estrategia, motivación, clientes, tecnología y personas. Los tiempos cambian y, al parecer, vuelven valores que parecían definitivamente perdidos, a pesar de la novedad de la IA. Se retoma la olvidada cultura de empresa y los máximos dirigentes empresariales saben que para triunfar deberán ser necesariamente humildes (el mejor antídoto contra la depresión), ejemplares y éticos; coherentes en su hacer/decir y cercanos con sus colaboradores. Convertir la incertidumbre en resultados, promover la innovación con y desde los clientes a los que se debe escuchar y atender singularmente; apostar por las nuevas tecnologías y adaptarse a sus cambios; confiar siempre en las personas integrando diferentes edades y perfiles, fomentar la diversidad, desarrollar procesos de aprendizaje colectivo, premiar el mérito y el talento y, finalmente, luchar sin descanso para que la desigualdad y la corrupción no se instalen en el seno de la empresa. Estamos atacados por el síndrome de la impaciencia, confundimos progreso con aceleración, buscamos atajos y, en consecuencia, nos acostumbramos a deformar la realidad para adaptarla, como la cama de Procusto, a dogmas previos, equivocados y perversos, como aquellos de los que parten el propio funcionamiento político y muchas organizaciones y empresas, que transubstancian mal y transforman el bien común en ambiciones personales, la fuerza en desánimo, el conocimiento en soberbia y las palabras en nada, en pura retórica. Se olvidan de que son las instituciones las que deben adaptarse a la realidad y a los ciudadanos, y no al revés: sin hombres y sin mujeres no hay ni instituciones ni empresas, ni nada de nada. Si queremos contribuir al cambio, lo dijo Sábato, no podemos resignarnos.



Sobre los autores

Juan Felipe Cajiga

Fundador de Empresability: Movimiento iberoamericano que conecta a líderes comprometidos con la sostenibilidad, impactando cientos de organizaciones a través de iniciativas como el Congreso Iberoamericano de Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

Ha publicado diversos libros, artículos y documentos en áreas para que profesionales integren la sostenibilidad en la estrategia de sus desarrollos profesionales y corporativos.

Entre sus áreas de especialidad se encuentra la realización de Estrategia y Gobernanza de Sostenibilidad: Diseño e implementación de estrategias ESG, gestión de riesgos climáticos y medición de impacto.

Además de una dilatada trayectoria en consultoría y asesoría en transformación cultural y de impacto, relacionamiento comunitario, y más recientemente, en ámbitos de la economía circular, elaboración de reportes y comunicación estratégica.

EL CAMINO CONSCIENTE: EVOLUCIÓN, RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN IBEROAMÉRICA

Juan Felipe Cajiga

Resumen

El artículo plantea que la responsabilidad social y sostenibilidad de las empresas y los negocios tienen que generar resultados tangibles. En este sentido, Empresability busca responder a cómo integrar estos enfoques y sus herramientas en el corazón del negocio.

Palabras claves: *Responsabilidad social – sostenibilidad – estrategia – habilitadores – negocios*

¿De dónde venimos? La evolución de la RSE en Iberoamérica

¿Te has detenido a pensar cómo las empresas pueden transformar realidades en lugar de solo beneficiarse de ellas? Hoy queremos hablarte directamente, como parte de este viaje transformador hacia un mundo empresarial más consciente.

En Iberoamérica, la Responsabilidad Social y la sostenibilidad empresarial ya no son simplemente términos de moda; son una necesidad estratégica. Esta no es solo otra charla sobre “hacer el bien”; es una conversación sobre cómo hacer negocios con propósito, generando resultados tangibles y sostenibles.

Pensemos en los años 90. Las empresas de la región comenzaban a interesarse por algo

más que maximizar sus ganancias, pero los esfuerzos eran limitados, usualmente a través de donaciones y patrocinios.

Por ejemplo, empresas como Grupo Bimbo en México empezaron a involucrarse en programas comunitarios, apoyando iniciativas de educación y medio ambiente. Además, las empresas fundadoras del Movimiento Iberoamericano de Responsabilidad Social, como Grupo Financiero Monex, Dow, Essity, Grupo México, Caffeno, Mapfre y Constellation Brands, también comenzaron a desarrollar iniciativas significativas en la región, enfocándose en la sostenibilidad y la responsabilidad social. Estas acciones no eran solo programas institucionales, sino que empezaban a integrarse en la cultura y estrategia de gestión integral de las empresas.

Aunque estos esfuerzos fueron importantes y sentaron las bases de una transformación profunda, el enfoque de la época era aún limitado. Las acciones eran dispersas: una escuela aquí, un parque allá. Un buen comienzo, pero aún de naturaleza ligera y casi decorativa.

Luego llegaron las crisis económicas de 1997 y 2008. Con ellas, se hizo evidente la necesidad de que las empresas reconciliaran su papel, no solo para sobrevivir, sino también para fortalecer sus relaciones con las comunidades.

¿Qué Nos detiene? Los desafíos de la Sostenibilidad en la Región

Fue entonces cuando la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) comenzó a ser vista como una estrategia más seria. Sin embargo, esta transición seguía estando limitada por la falta de estándares claros y objetivos comunes.

El verdadero cambio llegó entre 2010 y 2020, cuando los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Pacto Global ofrecieron a las empresas un lenguaje común. Hablar de impacto dejó de ser algo anecdótico y pasó a ser una cuestión de métricas y reportes medibles, lo que permitió una mayor objetividad y alineación de esfuerzos.

En 2019, surgió el Movimiento Iberoamericano de Responsabilidad Social, conocido como Empresability, como una respuesta colectiva para consolidar la transformación empresarial en la región. Empresability se posicionó rápidamente como una red clave, conectando a empresas y profesionales comprometidos con la responsabilidad social y promoviendo una visión integrada de sostenibilidad y colaboración efectiva.

La pandemia de 2020 aceleró este proceso. De pronto, el bienestar de las personas y del planeta se convirtió en una prioridad absoluta.

Las empresas que no reaccionaron a tiempo descubrieron que el costo de ignorar la sostenibilidad era mucho más alto de lo que habían imaginado. El impacto de esta crisis global obligó a las empresas a replantear sus estrategias de forma radical, reafirmando que la sostenibilidad no solo era una cuestión de imagen, sino una necesidad urgente e ineludible para su supervivencia a largo plazo.

Reflexión:

La pregunta ya no es si estás adoptando la sostenibilidad, sino cómo la estás integrando en el

corazón de tu modelo de negocio. La evolución de la RSE nos enseña que quedarse atrás no es una opción.

Es fácil hablar de logros, pero es importante ser honestos: en Iberoamérica enfrentan barreras significativas. Reconocerlas es esencial para poder actuar.

Corrupción y falta de gobernanza: La corrupción mina la confianza. Sin transparencia, cualquier esfuerzo en sostenibilidad queda incompleto. Las empresas deben demostrar que es posible operar con ética, liderando con el ejemplo.

Crisis ambiental: El cambio climático ya no es una amenaza futura, sino una realidad presente. No basta con cumplir regulaciones; las empresas deben liderar la transición hacia economías bajas en carbono, innovando para minimizar sus huellas.

Desigualdad social: En la región, la desigualdad es el contexto diario de millones de personas. Si las empresas no abordan este problema, están ignorando una de las mayores fuentes de inestabilidad. ¿Cómo pueden promover la inclusión desde su trinchera?

Conciencia empresarial insuficiente: Muchas PYMEs todavía perciben la sostenibilidad como un lujo. Es responsabilidad de los líderes demostrar que invertir en sostenibilidad no es un gasto, sino una estrategia clave de supervivencia y crecimiento.

¿Hacia dónde van?

Las oportunidades que esperan a quienes actúan ahora. La parte emocionante es que las oportunidades están al alcance de aquellos que se atreven a innovar, colaborar y liderar.

Innovación sostenible: ¿Cómo pueden sus productos o servicios evolucionar para responder a consumidores más conscientes? La

sostenibilidad debe ser el centro de la innovación que fideliza a los clientes y abre nuevos mercados.

Colaboración estratégica: En un mundo hiperconectado, la competencia sola no es suficiente. Las empresas que colaboran, incluso con competidores, pueden lograr un impacto mayor. Un ejemplo de esto es la alianza entre Dow y Grupo Bimbo, impulsora de iniciativas como Reforestamos, que permite ir más allá de compensar su huella ambiental, además de desarrollar envases más sostenibles. Este tipo de colaboración entre diferentes sectores demuestra cómo se pueden impulsar soluciones innovadoras que beneficien tanto al medio ambiente como a las comunidades. ¿Por qué no unirse a alianzas que potencien su alcance y resultados?

Educación y capacitación: Empoderar a empleados y comunidades no solo crea confianza, sino que también construye un ecosistema sostenible que beneficia a todos los involucrados.

Mercados emergentes: La demanda de productos responsables no es una moda; es una revolución en curso. Aquellos que se anticipen a estas tendencias estarán un paso adelante en la carrera hacia el éxito sostenible.

Reflexión:

La sostenibilidad no es solo una cuestión de ética; es también rentable.

¿Están listos para convertir sus esfuerzos en un motor de innovación, liderazgo y crecimiento?

Un llamado a la ACCIÓN: Su papel en el cambio

No existe un plan maestro que resuelva todos los problemas, pero sí existe el poder de la acción colectiva. Desde el Movimiento Iberoamericano de Responsabilidad Social, creen que cada empresa, líder y profesional tiene un papel único e irrepitible en este proceso.

El reto es empezar ahora. No importa si forman

parte de una gran empresa, una PYME o si son profesionales independientes; todos pueden contribuir al cambio. **¿Cómo?**

- **Evalúen su impacto:** No pueden cambiar lo que no miden. Deben empezar por identificar dónde están hoy.
- **Construyan alianzas:** Rodéense de otros que compartan su visión. Juntos, pueden alcanzar mucho más.
- **Sean coherentes:** La sostenibilidad no es solo para la foto de fin de año. Es un compromiso diario que empieza con decisiones pequeñas pero consistentes.

Los habilitadores: Catalizadores del cambio en la RSE y la sostenibilidad

En el desafiante camino hacia un futuro más sostenible, los habilitadores son los pilares sobre los que las empresas construyen sus estrategias de responsabilidad social.

Son el “cómo” que transforma grandes ideas en acciones concretas y resultados medibles.

El papel de los habilitadores en la evolución de la RSE:

Traducen principios en acción: Los habilitadores convierten principios éticos en planes, procesos y políticas ejecutables.

- **Impulsan la innovación:** La tecnología y la digitalización permiten crear modelos de negocio circulares y sostenibles.
- **Generan resiliencia organizacional:** La transparencia, el liderazgo ético y una cultura empresarial sólida permiten a las empresas adaptarse y superar crisis.
- **Facilitan la colaboración:** Alianzas multisectoriales y redes de expertos amplían el impacto, permitiendo abordar problemas complejos de manera integral.

¿Por qué es clave comprenderlos y aprovecharlos?

- Hacen lo intangible medible: Los indicadores clave de desempeño (KPIs) permiten tomar decisiones basadas en evidencia y evitar el “greenwashing”.
- Crean un lenguaje común: Los estándares ESG alinean expectativas y fortalecen la confianza de los stakeholders.
- Empoderan a las personas: La formación interna asegura que la sostenibilidad sea una responsabilidad compartida por toda la empresa.

Cómo aprovechar los habilitadores en su estrategia empresarial:

1. Realicen un diagnóstico inicial: Identifiquen qué habilitadores ya existen en su organización y cuáles necesitan desarrollar o mejorar.
2. Prioricen según impacto y viabilidad: Algunos habilitadores requieren inversiones significativas, mientras que otros pueden desarrollarse utilizando recursos ya existentes.
3. Integren los habilitadores en su cultura: Los habilitadores deben formar parte de la identidad empresarial, no ser considerados simples “agregados” o iniciativas aisladas.
4. Monitoreen y ajusten continuamente: Realicen revisiones periódicas para ajustar y maximizar la efectividad de los habilitadores, asegurando su alineación con los objetivos a largo plazo.

Los habilitadores como catalizadores del cambio

Si la responsabilidad social y la sostenibilidad representan el “qué”, los habilitadores representan el “cómo”. Comprenderlos y aprovecharlos puede posicionar a las empresas como líderes en un entorno en constante evolución.

Desde el Movimiento Iberoamericano de Responsabilidad Social, se promueve que los líderes empresariales no solo adopten habilitadores, sino que los vean como aliados estratégicos.

Cuando los habilitadores se activan correctamente, la sostenibilidad deja de ser un ideal para convertirse en una realidad transformadora.

Claves finales para ellos

- La sostenibilidad no es una moda; es una ventaja estratégica.
- Los desafíos son complejos, pero las soluciones innovadoras están al alcance de quienes las buscan.
- Liderar con propósito no solo transforma empresas, transforma vidas.
- Los desafíos no son excusas; son oportunidades disfrazadas. ¿Qué pueden hacer hoy para ser parte de la solución y no perpetuar el problema?

Hoy más que nunca, el mundo necesita líderes conscientes que tomen decisiones valientes.

¿Serás uno de ellos?

CAPÍTULO 2

Ética y Confianza

Italo Pizzolante:

Inteligencia Contextual: El desafío de construir confianza y protegerla.

Reinalina Chavarri:

Ética y Anticorrupción en Iberoamérica

Fernando Solari:

De la pobreza se sale igual que como se superan los laberintos por arriba.



Sobre el autor

Italo Pizzolante

Con más de 45 años de experiencia en el área de Estrategia y Comunicación Empresarial pública y privada, Italo es socio fundador (1976) de la firma PIZZOLANTE, firma internacional de consultoría en Estrategia y Comunicación empresarial, que cuenta con un prestigioso portafolio clientes de empresa familiares, multinacionales, locales y globales. Activo consejero en temas de Reputación y Negocios Responsables, bajo criterios ASG; Gestión estratégica de Riesgos, Gobierno Corporativo y Compliance; y alineación y gobernanza para empresas familiares.

Forma parte de numerosas organizaciones empresariales en Latinoamérica y es profesor en diferentes Escuelas de Negocio en Iberoamérica. Miembro de ONGs e instituciones como Gremios Empresariales y diferentes thinks tanks; consejero en Multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo, la CAF y el Banco Mundial.

Miembro fundador de la Red Andina de Gobernabilidad Corporativa promovida por la CAF, Banco de Desarrollo de América Latina, además de fundador de numerosas iniciativas promovidas por el Banco Mundial-IFC/OCDE. Fue parte del SEKN, Universidad de Harvard- IESA) y del Consejo Asesor del BID en Washington, USA que promovió las Conferencias Interamericanas de Responsabilidad Social Empresarial desde el 2002.

Asesor de la Organización de Estados Americanos (OEA). Además dedica importantes esfuerzos (probono) al Fortalecimiento Institucional de diferentes organizaciones, como gremios y ONGs en Iberoamérica, a través de la Cátedra Itinerante PIZZOLANTE.

INTELIGENCIA CONTEXTUAL: EL DESAFÍO DE CONSTRUIR CONFIANZA Y PROTEGERLA

Italo Pizzolante

Resumen

En tiempos de cambio, la reputación emerge como un recurso no financiero al considerar e integrar las expectativas de los grupos de interés en la estrategia empresarial.

Palabras Claves: *Confianza – reputación – estrategia empresarial liderazgo*

“LA GENTE NO QUIERE SABER, SOLO CREER”

Esta es la frase que resume el imaginario colectivo de muchos y que lo confirma el tema central que orientó las reflexiones del Foro Económico Mundial, en DAVOS 2024: reconstruir la confianza. No sorprende ver que el Trust Barometer de EDELMAN ya venía midiendo la pérdida de confianza global y la agenda de riesgo de la WEF, la cual daba claras señales: el primer riesgo es “desinformación o mala información” y el tercero “polarización social”. En un horizonte a 10 años, ambos riesgos permanecían en el top 5.

Las demandas sociales insatisfechas cumplen rigurosamente las reglas del “mercado”, palabra que muchas veces es diabolizada pero que, en la práctica, lo explica de forma sencilla. Esas demandas “insatisfechas”, hacen muchas veces atractiva la necesidad de cambios pendulares. Cambios del poder político para satisfacer ilusiones engañosas y expectativas incumplibles de bienestar, que son radicales y hasta revanchistas,

frecuentemente dependiendo de la ansiedad.

La expectativa social es “creer” en alguien y sus promesas para poder aprovecharse del vacío de una esperanza de mejora y que surge de las necesidades insatisfechas

racionales, pero aún más, de las emocionales. Es aquí donde convicciones, ambiciones y expectativas fundamentan la sensación de CONFIANZA, admiración y respeto que componen a la reputación, influyendo de forma determinante en nuestras actitudes y comportamientos.

En este sentido, la reputación se puede categorizar como el recurso no financiero de mayor valor en el mundo empresarial ya que impacta directamente al negocio dada la necesidad que tienen las organizaciones de conocer las expectativas de sus grupos de interés para poder gestionarla de manera eficaz.

Los retos y la gestión estratégica de la confianza

La extensa diversidad cultural latinoamericana, y para el caso de Centroamérica el bono demográfico que supera el 80% de generaciones jóvenes, el acceso a las nuevas herramientas tecnológicas, la polarización social y en consecuencia, política; la multinacional del narcotráfico y la corrupción; la asimetría económica de la sociedad y, de

forma cada vez mayor, la influencia geopolítica y su maquinaria propagandística, son entre otras muchas variables, lo que exige conocer con más profundidad qué influye en el ciudadano para construir sus opiniones.

Con esto se hace referencia a las percepciones de su propia realidad, a partir de aquello que hacen o dejan de hacer sus gobernantes, pero que, ante el fracaso de sus actuaciones, muchas veces recaen en las empresas, sus líderes e incluso las marcas de productos que ofrecen al mercado.

Este fue el desafiante objetivo planteado por los que conforman EMPRESABILITY, investigar, despertar interés por los temas sociales y hacer propuestas de actuación, todo lo anterior, a partir de lo que se ha aprendido. Muchos iniciaron la tarea evangelizadora, cuando los temas de la RSE no estaban en la agenda de las empresas y ciertamente no significaban lo que hoy es un reclamo de la sociedad. Más allá de la responsabilidad social empresarial, caracterizada por programas y proyectos, se debía evolucionar a empresas socialmente responsables, caracterizadas por los procesos de gestión a partir de un buen gobierno corporativo. Hoy la sostenibilidad y los criterios de análisis ASG responden a cabalidad con esa visión que se tenía a finales de los años 90 y que el autor convirtió en un libro editado en España, donde hizo el doctorado.

Descifrando el entorno

Para comprender aquello que mueve percepciones en la sociedad, el autor propuso promover una investigación regional y para ello, pensó en una alianza con un medio de comunicación innovador como la Revista centroamericana de Estrategia y

Negocios (E&N), haciendo foco en uno de los componentes de la reputación, además de la admiración y el respeto, me refiero al gran impacto de la CONFIANZA en las motivaciones de nuestras actitudes y comportamientos. Con

la determinación de E&N del producto final esperado, en alianza con PIZZOLANTE como firma de consultoría estratégica, se atrevió a sugerir a otro viejo amigo, Luis Maturén, CEO de DATOS Group, firma experta muy reconocida por sus investigaciones de mercado en Latinoamérica por más de 60 años, para diseñar un modelo que se concentrará en estudiar la CONFIANZA y que denominamos “Why Trust”.

Muchos estudian la reputación en excelentes investigaciones. Ellos la querían aproximar al análisis en las variables que generan confianza, con el foco en:

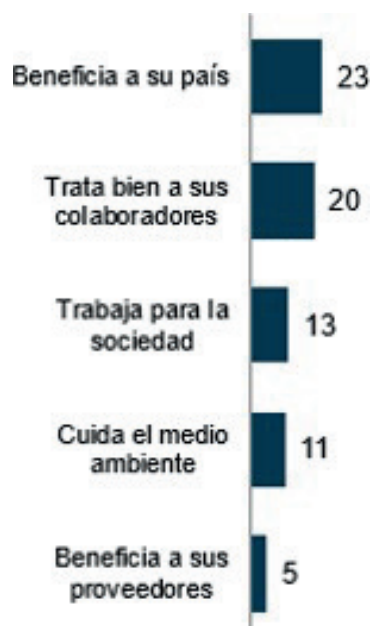
Lo que son: las características de la empresa y del líder

Lo que hacen: las acciones de la Empresa y del Líder



Fuente: elaboración propia.

Lo que entregan: los beneficios a Terceros



Fuente: elaboración propia.

Del análisis, se identificaron tres grandes grupos que engloban la percepción de cómo se genera confianza. Estos grupos son: 1. las características de la empresa y del líder, 2. las acciones que empresas y líderes realizan, y 3. las menciones relacionadas con beneficiar a algo o alguien diferente de la empresa o líder. Este análisis es fundamental para entender las dinámicas de confianza en el entorno empresarial centroamericano.

Lo que son: Características de la Empresa y del Líder:

Los atributos agrupados en las características (lo que son) de la empresa y del líder obtuvieron el mayor número de menciones. Para generar confianza en las empresas, un 40% de los encuestados mencionaron atributos relacionados con sus características, y un 44% lo hicieron para atributos relacionados con las características de los líderes empresariales.

En el análisis de las características de las empresas que generan confianza, las mayores menciones fueron para la estabilidad, el prestigio y la experiencia, coincidiendo con las tres primeras

menciones del estudio realizado en 2023. Es interesante observar cómo las respuestas de las personas que trabajan en organizaciones le dan una mayor importancia a la estabilidad y al prestigio que el grupo conformado por los lectores de la revista Estrategia & Negocios.

En el mismo grupo de características, pero en esta ocasión para los líderes empresariales, los atributos más mencionados para generar confianza fueron su trayectoria, valores/principios (compartido con las empresas), calidad humana (también en tercera posición en el estudio de 2023) y ser un buen profesional. No se observaron diferencias estadísticamente significativas entre los lectores de la revista y los encuestados en organizaciones en este aspecto.

Acciones de la Empresa y del Líder: Lo que hacen

El segundo grupo de atributos que conforman las menciones de los encuestados está relacionado con las acciones de las empresas. El 31% de los encuestados mencionaron como causas para tener confianza aspectos como la calidad de sus productos o servicios, su crecimiento, la innovación y su personal.

Los colaboradores de las organizaciones apreciaron más el crecimiento de la empresa como un elemento para generar confianza, mientras que los lectores de la revista tuvieron mayores menciones en la calidad. Al comparar con los resultados obtenidos en el estudio de 2023, la calidad repite como el atributo más mencionado para generar confianza, mientras que innovación y crecimiento intercambian posiciones en segundo y tercer lugar.

Al igual que en la percepción de las empresas, el 31% de los encuestados seleccionaron atributos relacionados con sus acciones como generadoras de confianza en los líderes empresariales.

Los atributos más mencionados fueron los

resultados que obtuvieron (segunda mención en el estudio de 2023), ser innovador (también mencionado en la confianza de las empresas) y su enfoque en beneficiar a la sociedad. No se observaron diferencias estadísticamente significativas entre los lectores de la revista y los encuestados en organizaciones

Beneficios a Terceros: Lo que entregan

El grupo con menos menciones está relacionado con beneficiar a algo o alguien diferente de la empresa o del líder, con un 21% de menciones en el caso de las empresas y un 27% en el caso de los líderes.

Cuando hablamos de generar mayor confianza en las empresas a través del beneficio que brindan a algo o alguien diferente de la empresa, los atributos más mencionados fueron beneficiar al país, el trato a los colaboradores de la empresa (primera mención en el estudio del año pasado) y trabajar para la sociedad. No es de extrañar que el grupo de los encuestados que trabajan en organizaciones haya dado la primera mención al trato a los colaboradores.

En cuanto a los líderes empresariales, los atributos que generan más confianza relacionados con el beneficio que brindan a algo o alguien diferente de ellos mismos incluyen sus estrategias de negocio sostenible, el beneficio para el país (mencionado también para las empresas) y haber beneficiado a sus colaboradores (repite la tercera posición por segundo año consecutivo).

Los porcentajes de estas tres menciones son mayores en los encuestados que pertenecen a las organizaciones comparados con los lectores de la revista Estrategia y Negocios.

Atributos identificados en el liderazgo centroamericano

Figura 1: La visión de la alta dirección – Temas más importantes

RANKING 2024		TENDENCIA
1	Liderazgo responsable	72,1%
2	Reputación corporativa	67,2%
3	Marca corporativa	62,3%
4	Sostenibilidad	59%
5	Propósito corporativo	62,5%

Fuente: elaboración propia.

La confianza en el ámbito empresarial sigue siendo un tema crucial y multifacético. El estudio realizado revela que, aunque existen variaciones en las percepciones según los diferentes grupos de encuestados, hay consistencias notables en lo que respecta a los atributos más valorados tanto para empresas como para líderes. La estabilidad, el prestigio y la experiencia siguen siendo pilares fundamentales para la confianza en las empresas, mientras que la trayectoria, los valores y la calidad humana son cruciales para los líderes empresariales.

Las acciones que realizan las empresas y los líderes también juegan un papel importante. La calidad de los productos y servicios, la innovación y el crecimiento son factores determinantes para la confianza. Este año, observamos que la innovación y el crecimiento intercambiaron posiciones, destacando la importancia de la adaptabilidad y el progreso en el ámbito empresarial.

Finalmente, aunque menos mencionado, el impacto positivo que empresas y líderes tienen en terceros es un componente significativo de la confianza.

Beneficiar al país, tratar bien a los colaboradores y trabajar para la sociedad son atributos que resuenan especialmente entre los encuestados que trabajan en organizaciones.

La medición de confianza en 2024 demuestra que tiene un impacto mayor en la intención de compra y en la recepción de nuevos productos, pero no se traduce de manera tan fuerte en la lealtad absoluta ni en la defensa activa de la marca. Este insight es crucial para los gerentes y altos ejecutivos, ya que resalta la importancia de construir y mantener la confianza para asegurar el éxito en ventas y la aceptación de nuevos productos, aunque también indica áreas donde se puede trabajar para fortalecer la lealtad y la defensa de la marca.

Este análisis no sólo proporciona una visión detallada de los factores que generan confianza, sino que también ofrece una hoja de ruta para que las empresas y líderes fortalezcan sus estrategias y continúen construyendo relaciones de confianza con sus stakeholders. La consistencia en ciertos atributos clave entre los años 2023 y 2024 subraya la importancia de estos elementos y la necesidad de mantenerlos en el centro de las estrategias corporativas y de liderazgo.

Se resalta que los atributos que identifica “Why Trust”, valoran a empresa y líderes, “no por lo que dicen, sino por lo que hacen”, abriendo un amplio análisis que trasciende esta investigación y que suelo repetir en mi actividad consultora: la comunicación no resuelve problemas de organización, la organización se resuelve con buena gerencia, tomando decisiones, es lo que he aprendido en más de 50 años de vida profesional.

La comunicación es, en extremo fundamental, porque lo que no se comunica simplemente no existe, pero tiene sus límites de impacto porque es solo una herramienta, un medio, y muchas veces lleva injustamente, “las cargas de la culpa” cuando algo no funciona como se espera en la empresa.

Son las decisiones bien comunicadas lo que realmente trasciende, y la actuación lo que realmente genera CONFIANZA. Corporate Excellence -Centre for Reputation Leadership, empresa aliada y Think Tank europeo de la

que el autor forma parte como miembro del comité científico, lo han estudiado en modelos que reflejan las diferencias entre acciones de comunicación y de gestión.

Confirmando hallazgos con otras investigaciones

Para profundizar aún más, se revisó la novena edición del informe *Approaching the Future; “Tendencias en reputación y gestión de intangibles 2024”* que identificaba las grandes tendencias que impactan en la agenda estratégica de las organizaciones desde una visión transversal e interconectada de la gestión de los intangibles. Un análisis experto en un contexto de alta polarización social y política, marcado por los conflictos bélicos que configuran un entorno geopolítico complejo y de fuerte escepticismo.

El informe refleja que, actualmente, las empresas están asumiendo una evolución necesaria hacia modelos de gestión y liderazgo más comprometidos y responsables que generen confianza en sus grupos de interés, en los que la reputación corporativa y el riesgo reputacional son elementos clave, ocupan el primer puesto en el ranking de importancia, y constituyen el asunto que más crece en recursos e inversión respecto a la edición anterior de este informe (+7,8 puntos). Es clara, cada vez más, la necesidad de diseñar y ejecutar planes estratégicos para fortalecer la imagen y las relaciones con los grupos de interés. Más de la mitad de las empresas (54,2%) trabajan activamente y dedican recursos a la gestión de su reputación –un porcentaje aún mayor en América Latina (59,5%)–.



Fuente: elaboración propia.

La segunda tendencia más relevante es el Liderazgo responsable para la transformación empresarial que la sociedad exige. Para la alta dirección es el asunto de mayor importancia por segundo año consecutivo y el tercero en el que más están trabajando y dedicando recursos en la actualidad (53,5%).

En tercera posición se encuentra la sostenibilidad ante un cambio de paradigma. Las organizaciones están priorizando la integración de la sostenibilidad y los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en sus estrategias empresariales. Para las grandes empresas, la sostenibilidad ocupa el primer lugar en recursos e inversión (+18,5 puntos por encima del total de organizaciones entrevistadas).

También es la tercera tendencia a la que más recursos dedican las organizaciones (51,8%); el ámbito más importante y también el más trabajado por las grandes empresas (de más de 5.000 empleados). Así, 7 de cada 10 diez empresas grandes destinan esfuerzos a este asunto de forma prioritaria (70,3%).

El propósito corporativo sube dos posiciones respecto a la anterior edición y se coloca en la cuarta posición del Ranking de importancia, ratificándose como pilar estratégico y motor de transformación, con el 51,7% las organizaciones avanzando en esta tendencia.

Es el segundo aspecto que más crece en esfuerzo y recursos dedicados respecto a 2023, con +5,4 puntos, y hay un especial interés por parte de la alta dirección (54,1%), donde es el aspecto que más crece desde la edición anterior (+7,3) y donde se identifica un avance significativo por encima de la media global.

En el quinto lugar de relevancia, la comunicación en el corazón de la estrategia empresarial se consolida, por segundo año consecutivo, como el asunto en el que más se está trabajando y

dedicando recursos, con más de la mitad (54,3%) de entidades avanzando en todas las formas de comunicación y con un incremento acumulado de 14,1 puntos desde 2022, lo que demuestra su importancia estratégica en el modelo de empresa con futuro.

En el sexto lugar de relevancia en el estudio ATF, resaltan la digitalización y la ciberseguridad en el punto de mira. La tecnología sigue siendo un motor transformador vital para la gestión de activos intangibles, y en este caso, la ciberseguridad se ha convertido en un desafío central, con muchas organizaciones fortaleciendo la protección de los datos que manejan. Aunque desde el punto de vista global ocupa el sexto puesto de importancia, un 62% de grandes empresas trabaja de forma prioritaria en su impulso.

La gestión de la marca corporativa sigue ganando importancia como plataforma de relaciones con los stakeholders, subrayando la relevancia de un posicionamiento claro alineado con temas de interés general, y este año se ha ubicado en el séptimo lugar dentro del ránking de tendencias. En 2024, un 48,5% de las organizaciones están trabajando en su marca corporativa de forma prioritaria, 3,1 puntos porcentuales más que en 2023. También es la quinta tendencia en la que más está dedicando esfuerzos y recursos la alta dirección (47%).

Entre tanto, el futuro del trabajo está inmerso en una redefinición que no da vuelta atrás hacia modelos híbridos, colaborativos y transversales. Se observa una evolución de los modelos de trabajo en su adaptación a la nueva realidad social, esencial para la captación y retención de talento. El 42,1% de las organizaciones están trabajando en ello de forma prioritaria por ello se mantiene en un octavo lugar dentro de las nueve tendencias más relevantes. Este año sobresalen aspectos de mayor interés en este ámbito como la necesidad de romper silos para impulsar la colaboración y la transversalidad (38,4%), la formación y desarrollo del talento (36,2%) o la promoción del bienestar

físico, emocional y mental.

Según el análisis de ATF, la irrupción en los últimos dos años de la inteligencia artificial con un mayor nivel de precisión y una usabilidad más sencilla y accesible marcan el inicio de su integración en las organizaciones y por ello este año se analiza por primera vez como tendencia clave en Approaching the Future.

La revolución de la inteligencia artificial y el comienzo de su implantación emerge como un tema prioritario, aunque aún incipiente en la agenda de la gestión de intangibles. El 28,5% de todas las organizaciones consultadas trabajan en su desarrollo; destacan los resultados de España (34,6%) y los resultados de España (34,6%) y los recursos dedicados por la alta dirección (33,7%).

Entre los retos más importantes destaca el uso de la IA para la transformación del negocio (39%), a formación a los empleados en este campo (36,9%) y garantizar el uso ético de la inteligencia artificial en las organizaciones (35,6%), un reto que solo está siendo abordado por un 24,9% de las organizaciones.

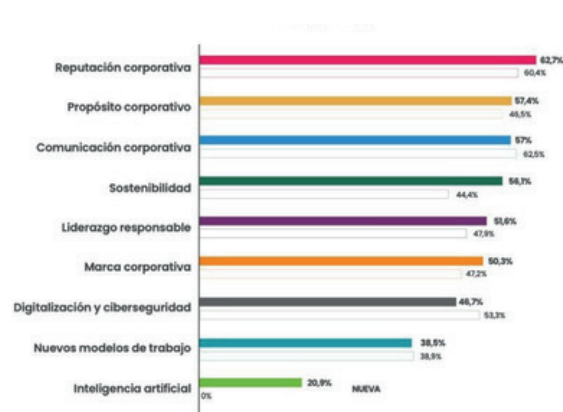
El Approaching The Future 2024 pinta un panorama empresarial donde la digitalización, la sostenibilidad, la diversidad, el bienestar y la innovación son fundamentales para el éxito. Las empresas que se adapten a estas tendencias y desafíos estarán mejor posicionadas para prosperar en un entorno global complejo y en constante evolución. La clave radica en adoptar una visión holística que abarque tanto los aspectos tecnológicos como los sociales y ambientales, asegurando así un crecimiento sostenible y responsable.

Figura 3: Ranking 2024



Fuente: elaboración propia.

Figura 4: Temas más trabajados



Fuente: elaboración propia.

Guardianes de la reputación

Finalmente, una vez analizados los hallazgos de las investigaciones citadas, es crucial cerrar la reflexión refiriéndose a una figura que es garante de todo atributo que nos diferencia: el compliance, una herramienta estratégica que complementa la gestión comunicacional para lograr la coherencia entre pensar, hacer y decir. Esta área de gestión construye y protege la reputación de la empresa a partir de una serie de procedimientos y normas comunes que fortalecen la cultura corporativa de las compañías, dando materialidad y efectividad a esas reglas antes no escritas, y establece los

mecanismos para que efectivamente exista una confluencia entre el somos, el pensamos y el que hacemos.

El compliance “no sólo ofrece protección penal, sino también reputacional, y lo hace desde una perspectiva no sólo defensiva, sino proactiva, instaurando procesos que ayudan a una mejor definición y proyección de la identidad de las organizaciones”, afirmó hace algún tiempo en el periódico español Expansión la firma de abogados Cremades & Calvo-Sotelo.

Hoy la comunidad inversora, tanto pública como privada, y de forma particular los organismos multilaterales, están centrados en valorar la empresa a partir de indicadores ESG mediante la evaluación de aquellas empresas donde sus inversiones corren el peligro de dañar su reputación al no abordar la protección del consumidor desde las operaciones y productos, los derechos humanos y las normas laborales, hasta la diversidad y la lucha contra la corrupción.

Muchas organizaciones incluyen estos asuntos como parte de un enfoque tradicional de la sostenibilidad. Sin embargo, los ESG van más allá y tienen en cuenta un enfoque empresarial más integral y sistémico, debido a que todavía se gestiona la sostenibilidad a través de un departamento aislado y un informe anual.

La buena reputación es un merecimiento, una condición que asegura el cumplimiento del propósito empresarial y el logro de objetivos comerciales e institucionales.

“Diseñar un sistema integrado de reputación es el mayor desafío para la trascendencia de la empresa y la huella que dejan sus líderes”.



Sobre la autora

Reinalina Chavarri M.

Actualmente, se encuentra desarrollando su última etapa de la tesis doctoral de Administración y Negocios en Biomimética en las Organizaciones por la U., de Huelva, España. En la actualidad, participa como miembro de la Asociación de Ética empresarial de Chile y el Comité de Sustentabilidad de AMCHAM; forma parte del Comité de Ética de empresas como profesional independiente de manera Probono de alcance continental, siendo asesora y consultora en temas de estrategias de sostenibilidad, análisis organizaciones y reportabilidad empresarial como también en Políticas Públicas que aporten en esa dirección. Ha publicado libros, estudios, documentos y artículos en diferentes medios nacionales e internacionales.

Adicionalmente, ha recibido reconocimientos de diferentes entidades privadas y públicas, en Chile y en el exterior. En la actualidad, participa como miembro de la Asociación de Ética empresarial de Chile y el Comité de Sustentabilidad de AMCHAM; forma parte del Comité de Ética de empresas como profesional independiente de manera Probono, es miembro del Comité Asesor de Empresability y Directora del Observatorio de Sostenibilidad del Departamento de Administración de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Su formación anterior es un Magister en Estudios Internacionales en la U. de Chile y Lic. Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid.

ÉTICA Y ANTICORRUPCIÓN EN IBEROAMÉRICA

Reinalina Chavarri M.

Resumen

La ética como un saber reflexivo y práctico sobre la moral permite que las organizaciones definan cómo lograrán sus metas y abordarán los problemas de corrupción que atenta contra el desempeño económico, estabilidad democrática y afectan el medioambiente.

Palabras claves: *Ética – corrupción – economía – democracia – medioambiente*

La ética es entendida como un saber práctico y reflexivo sobre la moral que permite tomar decisiones justas y prudentes, sin embargo, desde algunas décadas la ética emerge como una rama que permite aplicar teorías éticas en diferentes ámbitos concretos como las profesiones, el medioambiente, empresas, es la ética aplicada con aportaciones interdisciplinarias.

En Iberoamérica existe un crisol cultural entre la cosmovisión de los pueblos originarios con aportaciones provenientes de otras latitudes impactando en la cultura y carácter de nuestras organizaciones, específicamente, aquellas de origen empresarial consideradas uno de los paradigmas de nuestro tiempo (Cortina, 2004) y que también comparten valores e ideales morales, es decir comparten un ethos, en tanto participan y se relacionan con la sociedad

Una mirada sinóptica global

- La encuesta global de ética aplicada a 42

países del mundo (ECI, Ethic Compliance Initiative, en inglés) señala que la presión por incorporar la ética en el lugar de trabajo, observación de mala conducta, denuncias indebidas, represalias por denunciar y la necesidad de fortalecer una cultura laboral, que un 87% de los empleados encuestados reconocen no tener una cultura fuerte en estas materias en el reporte del año 2023.

- La corrupción genera debilitamiento de las instituciones e impide lograr los ODS. Una investigación de Petrella&Tessore, 2021 señala que prácticas de coordinación entre actores políticos y del mundo de los negocios puede generar beneficios individuales para quienes participan en la trama y también para las organizaciones públicas y privadas a la que estos representan, es la denominada corrupción y que según el World Economic Forum le cuesta a la economía mundial 3,6 billones de dólares cada año (Johnson, 2018) y contribuye a la inestabilidad y a la pobreza siendo un factor de debilitamiento de las instituciones y uno de los principales impedimentos para cumplir los Objetivos del Desarrollo Sostenible.
- La integridad proviene de presiones exógenas. Según el Reporte Global de Integridad de la empresa EY 2024 un 64% de los encuestados percibe que la integridad en las organizaciones ha mejorado debido a las exigencias de clientes, gestión gerencial y

presión regulatoria, no obstante, un 38% de los latinoamericanos señalan que los ejecutivos estarían dispuesto a comportarse de manera no ética con el fin de mejorar su situación financiera o desarrollo profesional, mientras que, un 47% de quienes respondieron destacan que al momento de denunciar una situación reñida con la ética se sintieron presionados de no hacerlo.

- La corrupción en el Índice de Percepción Transparency International 2024 (IPC) señala que los gobiernos a nivel global han logrado mínimos o nulos avances en perseguir la corrupción en el sector público. En cinco países de América Latina y el Caribe han descendido en la puntuación, mientras que, el puntaje para España 60/100, Portugal 61/100 mientras Chile 66/100 y Uruguay 73/100 los mejores posicionados en este índice. Una de las causas globales es que al debilitarse los sistemas judiciales se reduce la responsabilidad de los funcionarios públicos («Índice de Percepción de la Corrupción», 2020).

En la actualidad, asuntos relacionados como la tecnología, Inteligencia Artificial (*Artificial Intelligence Governance And Ethics: Global Perspectives, 2019*), relación con el entorno natural y cómo nos comunicamos con los grupos de interés, ocupan la agenda al momento de definir las estrategias, valores corporativos y los medios que utilizarán para lograr los objetivos planteados en la gestión exigiendo a dichos asuntos responder a la pregunta ¿Qué debo hacer? que es la pregunta de la ética.

¿Integridad o cumplimiento?

Para integrar los temas éticos en las organizaciones existen dos enfoques que, en ocasiones, generan tensión o incompatibilidad para la toma de decisión y/o de deliberación organizacional. Uno de ellos es el enfoque de cumplimiento o compliance, cuyo énfasis se centra en el cumplimiento normativo o legal y el enfoque de integridad, busca adherir de manera voluntaria a valores éticos por los afectados de

la organización y participan todas las áreas de la empresa.

Según Josep Lozano en la actualidad existen mecanismos que procuran cambiar la consciencia de las personas siendo los códigos éticos, compartidos por quienes adhieren a las conductas que se espera de los afectados y también existen mecanismos destinados a modificar las estructuras como son los lineamientos éticos orientadores para el Gobierno Corporativo de los países miembros de la OECD, las auditorías éticas o normativas o estándares como el Pacto Global, los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) que sostienen en una ética que podríamos denominar cosmopolita (Cortina, 2021).

Existen códigos éticos sectoriales y más recientemente, herramientas e indicadores que emanan de nuevos marcos para la transparencia de la información financiera y contable. Asuntos éticos relacionados con conflictos de interés, corrupción, colusión, robo de información, regalos y cohecho o soborno, seguridad de los productos, abuso y acoso en el lugar de trabajo, etc., todos ellos afectan el desempeño de las organizaciones, el clima laboral y reputación y resultados financieros.

Ambos mecanismos, cumplimiento legal o de integridad son considerados como complementarios exigiendo la participación de todas las áreas de la empresa u organización para superar el trabajo en silos que no coadyuva a mejorar su desempeño. Aunque lo importante en este tipo de mecanismos es la necesidad de coherencia y articulación entre los bienes internos de la empresa (confianza, responsabilidad, diversidad e inclusión de las partes interesadas) con la estructura y la voluntad de los tomadores de decisiones para mejorar la ética de la organización.

Para abordar estas percepciones desplegadas por los encuestados es preciso diseñar y elaborar procesos participativos y metodológicamente guiados por la organización interesada en contribuir a mejorar los índices de desarrollo y crecimiento con partes interesadas impactadas

(positiva o negativamente) para gestionar riesgos emergentes, materiales o controversiales (Global Risk Report, 2024) con la finalidad de fomentar la autonomía de los involucrados en la gestión e integración de la ética en la empresa. Se hace imprescindible acabar con la impunidad de la corrupción y en estas empresas deben contribuir con responsabilidad para la sostenibilidad de sus negocios y el medio ambiente.

Finalmente, el capital ético es el que más crece cuando se utiliza y el capital natural se restaura cuando la acción humana respeta sus tiempos de recuperación. Lo anterior, aumentaría las condiciones para la sostenibilidad de las organizaciones y los negocios en un mundo cada vez más complejo ofreciendo oportunidades para innovar y mejorar competitividad y productividad con una visión de largo plazo.

Bibliografía Consultada:

-*Artificial Intelligence Governance and Ethics: Global Perspectives*. (2019). <https://doi.org/10.48550/arXiv.1907.03848>

-Cortina, A (2016). *¿Para qué Sirve la ética?*. Editorial PAIDÓS, España.

-*Corporate governance and sustainability: a review of the existing literature*. (2021). Springer Nature Link, Volume 26, pages 55–74. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-020-09554-6>

-*Insight crime*. (2024, 23 febrero). Sam Woolstom. Recuperado 16 de octubre de 2024, de <https://insightcrime.org/news/what-corruption-perceptions-index-actually-says-about-corruption-latin-america/>

-Índice de Percepción de la Corrupción Internacional. (s. f.). En Transparencia Internacional. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>

-Johnson, E. (2018). *La corrupción le cuesta a la economía mundial 3,6 billones de dólares cada año*. World Economic Forum.

-<https://www.weforum.org/agenda/2018/12/the-global-economy-loses-3-6-trillion-to-corruption-each-year-says-u-n/>

-Martínez Navarro, E. (2017). *Ética y desarrollo en un mundo globalizado*. Veritas Versión On Line, 35-50. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-92732017000200035>

-Taeihagh, A. (2021). *Governance of artificial intelligence*. POLICY AND SOCIETY, VOL. 40, NO. 2, 137–157. <https://doi.org/10.1080/14494035.2021.1928377>



Sobre el autor

Fernando Solari

Consultor en RSE, Estrategia competitiva, Comunicación aplicada e innovación.

Incansable, con energía sin límites. Actitud positiva y gran sentido del humor, cualidad que le permite generar buen ambiente de trabajo y afrontar temas difíciles con sus clientes sin conflictos. Visión emprendedora y pasión contagiosa por el trabajo y la búsqueda de nuevas soluciones. Intensamente entrenado para aplicar creatividad en campos disímiles. Liderazgo con respeto por la diversidad, ideas y culturas.

Excelentes habilidades de negociación. Conceptualizador. Habilidad para comprender el problema, enfocarse en la necesidad, encontrar la síntesis perfecta y obtener el concepto apropiado para ponerlo en acción generando resultados tangibles. Excelentes habilidades como presentador. Acostumbrado a enfrentar desafíos. Acostumbrado a gestionar trabajos y negociaciones en diferentes ambientes de trabajo, países y culturas. Potente generador de ideas. Comunicador eficaz de sus hallazgos a través de la prensa escrita. Comprometido con valores éticos, culturales y sociales.

DE LA POBREZA SE SALE IGUAL QUE COMO SE SUPERAN LOS LABERINTOS : POR ARRIBA

Fernando Solari

Resumen

La actual situación e impacto de la pobreza dificulta el logro de una “sustentabilidad fuerte” y esto significa que es posible abordarla desde un enfoque más integral toda vez que hoy existe mayor generación de riqueza, lo que es una paradoja. Abordar las capacidades y la autonomía de las personas para generar riqueza trae beneficios también para las empresas.

Palabras claves: *Sustentabilidad fuerte – ODS – pobreza – beneficios – empresa – comunidad.*

SUSTENTABILIDAD SOCIAL, CAMBIOS DESDE ARRIBA

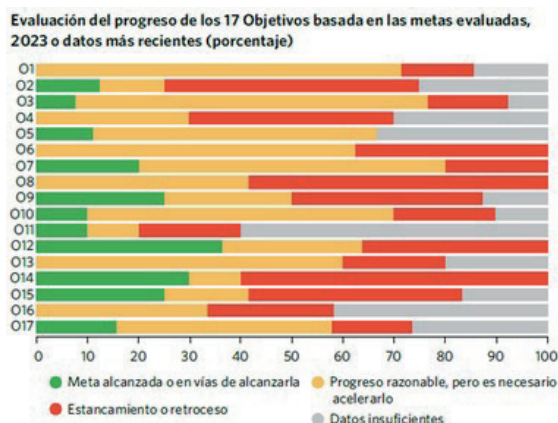
La “Sustentabilidad Social”, entendida como aquella que se enfoca principalmente en la reducción de la pobreza, es considerada por diversos autores como “Sustentabilidad Fuerte”, ya que facilita el progreso de los otros pilares de la sustentabilidad. Esta perspectiva parte de la premisa de que una comunidad pobre, cuya energía está centrada en la supervivencia diaria, tiene pocas posibilidades de dedicar esfuerzos al cuidado ambiental, y mucho menos de alcanzar un desarrollo económico sostenible. Los tres pilares de la sustentabilidad—social, medioambiental y económico—son interdependientes, y la pobreza juega un papel clave en este balance.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS),

establecidos en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, incluyen el “Fin de la pobreza” como uno de los objetivos que ha permanecido sin cambios desde la versión anterior, los Objetivos del Milenio (ODM). En el informe The Sustainable Development Goals Report 2024, publicado por la ONU en julio de 2024, se presenta un balance de progreso de los ODS a mitad de camino. Este informe muestra que, en relación con el ODS 1, el “Fin de la Pobreza”, el progreso es alarmantemente bajo: solo un 0% de avance en la categoría “meta alcanzada o en vías de alcanzarla”, un resultado que comparte con otros cinco ODS: el ODS 4 (“Educación de Calidad”), el ODS 6 (“Agua Limpia y Saneamiento”), el ODS 8 (“Trabajo Decente y Crecimiento Económico”), el ODS 13 (“Acción por el Clima”) y el ODS 16 (“Paz, Justicia e Instituciones Sólidas”).

En particular, el ODS 1 muestra un 70% de progreso en la categoría “progreso razonable, pero es necesario acelerarlo”, y un 15% en “estancamiento o retroceso”. El 15% restante corresponde a “datos insuficientes”. Este desempeño refleja la dificultad de avanzar de manera significativa en uno de los problemas más fundamentales y centrales que afectan a la humanidad. La pobreza sigue siendo una barrera estructural para alcanzar los otros objetivos de desarrollo, lo que resalta la urgencia de una acción más efectiva y acelerada para erradicarla.

¿SE PODRÁ LOGRAR UN CAMBIO REAL?



Fuente: elaboración propia.

En América Latina y el Caribe, la situación no es menos preocupante. Según las estimaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para el año 2020, la pobreza afectaba al 32,1% de la población (201 millones de personas), mientras que la indigencia alcanzaba al 13,1% (82 millones de personas).

Max Roser, profesor de la Universidad de Oxford y codirector de Global Change Data Lab, sostiene que la pobreza en la actualidad afecta al 58% de la población mundial, cifra que se amplía considerablemente si se considera que aquellos que viven en el primer mundo con menos de 30 dólares diarios también deberían ser considerados pobres. Según este enfoque, la pobreza alcanza al 84% de la población global, lo que equivaldría a unos 6.720 millones de personas viviendo por debajo de lo que se consideraría un umbral digno de vida.

Riqueza en abundancia, generosidad en abundancia... pero, paradójicamente, ¡abundancia de pobreza! La humanidad atraviesa una era de abundancia económica, con una capacidad de generación de riqueza sin precedentes en la historia. De hecho, los comienzos de esta era, marcados por la Revolución Industrial, trajeron consigo una notable reducción de la pobreza a nivel mundial. Los gráficos del Banco Mundial que muestran la población global en extrema pobreza desde 1820 hasta la actualidad reflejan

esta tendencia. En 1820, aproximadamente el 85% de la población vivía en extrema pobreza, mientras que hoy ese porcentaje se ha reducido a entre el 8% y el 10%. La Revolución Industrial, en sus primeros 200 años, no solo creó una enorme cantidad de riqueza, sino que también logró reducir considerablemente la pobreza extrema en muchas partes del mundo. Sin embargo, la desigualdad sigue siendo una característica persistente de este proceso, lo que genera una paradoja entre la abundancia y la pobreza.

En la era actual, uno de los aspectos que ha experimentado un notable incremento es la ayuda, tanto formal como informal. Según datos de Voluntarios de la ONU, alrededor de 3.000 millones de personas en el mundo



Fuente: elaboración propia.

voluntariado. Esta cifra incluye tanto a los voluntarios que forman parte de organizaciones estructuradas (voluntarios formales) como a aquellos que se ofrecen de manera individual (voluntarios informales). Para poner esta cifra en perspectiva, se podría decir que la población combinada de China, India y los Estados Unidos de América representa un número aproximado de personas dispuestas, aunque de forma parcial, a brindar su ayuda a otros con generosidad.

En términos financieros, aunque es más difícil obtener cifras exactas, existen ejemplos notables de contribuciones millonarias. Uno de estos es "The Giving Pledge", un club de multimillonarios fundado por Bill Gates y Warren Buffett, que ha comprometido US\$ 500.000 millones para fines

filantrópicos. Además, el Banco Mundial anunció a finales de 2021 un paquete de US\$ 93.000 millones destinado a la Asociación Internacional de Fomento (AIF). Sin embargo, a pesar de estas impresionantes cantidades de ayuda disponible, los indicadores de pobreza siguen sin mejorar de manera significativa, lo que plantea la pregunta: ¿será necesario repensar la manera en que se brinda ayuda?

La verdadera eficacia de la ayuda se pone a prueba en el largo plazo. Si, al día siguiente de recibirla, las personas que han sido ayudadas siguen necesitando la misma asistencia, entonces lo realizado no puede considerarse una verdadera ayuda, especialmente si el objetivo es sacarlas de la pobreza. Si bien es probable que quien recibe la ayuda se sienta agradecido, y los que brindan la ayuda se sientan reconfortados, esta situación se acerca más a la asistencia, y en muchos casos, al asistencialismo, que es uno de los mayores problemas derivados de las buenas intenciones mal gestionadas. El asistencialismo, si bien es útil en el corto plazo, no resuelve las causas profundas de la pobreza y genera una dependencia insostenible.

Dejar atrás la pobreza es posible, pero requiere de un enfoque más estructural. La clave para superar esta condición, que se asemeja a un laberinto intrincado, es entender que la pobreza solo se puede superar desde un nivel superior: el de la riqueza. Para erradicar la pobreza de manera duradera, es necesario facilitar el tránsito de las personas desde la pobreza hacia la riqueza, ya que es en ese espacio donde se encuentran las soluciones reales.

Este concepto es simple pero profundo: la diferencia entre ricos y pobres no radica únicamente en el dinero, los bienes materiales o la voluntad de ayudar. La verdadera diferencia es la capacidad de generar riqueza de manera autónoma, basada en los talentos propios de cada individuo.

Si se pasa de compartir dinero, bienes o voluntad — recursos que, aunque valiosos, solo ofrecen alivio temporal — a compartir talentos, se generará un

cambio más profundo y sostenible. Los talentos, a diferencia de los bienes materiales, se enriquecen al ser compartidos, creando un círculo virtuoso de crecimiento y empoderamiento.

Condición previa:

La ayuda efectiva solo puede ser brindada a aquellos que están dispuestos a recibirla. Lo primero que se debe hacer es conocer la pasión de la persona a la que se quiere ayudar y entender cómo se imagina su futuro. Es improbable que alguien pueda avanzar desarrollando un rol que no lo apasione o sin el deseo genuino de progresar. Por ello, el primer paso es escuchar y entender sus aspiraciones.

Primer paso:

El siguiente paso consiste en compartir talentos a través de la mentoría, particularmente aquellos que están vinculados con el rol que permitirá a la persona generar riqueza de manera autónoma, sin depender de otros. Es importante no solo ofrecer las habilidades principales que la persona necesita, sino también aquellos talentos complementarios. Por ejemplo, si se está ayudando a alguien a convertirse en pintor de casas, no basta con enseñarle la técnica de pintura. Es crucial también brindarle conocimientos sobre marketing, para que sepa cómo ofrecer

su oficio; finanzas, para que entienda cómo manejar su dinero, abrir una cuenta a pagar y cobrar; y derecho, para que comprenda los derechos y obligaciones que surgen con cada contratación.

Segundo paso:

Los entornos vulnerables suelen funcionar como una especie de “agujero negro”, que atrapa a quienes intentan progresar, haciéndoles creer que el fracaso es inevitable y extremadamente doloroso. Para disolver este obstáculo, es necesario un proceso de validación social. Aquellos que deciden tomar el camino del progreso deben ser reconocidos por líderes influyentes

en su comunidad. Estos líderes, en un evento social abierto, deben expresar públicamente su reconocimiento y confianza en las personas que están empezando su camino hacia la prosperidad. Además, deben motivar al resto de la comunidad a ver a estas personas como ejemplos a seguir.

Tercer paso:

La comunicación estratégica juega un papel crucial en este proceso. Es necesario divulgar de manera efectiva el cambio logrado, evitando malentendidos, y asegurando que aquellos que han participado en el proceso se sientan orgullosos de los avances alcanzados. Además, la comunicación debe facilitar que otros puedan ver la huella dejada y encontrar su propio camino hacia la mejora, adaptado a su realidad.

Beneficios para las empresas:

Las empresas que implementan estos enfoques, donde su personal comparte talentos para generar riqueza, experimentan beneficios significativos. Esto incluye el desarrollo de habilidades fuera del rol específico dentro de la empresa, lo que contribuye a la retención de talento, la construcción de una buena reputación y un diferencial competitivo sostenible. Las empresas también se benefician al ser preferidas por las comunidades con las que se relacionan, reduciendo conflictos sociales y violencia comunitaria, mientras mejoran sus mercados. Además, estas iniciativas benefician a los gobiernos y organizaciones de la sociedad civil que participan en estos esfuerzos, así como a los individuos que deciden involucrarse.

Beneficios para la comunidad:

Para la comunidad en su conjunto, el beneficio es claro: la dignidad humana se recupera. Lo indigno no es ser pobre, sino no hacer todo lo posible para reducir la pobreza. En una comunidad en la que todos se ayudan mutuamente a progresar, nadie queda atrás. Cuando las personas dejan de ser pobres, todos se benefician, pues una comunidad con personas pobres arrastra a todos a esa

misma situación.

Recorrer la senda de la sustentabilidad requiere, casi como condición indispensable, que se facilite a aquellos que hoy son pobres recorrer el camino

hacia la prosperidad de manera independiente y sin retorno. Esta es una decisión que solo requiere de una condición previa: contar con los talentos adecuados y estar dispuesto a compartirlos. El proceso de ayudar a otros a generar riqueza no depende solo de lo que se da, sino de la capacidad de compartir habilidades y conocimientos que permitan a otros superar la pobreza de manera duradera.

Referencias

United Nations Department of Economic and Social Affairs (2024). "The Sustainable Development Goals Report 2024", <https://www.unilibrary.org/content/books/9789213589755/read>

United Nations Department of Economic and Social Affairs (2024). "The Sustainable Development Goals Report 2024",

<https://www.unilibrary.org/content/books/9789213589755/read>

World Bank (2024). "March 2024 Update to the Poverty and Inequality Platform (PIP) : What's New", https://documents1.worldbank.org/curated/en/099839303252425642/pdf/IDU1d671646616eef14bb31a2ba103042c40ae3c.pdf?_gl=1*133mecn*_gcl_au*MTAxMDQ2ODg4OS4xNzI1MTU4MjA1

CEPAL (2022). "Panorama Social de América Latina y el Caribe", <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/3ca376cf-edd4-4815-b392-b2a1f80ae05a/content>

Our World in Data (2022). "Data on Poverty", <https://ourworldindata.org/poverty>

<https://ourworldindata.org/grapher/share-of-population-living-in-extreme-poverty-cost-of-basic-needs>

Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas
(2018). “El lazo que nos une. Voluntariado y Resiliencia Comunitaria”, https://www.unv.org/sites/default/files/UNV_SWVR_2018_Spanish_WEBlo.pdf

Estos pasos son una síntesis de la metodología presentada en el libro: Solari F. (2020). “Ayuda Sustentable. Cómo ayudar para que deje de ser necesario seguir ayudando”. Buenos Aires, Argentina. Editorial ErrePar.

CAPÍTULO 3

Retos y Desafíos

Ana Milena Lemos:

Territorios y Comunidades Sostenibles

Jaime Santibañez:

La Pobreza como afrenta para el empresario con responsabilidad social.

Rosa Rijo:

El rol de las empresas frente al cambio climático y la Transición Energética

Cristina de Armas:

Educación para la Sostenibilidad: el cuádruple impacto



Sobre la autora

Ana Milena Lemos Paredes

Abogada socio-economista de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, con especialización en Derecho de Familia de la misma institución. Con más de 20 años de experiencia en el sector social privado, ha sido una destacada promotora de iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE) y desarrollo comunitario.

Actualmente, Ana Milena se desempeña como Directora Ejecutiva de la Fundación Caicedo González Riopaila Castilla, desde donde lidera programas enfocados en educación, sostenibilidad y desarrollo social.

Ha sido docente invitada en diversas universidades privadas y autora de múltiples documentos especializados en RSE. Su conocimiento y compromiso le han permitido ser ponente en numerosos eventos nacionales e internacionales, posicionándose como una voz autorizada en temas de impacto social.

Además, Ana Milena preside la Junta Directiva de RedEAmérica, una red regional dedicada a promover la inversión social empresarial y el fortalecimiento de las comunidades en América Latina.

TERRITORIO Y COMUNIDADES SOSTENIBLES

Ana Milena Lemos Paredes

Resumen

Acelerar el cumplimiento de la Agenda 2030 es un imperativo que interpela a todos, un llamado a la corresponsabilidad. La Inversión Social Privada ha demostrado tener relevancia y un compromiso significativo en el impulso de la Agenda, actuando como articuladora y catalizadora en la promoción de comunidades sostenibles. Ante la envergadura de los desafíos en América Latina, es fundamental reflexionar sobre los cambios que requiere su actuar para responder de forma colectiva y estratégica a estos desafíos.

Palabras claves: Comunidades; territorio; inversión social privada; diálogo; desarrollo.

Introducción

Imaginar un mundo donde la naturaleza y las comunidades puedan coexistir en armonía es fundamental para abogar por territorios sostenibles que promuevan la conservación del planeta, el bienestar de quienes habitan en él y, al tiempo, garanticen un mundo próspero y equilibrado para las generaciones venideras.

Hay convencimiento de que la sostenibilidad es la clave; se ha logrado concertar una ruta global con miras a avanzar hacia un desarrollo sostenible que no deje a nadie atrás. Sin embargo, en el reciente informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Naciones Unidas reveló que solo el 17 % de las 169 metas que contienen los 17 ODS de la Agenda 2030 están en camino de

conseguirse (Naciones Unidas, 2024), marcando así un panorama de bajo progreso que conlleva a la profundización de desigualdades y a la fragmentación global.

En esta línea, la erradicación de la pobreza y la reducción de la desigualdad, mediante la ampliación de la protección social y el empleo digno; el abordaje de la crisis de la enseñanza y la desigualdad de género; así como la mejora de la inclusión digital, son aspectos sobre los cuales, según el informe, deben concentrarse los esfuerzos colectivos para el fortalecimiento de las instituciones nacionales.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe, en el sexto informe sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en la región, afirmó que solo el 25% de las metas reflejan un comportamiento que permite prever su cumplimiento en 2030, mientras que el 48% muestra una tendencia correcta pero insuficiente para alcanzar la meta respectiva y el 27% restante exhibe una tendencia de retroceso (2023).

Ser humano significa estar consciente de las posibilidades para cambiar el entorno

El estancamiento de los avances logrados en materia de desarrollo sostenible se agudiza por la persistencia de las desigualdades estructurales en América Latina, ante lo cual la Corporación

Andina de Fomento (2022) ha señalado que la baja movilidad social “es un problema muy importante no solo por su correlato de inequidad, sino también por sus impactos en el crecimiento y la estabilidad político- institucional” (p. 4), lo que pone en evidencia la urgencia de afianzar las acciones para disminuir la desigualdad de oportunidades que genera la baja movilidad social y que afecta el progreso.

La realidad actual, aunada a la perspectiva de continuidad de un bajo crecimiento económico, reclama esfuerzos y compromisos de los actores públicos y privados, de tal manera que puedan retomar el camino hacia la visión de sociedad que proponen los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Los esfuerzos conllevan la necesidad de actuar racionalmente desde la perspectiva ética del desarrollo sostenible, considerando la armonización del desarrollo económico con la sustentabilidad ambiental y social, en el marco de una convivencia que promueva el sentido de lo público sujeto a valores.

La acción desde el sentido de lo público exhorta a reconocerse como diversos, pluriétnicos y pluriculturales, a partir de nuevas dinámicas de diálogo que construyan vínculos entre actores, instituciones y sectores; legitimen los roles e intereses; y permite co crear para gestionar cambios individuales y colectivos en torno a procesos públicos y privados que satisfagan de manera tangible y razonable las aspiraciones de la sociedad en su conjunto.

Estas aspiraciones, que se concretan en un acceso efectivo a derechos individuales y colectivos, demandan abordar condiciones como la pobreza, la infraestructura, la salud, el acceso al agua, la seguridad energética, la gestión de residuos, entre otros desafíos que forman parte de la Agenda 2030 y que se correlacionan con el ODS 11: “lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles”. De tal manera, es imperante el abordaje integral del territorio, centrado en las interrelaciones

del desarrollo económico, social y ambiental.

En este sentido, el territorio, como ámbito de identidad y pertenencia en el cual interactúan, construyen relaciones y establecen redes de solidaridad e intercambio, en sí mismos los nutre con potencialidades físicas, humanas, tecnológicas, sociales, culturales y ambientales. La sinergia entre territorio, sociedad e institucionalidad debe ser capaz de dinamizar estas potencialidades, tanto en su propio contexto como en su relación global, para romper los ejes estructurantes que impiden avanzar en la senda del desarrollo sostenible. El territorio permite reconocerse como actores territoriales, constituyéndose él mismo en un actor colectivo.

La participación del sector privado en el marco de la Agenda 2030 se materializa en ámbitos de actuación, tanto privados como público - privados; uno de ellos es la Inversión Social Privada, que se puede definir como el uso responsable, proactivo y estratégico de recursos privados, cuyo retorno esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo (Roitter et al., 2009). Los retos actuales desafían nuestra capacidad de poder contribuir de manera efectiva a las transformaciones sostenibles, con el fin de romper los ejes estructurantes de la matriz de desigualdad que pervive en la región.

Comunidades Sostenibles: La visión de RedEAmérica

El ecosistema territorial, la activación del ejercicio ciudadano y la construcción del destino colectivo para la transformación de realidades territoriales que avancen hacia el paradigma de un desarrollo sostenible, incluyente y armónico, se encuentra en el centro de la propuesta de

Comunidades Sostenibles de RedEAmérica. Desde hace más de 20 años, esta Red conecta el conocimiento de Fundaciones, Institutos y Empresas para impulsar la inversión social privada de desarrollo, en doce países de América Latina.

Como resultado del aprendizaje colectivo que da origen a un conocimiento construido desde la práctica social de los miembros de RedeAmérica, en marzo de 2015 publicó su propuesta de comunidades sostenibles:

“Una comunidad sostenible es aquella que construye democráticamente su territorio buscando un equilibrio entre aspectos económicos, ambientales, sociales, institucionales y humanos con una perspectiva de equidad en el largo plazo.

Las comunidades sostenibles son el resultado de procesos donde los actores, incluidas las organizaciones de base, participan activamente y de manera democrática en la identificación de problemas y soluciones, y elaboran acuerdos para la construcción de su territorio. Estos procesos de concertación permiten generar visiones compartidas de futuro entre diversos actores, contribuyen a la creación de un sentido de interdependencia y reciprocidad, el cual a su vez facilita el trabajo colectivo y la coordinación de fortalezas y talentos en torno a la vida y acuerdos colectivos establecidos” (Villar, 2015).

Promover con consistencia el diálogo regional es esencial para construir un futuro sostenible y equitativo para todos

Esta visión nutre la gestión de la inversión social privada, en la búsqueda de expandir su actuación como uno de los principales medios de implementación de la agenda global, con una capacidad de articulación y de gestión inherente a su deber ser, como fuerza catalizadora que articula e identifica los actores clave del territorio, promueve el diálogo y la concertación con el fin de generar acuerdos en torno a las visiones, agendas y planes compartidos, para impulsar el trabajo conjunto hacia soluciones que, desde las potencialidades territoriales, den respuesta a las aspiraciones de los diversos actores, al tiempo que impulsa el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones e instituciones.

En suma, se debe lograr comunidades conscientes de su identidad territorial, más justas,

democráticas y sostenibles, que sean capaces de avanzar en propósitos colectivos y ser sujetos de su propio desarrollo.

Las prácticas sistematizadas por el Premio Latinoamericano Transformadores de RedEAmérica, dan cuenta de una inversión social, que impulsa el reconocimiento y la valoración de los actores comunitarios, fortalece sus capacidades y procesos organizativos para que, desde un ejercicio de corresponsabilidad, logren acuerdos y alianzas que se concretan en procesos autogestionarios de desarrollo. Esta inversión no solo promueve soluciones desde las comunidades, sino que suscita la participación para la territorialización y transformación de políticas públicas, trascendiendo al involucramiento empresarial mediante el desarrollo de productos que crean valor social y la incorporación de grupos organizados de la comunidad en las cadenas de valor, hasta la creación de negocios que nacen con el desarrollo sostenible en su ADN.

Acelerar el cumplimiento de la Agenda 2030 es un imperativo que interpela a gobiernos, empresas, academia y organizaciones de la sociedad civil, un llamado a la corresponsabilidad. La sostenibilidad de la común-unidad está indefectiblemente ligada a la gestión del desarrollo sostenible del territorio. Por ende, movilizar voluntades colectivas para promover la articulación de actores sociales, institucionales y privados del territorio, redes formales e informales y grupos excluidos de su gobernanza que, sobre la base de plataformas de concertación, identifiquen motores de desarrollo y definan participativamente planes, programas y proyectos estratégicos, en aras de lograr que se materialicen los objetivos de la Agenda, es un camino.

La inversión social privada debe adaptarse a los contextos, asumir riesgos y transformar el actuar colectivo.

La inversión social privada, que durante lo corrido de este siglo ha demostrado avances y adquirido un rol relevante en la promoción de la Agenda, tiene el desafío de ser un motor generador de estos procesos. El deterioro de las condiciones y habilitantes sociales, ambientales, económicos y políticos, en el marco de un entorno complejo, volátil, inseguro e incierto, demanda a reflexionar sobre las transformaciones que requiere nuestro actuar desde una perspectiva eco-sistémica y de largo plazo; nos impulsa a trascender el compromiso centrado exclusivamente en nuestros ámbitos de actuación, la autorreferencia y los patrones del pasado, para asumirse de forma decidida como sujetos y actores del desarrollo. Es preciso potenciar las capacidades para articular y conectar actores públicos, privados y comunitarios, para promover iniciativas colectivas de inversión social, flexibles y adaptadas a los contextos, que asuman los riesgos de la incertidumbre, mejoren de forma efectiva condiciones de vida, concreten convergencias territoriales que transformen el actuar colectivo e instalen capacidades que aseguren la sostenibilidad de los procesos.

Como red latinoamericana, en RedEAmérica hay convencimiento de que para avanzar hacia la sociedad que propone la Agenda 2030, de cara a la envergadura de los desafíos regionales, se requiere promover con consistencia el diálogo regional y el conocimiento

colaborativo de la inversión social privada; conectar el ecosistema para integrar las capacidades de sus actores en la construcción de una agenda que permita articular y operar estratégicamente, con propuestas que ofrezcan soluciones y transformaciones reales como contribución al logro de un futuro sostenible y equitativo para todos.

Referencias

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2023). *América Latina y el Caribe en la mitad del camino hacia 2030: avances y propuestas de aceleración.*

<https://repositorio.cepal.org/entities/publication/965c9ec2-0a88-41b9-8b82-b3b6d0c8d3a2>
Corporación Andina de Fomento (2022).

Desigualdades heredadas: El rol de las habilidades, el empleo y la riqueza en las oportunidades de las nuevas generaciones. Reporte de Economía y Desarrollo. <https://www.caf.com/media/4019958/red2022.pdf>

Naciones Unidas (2024). *The Sustainable Development Goals Report.* <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/>
Roitter, M., Agrest, C., Conde, B., y López- Fernández, M. (2009).

Estudio sobre inversión social privada en Argentina 2008. Grupo de Fundaciones y Empresas.
<http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/4145>
Villar, R. (2015). *Las comunidades sostenibles: un concepto construido colectivamente por RedEAmérica y sus miembros.* RedEAmérica.



Sobre el autor

Jaime Santibáñez Andonegui

Licenciado en Administración de Empresas con estudios en la Escuela de Negocios de IPADE. Fue director general de Junior Achievement en México por varias décadas. Posteriormente, fue gerente de desarrollo de la Cámara Americana de Comercio en la Ciudad de México. Ha dictado charlas, conferencias y dirigido algunos proyectos de carácter internacional y regional en Argentina, Guatemala y México y creador del Salón del Empresario en México. Actualmente, es uno de los Fundadores de Empresability ejerciendo como asesor y consultor en temas de responsabilidad social corporativa y empresas con propósito.

LA POBREZA COMO AFRENTA PARA EL EMPRESARIO CON RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Jaime Santibáñez Andonegui

Resumen:

El artículo plantea que, así como somos causantes de la pobreza también podemos ser parte de la solución porque afecta a la sociedad, empresas y gobiernos. Según el autor, existen diferentes concepciones sobre el tema no obstante los efectos del cambio climático acentúan la responsabilidad empresarial porque puede contribuir a mejorar el talento y oportunidades de las personas con quienes desarrolla su actividad.

Palabras claves: pobreza - cambio climático - responsabilidad empresarial.

Introducción

La complejidad de este tema, para empezar radica en que es imposible abordarlo con criterios simplistas; existen varios tipos de pobreza y estamos frente a círculos viciosos que parecen no tener fin, donde una pobreza lleva a otra en una cadena sucesiva de causas y efectos.

La pobreza es, sin lugar a dudas, una afrenta para la región, afectando a la sociedad, empresas y gobiernos. De alguna manera todos somos causantes, pero también podríamos ser parte de la solución.

Una mirada a la realidad

Repasemos datos: la región iberoamericana cuenta con una población de 683 millones, lo que significa que uno de cada doce habitantes del mundo, es iberoamericano.

Es en esta región que alberga al 9% de la población mundial, donde podemos contabilizar casi 30% de personas bajo la línea de la pobreza y aproximadamente un 11,2% debajo de la línea de pobreza extrema. Esta realidad ha llevado a que cada uno de los 22 países iberoamericanos enfrenten desigualdades que se vuelven brechas, confirmando lo que tantas veces se ha repetido, somos países “donde pocos tienen mucho y la mayoría tiene muy poco”.

A nivel individual o familiar, no poder llegar a cubrir la subsistencia al final del mes genera una serie de problemas sociales, físicos y mentales. A nivel social, las altas tasas de pobreza pueden ser un freno para el crecimiento económico y estar asociadas a problemas como la delincuencia, el desempleo, el deterioro urbano, la mala educación y la mala salud pública.

Panorama de la pobreza y la desigualdad económica.

Así las cosas, el primero de los objetivos de desarrollo sostenible, poner fin a la pobreza extrema para 2030 se antoja inalcanzable. Es

cierto que han habido mejoras, pero la situación es muy grave si consideramos que se trata de la tercera parte de una región que, dicho sea de paso, es inmensamente rica en su totalidad territorial y con una plenitud de recursos que la deberían distinguir como una región rica en abundancia.

Para colmo existen dos amenazas, citadas en los informes del Grupo Banco Mundial, que no permiten avanzar mucho en el objetivo de combate a la pobreza. En ambas amenazas el empresario será parte de la solución, siempre y cuando sea consciente y responsable: el cambio climático y los desastres naturales. No se puede reducir la pobreza y la desigualdad sin abordar también los desafíos de la sustentabilidad, interrelacionados, como el crecimiento económico lento, la fragilidad y los conflictos, y el cambio climático.

El cambio climático está obstaculizando la reducción de la pobreza, y es una gran amenaza de cara al futuro. Las vidas y los medios de subsistencia de los pobres son los más expuestos a los riesgos relacionados con el clima¹.

La responsabilidad del empresario consciente y responsable.

Preocupa, a manera de ejemplo, que El Colegio de México haga ver que las ganancias del crecimiento económico no se han trasladado en reducciones en pobreza significativas y que el crecimiento económico esté relacionado sí, con mayor número de empleos formales, pero no con mejores salarios en esos trabajos².

Salta a la vista la verdadera responsabilidad de un empresario consciente y comprometido; no se trata de generar empleo “per se”, sino crear empleo de calidad, lo que implica pensar y fijar un salario de calidad. Y si deseamos comprender qué significa la calidad como parte de un salario digno, nos haría bien conocer lo que Rogelio Gomez Hermosillo, mexicano experto en el tema de la pobreza, dice del tema: “El problema es que

muchos de los que tienen empleo, no ganan lo suficiente para adquirir al menos dos canastas básicas, dicho de otra forma, tener los suficientes ingresos como para mantenerse a sí mismo y a otra persona”³.

La pobreza ha de preocupar al empresario consciente, pues se entiende que la capacidad de consumo de las personas, así como la disponibilidad de una mano de obra de calidad no puede ser correctamente atendida, en un ambiente pobre.

Y la pobreza también debe preocupar al empresario, cuando se trata de reunir mano de obra productiva y ésta no puede hallarse en un ambiente de personas con carencias en el bolsillo, falta de comida y por lógica falta de una buena actitud para desarrollar el trabajo.

En los últimos años ha quedado manifiesto que el empresario jugó un rol equivocado cuando se limitaba a crear plazas de trabajo y mal pagarlas; pero todo cambia cuando enfoca su mirada en las personas y no en simples partes de un engranaje.

Es un círculo virtuoso muy obvio: preocúpate por hacer que tus colaboradores vivan la empresa como “aventura propia” y págales en forma digna. Así ya ellos se ocuparán de trabajar en un ambiente adecuado y en forma más productiva. Una y otra vez lo decía don Lorenzo Servitje, fundador de Grupo Bimbo: “hagamos de la empresa una aventura común, altamente productiva pero plenamente humana”⁴.

Después de todo lo expuesto, ahora podemos hacer un planteamiento concreto: la pobreza tiene, en el empresario, una oportunidad de solución cuando existe un empresario humanista, visionario y comprometido, que promueva el empleo y la paga de manera digna, un empresario con responsabilidad social.

Distintas miradas sobre el problema.

Una mirada humanista al asunto nos hace ver que a la empresa no le conviene la pobreza y que por ello mismo debe ayudar en la solución. Entonces debemos atender la reflexión de uno de los expertos en el tema, Fernando Solari, quien ha señalado en sus valiosos estudios, que el transitar del pobre hacia una vida digna tiene que ver, no con una actitud solidaria simplemente. Al pobre siempre hay apoyarlo para que deje de serlo, pero eso no se logra compartiéndole dinero o bienes sino compartiendo talento, la promoción de su propio talento.

Por otra parte, también existe una pobreza que tal vez no se vea, pero se siente, sobre todo en los países más desarrollados donde la pobreza, más que material es de valores.

Cito al autor Cristian Mendoza, en su obra “La pobreza como problema humano”, señalando a esa pobreza que origina la falta de capacidad de relacionarse dentro de la familia o con las personas del entorno. Por tanto, la verdadera pobreza en estos casos es de autoestima, de respeto y hasta de apreciación de la mujer. Esa es una pobreza muy difícil de eliminar”⁵, agrega Mendoza.

Hasta aquí algunos dirán que estamos endigándole al empresario tareas que no le corresponden. Pero no es así.

Combatir la pobreza es una meta empresaria, más aún si queremos que “el empresario sirva a la sociedad” más que “servirse de ella”. El consumidor que nos paga y el trabajador que empleamos, es asunto serio. Hay que ver por ellos...

En resumidas cuentas.

Proteger y promover un empleo de calidad, pugnar por remuneraciones dignas, trabajar lado a lado

de quien sufre por las catástrofes, enfrentar el problema del cambio climático y promover el talento de los pobres para que dejen de serlo. Son encargos importantes para el empresario consciente, comprometido y responsable, para superar esa afrenta que todos padecemos en nuestra región.

Referencias

- ¹Grupo Banco Mundial. *Panorama Actual sobre la pobreza*, Abril 2024
- ²El Colegio de México, *La Relación entre Crecimiento Económico y Pobreza en México*, Colmex, Febrero 2016
- ³Entrevista, Rogelio Gómez Hermosillo, *El Economista*, 4 de noviembre del 2024
- ⁴Entrevista, Lorenzo Servitje Sendra, CEO Grupo Bimbo, *Expansión*, Febrero 2016
- ⁵Cristian Mendoza, *La pobreza como problema humano. Relaciones de escasez entre bienes materiales, racionales y espirituales*, IPADE Business School, 2022



Sobre la autora

Rosa Rijo

Especialista Senior en Sostenibilidad, Finanzas Sostenible, ESG y Cambio Climático | Líder climática | Certificada en Sostenibilidad (RSC) Coordinadora Académica de Programas de Estudios de Sostenibilidad en República Dominicana.

Desarrolla y aplica estrategias, políticas y programas de finanzas sostenibles a través de un sistema de gestión medioambiental y social para promover productos financieros con criterios de sostenibilidad, evaluar y mitigar los riesgos ambientales y sociales asociados a cada uno de los procesos y fortalecer la relación de la institución con las comunidades donde operan los actores relevantes

Es Senior Sustainability Manager en la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos Senior Sustainability Manager y profesora de universidades y Escuelas de Negocios en temas de su interés y desarrollo profesional.

EL ROL DE LAS EMPRESAS FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO Y LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA

Rosa Rijo

Resumen

Nadie está exento del cambio climático. En los países menos desarrollados los impactos son mayores debido a su vulnerabilidad y urgencia para su adaptación. Para lograr una mayor resiliencia, resulta indispensable asegurar el acceso a la financiación climática y contar con el apoyo continuo de los países más desarrollados. Aquí las empresas tienen una gran oportunidad.

Palabras claves *Cambio climático – desarrollo – resiliencia – adaptabilidad – financiamiento*

LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA SERÁ EL FUTURO

Ningún país ni empresa está exento de los efectos del cambio climático, y la mayoría de la población reconoce que esta problemática constituye una de las amenazas más graves que enfrenta la humanidad. Sin embargo, cada país y cada empresa poseen características únicas y experimentan las consecuencias del cambio climático de manera distinta. Este principio se refleja en la noción de “responsabilidades comunes pero diferenciadas”, que establece que, aunque todos deben contribuir a la solución, las capacidades y circunstancias de cada uno varían (CMNUCC, Cumbre de la Tierra, 1992).

En los países en vías de desarrollo, reducir los impactos del cambio climático constituye un desafío significativo debido a su vulnerabilidad y

la urgencia de adaptación a la que se enfrentan.

El aumento de la temperatura, el incremento del nivel del mar y la variabilidad extrema de las precipitaciones colocan a estos países, especialmente a los insulares, en una situación de constante riesgo. Esto representa serios retos y amenazas para sectores socioeconómicos clave, como el agua, el turismo, la agricultura, la seguridad alimentaria y la salud pública, entre otros.

Es crucial que los países desarrollen políticas orientadas a fortalecer la resiliencia frente al cambio climático y que las empresas comprendan el papel fundamental que desempeñan en la consecución de estos objetivos. Para lograr una mayor resiliencia, resulta indispensable asegurar el acceso a la financiación climática y contar con el apoyo continuo de los países más desarrollados.

La implementación de iniciativas para reducir el impacto del cambio climático depende de una combinación de recursos, que incluyen la asignación presupuestaria gubernamental, el financiamiento del sector privado (tanto nacional como internacional), los mecanismos financieros bilaterales y multilaterales, así como el apoyo al desarrollo, todo ello con el fin de cumplir con los objetivos establecidos.

Para implementar iniciativas de acción climática, es esencial generar información, datos y análisis que movilicen el flujo de capital. Promover el

diseño e implementación de instrumentos de financiamiento verde resulta crucial para impulsar proyectos resilientes al clima y con bajas emisiones de carbono. Además, es vital fomentar la cooperación público-privada a largo plazo, con el fin de comprender y gestionar los riesgos y oportunidades asociados al cambio climático, facilitando así la toma de decisiones por parte de los actores del sector financiero local.

La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) ha establecido mecanismos financieros para proporcionar los recursos comprometidos a los países en desarrollo, operando desde 1994 con la creación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF). El GEF gestiona varios fondos establecidos por la Conferencia de las Partes (CP), entre los que se incluyen el Fondo Especial para el Cambio Climático (FECC), el Fondo para los Países Menos Adelantados (FPMD) y el Fondo de Adaptación (FA), todos destinados a apoyar proyectos climáticos. En 2010, el Fondo Verde para el Clima (GCF) se constituyó como una entidad operativa adicional.

El mecanismo de acceso directo a fondos climáticos es un arreglo financiero que permite a los actores nacionales comprometidos con el Acuerdo de París obtener recursos a través de diversos instrumentos para financiar proyectos y programas de mitigación y adaptación al cambio climático. Esta modalidad de acceso a fondos exclusivos para la acción climática está disponible bajo distintos mecanismos, entre los cuales destacan el Fondo de Adaptación (FA), el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF) y el Fondo Verde para el Clima (GCF).

Fondo Verde para el Clima (FVC o GCF)

Mediante la creación de este fondo, se busca contribuir al cumplimiento del objetivo primordial de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC),

promoviendo el cambio de paradigma hacia bajas emisiones y vías de desarrollo resilientes al clima y apoyando a los países en desarrollo para limitar o reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero, así como para adaptarse a los impactos del cambio climático.

Fondo de Adaptación

Este fondo internacional financia proyectos destinados a ayudar a los países en su adaptación a los efectos

¿CÓMO SER SOSTENIBLES?

nocivos del cambio climático. Fue establecido en virtud del Protocolo de Kioto de la CMNUCC, en 2001, durante la Conferencia de Marrakech (Marruecos), aunque su lanzamiento oficial ocurrió en 2007. Como organismo internacional, ha sido pionero en la financiación de la adaptación al cambio climático, habiendo asignado hasta la fecha más de un billón de dólares a nivel mundial. Además, cuenta con 42 entidades implementadoras acreditadas a nivel global, a través de las cuales ha beneficiado a 38 millones de personas en países en vías de desarrollo.

Fondo de Pérdidas y Daños

Es importante destacar que en la 28ª Conferencia de las Partes de la CMNUCC (COP28) se anunció una contribución de 476 millones de dólares para la puesta en operación del Fondo de Pérdidas y Daños, destinado a mitigar los efectos del cambio climático en países en desarrollo. Este fondo fue creado con una contribución inicial de 476 millones de dólares, que serán manejados temporalmente por el Banco Mundial, después de que el Comité de Transición del Fondo de Pérdidas y Daños fuera creado en la COP27, celebrada en Egipto.

En un contexto empresarial cada vez más presionado por la necesidad de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, la transición energética se ha convertido en una

prioridad estratégica.

El sector energético, debido al uso intensivo de combustibles fósiles, es responsable del 80% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero. Por lo tanto, las empresas deben enfocarse en reducir las emisiones de CO₂ generadas por el consumo eléctrico de sus operaciones, aumentando su eficiencia energética. De esta manera, contribuyen a los objetivos establecidos en el Acuerdo de París y ayudan a mitigar la intensidad de fenómenos meteorológicos extremos.

Al igual que los gobiernos nacionales, las empresas deben comprometerse a alcanzar emisiones netas cero en sus operaciones, lo que implica dejar de emitir carbono al ambiente. La forma más directa de lograrlo es mediante la transición hacia fuentes de energía limpia. La adopción de energías renovables ofrece un camino económico, de bajo carbono y con menores conflictos para satisfacer las necesidades energéticas globales sin causar daños a la naturaleza ni a las comunidades.

Acelerar una transición energética justa, equitativa y ordenada debe ser una prioridad en la agenda del sector empresarial. Este proceso permitirá a las empresas identificar sus propias oportunidades y riesgos, considerando que los aspectos energéticos se verán impactados por avances tecnológicos, cambios en las fuentes de financiación, presión regulatoria y variaciones en la oferta y demanda de energía.

USO DE ENERGÍA ELÉCTRICA

Las empresas no deben percibir la transición energética únicamente como una estrategia ambiental, sino como una estrategia de sostenibilidad integral. Esta transición no solo reducirá la huella de carbono, sino que también mejorará la eficiencia operativa y permitirá a las empresas cumplir con las crecientes expectativas del entorno. Además, proporcionará una ventaja competitiva en el mercado global, atraerá a clientes e inversiones y abrirá nuevas

oportunidades de negocio.

La transición energética puede convertirse en una oportunidad estratégica para las empresas, posicionándolas favorablemente para fomentar la innovación y el desarrollo de soluciones tecnológicas avanzadas en procesos de producción más limpia. Esto no solo reduce el costo de las soluciones descarbonizadas, sino que también integra tecnologías energéticas eficientes que mejoran los procesos internos. Asimismo, fomenta la colaboración externa y aumenta la capacidad de adaptación ante desastres naturales.

El primer paso que deben dar las empresas hacia la transición energética es desarrollar un plan de sostenibilidad con objetivos de eficiencia energética claramente definidos. Este plan debe reflejar un verdadero compromiso con la gestión ambiental por parte de la alta dirección. Las operaciones y la producción de bienes y servicios representan una fuente importante de

emisiones de gases de efecto invernadero, lo que coloca a las empresas como actores clave en el proceso de transición energética.

Las empresas tienen una gran capacidad para innovar y desarrollar tecnologías y prácticas sostenibles de alto impacto. Gracias a sus equipos, presupuestos y recursos humanos, pueden contribuir significativamente a la reducción de las emisiones de CO₂ y, en consecuencia, mitigar la crisis climática. Al integrar el uso de energía renovable y la reducción de la huella de carbono en sus objetivos de eficiencia energética, las empresas pueden desempeñar un papel fundamental en la transición hacia un futuro más sostenible.

Otra manera en que las empresas pueden contribuir a la transición energética es aprovechando su influencia sobre clientes y otros actores clave. Al comunicar mensajes que impacten a los diferentes grupos de interés y resaltar productos o características sostenibles de

sus operaciones, las empresas pueden convertirse en referentes que motiven a otros actores del mercado. Promover las buenas prácticas relacionadas con la eficiencia energética puede generar cambios en el mercado, incentivando a otras empresas a implementar iniciativas similares y alentando a los consumidores a exigir mayores estándares de sostenibilidad.

La transición energética también puede generar beneficios económicos a largo plazo para las empresas, ya que les permite reducir costos mediante la mejora de la eficiencia energética. Además, contribuye al desarrollo económico al generar empleos en el sector de las energías renovables.

Dado que todos somos vulnerables ante el cambio climático, es esencial adoptar medidas urgentes de mitigación y adaptación que nos permitan hacer frente a la emergencia climática. Estas medidas deben respetar siempre los derechos humanos y la protección del medio ambiente para garantizar que sean ambiental y socialmente justas y equitativas.

La urgente necesidad de abordar la crisis climática no recae únicamente en los gobiernos de cada país, sino también en otros actores, como las empresas, que son responsables de una parte significativa del cambio climático (Naciones Unidas, 2021).

Referencias

Naciones Unidas, s.f.

<https://www.un.org/es/climatechange/raising-ambition/climate-finance>

El último informe del IPCC: ¿Qué es y por qué es importante?, 4 de abril 2022.

<https://www.nature.org/es-us/que-hacemos/nuestra-vision/perspectivas/ultimo-informe-ipcc/>

Manual sobre financiamiento climático: Mecanismos y oportunidades para América Latina y el Caribe, s.f.

<https://www.parlamerica.org/uploads/documents/>

Primer_on_Climate_Financing_spa.pdf

Oportunidades de financiamiento, s.f.

Fondo de Adaptación (FA) - UNEP-REGATTA
cambioclimatico-regatta.org



Sobre la autora

Cristina De Armas

Es una profesional y líder en el ámbito de los negocios sostenibles, con una sólida formación en Comercio Internacional y un máster en Organizaciones y Empresas Sostenibles. Fundadora y CEO de InspirandoT SAS BIC, una empresa B certificada, Cristina de Armas cuenta con más de tres décadas de experiencia en el sector corporativo, incluyendo 25 años en Procter & Gamble.

Destacada por su experiencia en cuádruple impacto y por promover la Diversidad, Equidad, Inclusión y Pertenencia (DEIP), Cristina también es coach ontológica, conferencista y especialista en florecimiento humano y el cultivo de la compasión. Está certificada en el Modelo de Igualdad de Género MIG SCORE de la OIT, y es parte de iniciativas relevantes como la Red Conscious Business (CBN) y el Comité Asesor del Movimiento Iberoamericano de Responsabilidad Social Empresability.

Su compromiso la ha posicionado como una referente en el ámbito de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible en América Latina, donde colabora activamente en la creación de modelos empresariales más conscientes y humanizados.

EDUCACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD - CUÁDRUPLE IMPACTO

Cristina de Armas

Resumen

La educación desde edades tempranas no solo construye una base sólida para el desarrollo de los seres humanos y el florecimiento individual y colectivo, sino que enriquece la curiosidad, la expansión de consciencia y el involucramiento para contribuir con el cuidado y la innovación para la regeneración del planeta. Los Objetivos de Desarrollo Interno (ODI), Inner Development Goals (IDGs), nacen hace 3 años para fomentar el desarrollo interior y movilizar la innovación frente a los desafíos y el cierre de brechas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Palabras claves: Educación, Objetivos de Desarrollo Sostenible, Objetivos de Desarrollo Interior, Florecimiento Humano, Consciencia.

Cuando se habla de despertar y expandir de consciencia es imprescindible hablar de educación, conocimiento, entendimiento y estimulación del pensamiento crítico y la capacidad de resolver problemas. Salir del piloto automático, enfrentar desafíos complejos relacionados con la sostenibilidad y ser conscientes del impacto de las acciones es imperativo. Esto incluye cuestionar los métodos tradicionales y explorar soluciones innovadoras.

Hablar de cuádruple impacto significa, educar al ser humano para ser parte, considerando lo humano para lo social y lo social para lo ambiental y como consecuencia, lo económico, viviendo con

propósito y liderando una cultura consciente para el planeta y todos sus grupos de interés, para todo el ecosistema.

De las aproximadamente 140 metas que se establecieron para cumplir con los objetivos, la mitad están lejos o muy alejadas de la trayectoria deseada. Además, más del 30% de estas metas no han experimentado ningún avance o, peor aún, han experimentado una involución con respecto a la situación de 2015.

Ser humano significa estar consciente de las posibilidades para cambiar el entorno

La Necesidad de una Transformación Económica y Social

Alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS no sólo exige cambiar nuestra manera de producir y consumir, prácticamente dar una vuelta a nuestro modelo económico, sino también hacerlo lo más rápido y eficazmente posible. Se requiere de innovación disruptiva, que nos lleve de una transformación incremental a una exponencial, impactando positivamente en millones de personas.

La posibilidad de innovar parte de los principios esenciales de la humanidad; el hecho de tener conciencia del ser y la necesidad de referenciarse con el otro han posibilitado infinitas formas de

hacer las cosas; dicho de otra manera, ser humano significa estar consciente de las posibilidades para cambiar el entorno.

No ha sido suficiente el compromiso con los ODS, se necesita continuar la transformación y esto sólo se podrá alcanzar si se desarrollan habilidades individuales para convertirse en verdaderos agentes de transformación. Es un deber sumarse y potenciar esta evolución.

Por esta razón, el florecimiento humano es un proceso personal y consciente de desarrollo de capacidades en todos los ámbitos de la vida, en el que cada persona se relaciona con la comunidad y el entorno medioambiental para crear un mundo mejor, respetando su propia dignidad y la de las demás personas.

Considerando este imperativo y el hecho que el ser humano es quien moviliza las acciones, un grupo de científicos dedicados al desarrollo del ser humano a nivel global, identificaron y compilaron los Inner Development Goals/Objetivos de Desarrollo Interior (IDG/ODI), un marco de 5 dimensiones y 23 habilidades que guían y permiten alcanzar la innovación consciente y sostenible desde la sociedad civil, el sector público, el sector privado, ONGs y academia, con la convicción de que debemos de elevar nuestros niveles de consciencia para un futuro sostenible.



Para sobrevivir en un mundo cada vez más complejo, el ser humano necesita desarrollar su capacidad de aprendizaje y adaptación.

Ser para relacionarse, colaborar, pensar y actual colectivamente no es sólo sentido común como parece. El autoconocimiento del ser humano, su autoinclusión, la curiosidad por aprender, el involucramiento y la disposición de aportar y contribuir para movilizar acciones en pro de la sostenibilidad y la regeneración del planeta es vital. Es por eso que el ser humano es considerado como ese **ODS 0** en el centro del sistema.

Con el objetivo de sobrevivir en un mundo cada vez más complejo, el ser humano necesita desarrollar su capacidad de aprendizaje para poder responder eficientemente a las exigencias del entorno, al igual, la organización requiere de un ambiente de aprendizaje, para intentar cambiar las formas de pensar y actuar de sus miembros (Elkjaer, 2001).

La intersección entre el desarrollo interior y la innovación sostenible es esencial para lograr

un cambio significativo y de alto impacto. Las personas que están en sintonía con su propio crecimiento personal y en trabajar estas 5 dimensiones y 23 habilidades, son más propensas a adoptar y promover prácticas sostenibles, ya que comprenden mejor el impacto de sus acciones, elecciones, omisiones y renunciaciones. Asimismo, una mentalidad innovadora orientada hacia la sostenibilidad puede catalizar el cambio necesario para enfrentar los retos globales. Es un imperativo ahora, un llamado individual y colectivo.

Referencias

<https://innerdevelopmentgoals.org/>

<https://mexico.un.org/es/239254-informe-sobre-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-2023-edici%C3%B3n-especial>

<https://www.pactomundial.org/noticia/innovacion-ods-reconocimiento-goods/>

<https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/download/883/877/>

<https://amchamcolombia.co/eventos-pasados/inner-development-goals-transformational-skills-for-sustainable-development/>

<https://tec.mx/es/floreCIMIENTO-humano/entorno-para-floreCER>

<https://youtu.be/URkDOByPRU?si=u4qJVw34zFTB8i57>

<https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/download/883/877/>

CAPÍTULO 4

Oportunidades para la Acción

Eduardo Shaw:

Cadenas de valores sostenibles

Roberto Ravagnani:

El voluntariado como herramienta para la sostenibilidad



Sobre el autor

Eduardo Shaw

Actualmente se desarrolla como Consultor Independiente en temas de responsabilidad social y sostenibilidad. Tiene una dilatada trayectoria profesional en Organizaciones de la Sociedad Civil y empresas. Ha sido Director de DERES en Uruguay y publicado estudios, artículos y documentos cuando realizaba docencia en la Universidad Católica de Uruguay. Reconocido en temas como derechos humanos; transparencia, responsabilidad social y sostenibilidad. Es un miembro destacado en la Red Empresability y en Radio Empresability. Desde el año 2024 integra el Consejo Asesor de dicha entidad.

CADENAS DE VALORES SOSTENIBLES

Eduardo Shaw

Resumen

Los conceptos y la complejidad que enfrentan las organizaciones para seguir el ritmo de sus propuestas es difícil de mantener. La voluntariedad que antes se pedía hoy se transforma en obligatoriedad de estándares, leyes y normas. Para avanzar cualquier tipo de empresa puede utilizar algunas técnicas como mapeo, priorización, evaluación de prácticas ESG y comunicación.

Palabras claves Cadena de valor – sostenibilidad – prácticas laborales – mapeo de riesgos – comunicación.

UN CAMINO SIN RETORNO PARA LAS EMPRESAS

Existe una expresión que siempre les ha gustado y dice que “una cadena es tan fuerte como el eslabón más débil”. Esta frase es tan sencilla como real, y cuando se ponen a pensar, se aplica a muchas circunstancias. Desde un equipo de fútbol que tiene un jugador muy por debajo del nivel, una aeronave con un bulón defectuoso, una línea de producción de alta tecnología con una máquina obsoleta o una verdadera cadena de hierro que tiene un eslabón mal soldado.

En definitiva, pueden esforzarse en hacer las cosas de la mejor manera, pero aquello que quizás no está bajo su total dominio, bajo su radar y que desconocen, puede ser el causante de un desastre.

Así, cuando trasladan este concepto a la **sostenibilidad**, toma una verdadera significancia: la importancia de revisar cada uno de los eslabones de su cadena.

La Evolución de los Conceptos ¿Un Dolor de Cabeza?

En la década de los años '90, cuando se empezó a hablar de Responsabilidad Social Empresarial, se hizo hincapié en un concepto clave: “la esfera de influencia”. Este concepto fue fundamental en el lanzamiento del Pacto Global de las Naciones Unidas y también fue abordado por la **ISO 26000** de Responsabilidad Social. Se comunicaba a las organizaciones que debían considerar no solo los impactos de sus actividades en diversos actores, sino también influir en aquellos dentro de su “esfera de influencia” que pudieran afectar a la empresa y a otros grupos de interés.

RECORDEMOS

La evolución del concepto “de la cuna a la tumba”, que implicaba que las empresas debían garantizar que todo el proceso, desde el suministro de materias primas hasta el transporte, producción, comercialización y el destino final de un producto al finalizar su vida útil, fuera sostenible.

Ahora se ha dado un paso más, y se habla de “de la cuna a la cuna”, incorporando un nuevo concepto a todo el proceso: **la circularidad**.

¿SE PUEDE SEGUIR EL RITMO DE EVOLUCIÓN?

Esta constante evolución que las ha llevado desde la Responsabilidad Social Empresarial hasta los actuales criterios y políticas de ASG – Ambientales, Sociales y de Gobernanza – o ESG (por sus siglas en inglés), muestra no solo la transformación de la terminología y los conceptos, sino también la complejidad que enfrentan las organizaciones para seguir este ritmo, el cual es muy difícil de mantener.

Se sostiene que las nuevas directrices y exigencias surgen tan rápidamente que muchas organizaciones no han podido internalizar un concepto antes de que aparezca uno nuevo. La voluntariedad que inicialmente se pedía ha evolucionado hacia distintos niveles de obligatoriedad.

Esta obligatoriedad o exigencia ya no proviene solo de algunos stakeholders con una perspectiva más social o altruista, sino de aquellos que definen la propia existencia de la empresa y su viabilidad en el mercado:

Clientes, consumidores, proveedores, reguladores, certificadores y gobiernos.

Cada vez más, todos desean conocer la historia y la trazabilidad de los productos o servicios que reciben. La atención está centrada en la empresa, que deberá enfrentar estos nuevos desafíos para ser, no solo económicamente viable, sino también socialmente aceptable y ambientalmente sostenible.

LA CADENA DE VALOR SOSTENIBLE UNA EXTENSIÓN DE LA RESPONSABILIDAD

La cadena de valor sostenible es uno de los desafíos más relevantes sobre los que se ha

hablado. ¿A qué se refieren cuando mencionan las cadenas de valor sostenible y por qué es tan importante?

Siguiendo el concepto propuesto por Michael Porter, la cadena de valor está compuesta por las diversas actividades y fases que integra una empresa en sus procesos para desarrollar su actividad. Porter identifica cinco actividades primarias: logística de entrada, producción, logística de salida, marketing y ventas.

Con base en esto, se puede afirmar que una cadena de valor “sostenible” es aquella en la que todos los involucrados —la propia empresa y aquellos que desempeñan un rol en el desarrollo del negocio, en cualquier etapa, tanto “upstream” como “downstream” (proveedores, clientes, distribuidores, socios de negocios, etc.)— incorporan prácticas de sostenibilidad.

Al igual que un mismo traje no sirve para todos, en la implementación de una gestión sostenible no existe un único camino ni una única receta. Esto también es aplicable cuando una empresa desea comenzar a trabajar en el fortalecimiento de su **cadena de valor** para convertirla en una cadena sostenible.

DANDO LOS PRIMEROS PASOS...

A continuación presentan una breve secuencia de acciones básicas que una empresa podría seguir al momento de querer implementar una cadena de valor sostenible. Quienes ya trabajan en los procesos de sostenibilidad dentro de las empresas, podrán observar que esto no difiere mucho de otros similares.

1. MAPEO

Es fundamental realizar un primer mapeo de los actores que integran la cadena de valor: proveedores de materias primas e insumos, prestadores de servicios, clientes, logística, distribuidores, socios de negocios y aliados, entre

otros.

2. PRIORIZACIÓN

Una vez identificados quienes integran su cadena de valor, deben priorizarlos y ordenarlos según su nivel de importancia. Algunos podrán ser calificados como secundarios (sustituibles), mientras que otros serán fundamentales para el negocio. Sin la participación de estos últimos, sería muy difícil continuar operando. Sin perder de vista a los demás, la atención deberá centrarse en aquellos que son críticos para el éxito de la empresa.

3. COMUNICACIÓN

Dado que, como se verá en el punto siguiente, van a solicitar mucha información a su cadena sobre temas que pueden ser novedosos para algunos es fundamental comunicar claramente y con anticipación los motivos de esta solicitud. Estos pueden incluir que sus clientes del exterior lo piden, que la empresa será sometida a una evaluación externa, que una institución financiera lo exige, o simplemente que se han comprometido a formalizar su política y estrategia de sostenibilidad, sobre la cual desean reportar (recordemos que los Estándares GRI tienen indicadores específicos para la evaluación socioambiental de proveedores). Por lo tanto, es esencial que se comprenda por qué están solicitando esta información y la importancia de contar con ella.

4. EVALUACIÓN DE PRÁCTICAS ESG

Ahora procederán a conocer qué políticas y prácticas, en base a los criterios ESG, tienen implementadas quienes integran su cadena (aquellos que identificaron y priorizaron previamente). Para ello, pueden desarrollar un cuestionario que les brindará información sobre cómo están abordando algunos temas que son clave para su empresa y, eventualmente,

para alguno de sus clientes o mercados. En este sentido, deberán indagar sobre una variedad de temas.

A continuación se listan algunos de los más importantes y actuales:

¿Han tenido accidentes laborales?

¿Detuvieron actividades por huelgas o reclamos?

¿Cuentan con una política de Desarrollo Sostenible?

¿Tienen un Código de Ética o Declaración de Valores?

¿Cumplen con normativas nacionales o internacionales?

¿Existe una política de anticorrupción y respeto por DDHH?

¿Han identificado impactos significativos en el medio ambiente? Si recibieron sanciones, ¿fue por motivos sociales o ambientales?

¿Cuentan con políticas de eficiencia en el uso de recursos y gestión de residuos?

¿Abordan temas de libertad, trabajo infantil y diversidad en sus prácticas laborales?

Dado que esto puede ser nuevo para muchos que lo reciben, es importante hacer un seguimiento por parte de la empresa y brindar los apoyos necesarios para que se comprenda a qué se refieren las distintas preguntas que les hemos enviado.

5. MAPEO DE RIESGOS

Las respuestas recibidas de su consulta les permitirán armar un mapa de riesgos que les ayudará a identificar aquellos temas que pueden convertirse en problemas y, por lo tanto, afectar su negocio. De la misma manera que identificaron y priorizaron a quienes integran su cadena, deben priorizar estos riesgos para abordar primero los más críticos.

Siguiendo el ejemplo del comienzo, si en su equipo de fútbol el arquero es el jugador más débil, estarían ante un caso crítico. Su solución sería

entrenarlo, pero si eso no es suficiente, deberán considerar sustituirlo.

En definitiva, si hay un integrante de su cadena que presenta un alto nivel de riesgo en relación con un tema determinado, y no puede eliminar o disminuir ese riesgo con acciones, como se verá en el punto siguiente, deberán evaluar si es posible sustituirlo.

6. MEDIDAS CORRECTIVAS Y PLAN DE ACCIÓN

El mapa de riesgo, ya priorizado, les indicará qué tipo de medidas o acciones correctivas pueden impulsar en aquellos proveedores donde identificaron las mayores carencias o debilidades.

Por ejemplo, si delegan la distribución y logística a una empresa que, por no contar con buenas prácticas de gestión humana, puede enfrentarse a sanciones o días de inactividad por conflictos, el impacto negativo que esto puede causarles podría ser enorme. Si identifican un riesgo alto en este sentido, deberán actuar en consecuencia.

De igual forma, si tercerizan un proceso de producción en el que puede haberse empleado mano de obra infantil, esto puede convertirse en un problema para su empresa en el futuro, impactando en su imagen, reputación y ventas.

Con este panorama claro, podrán diseñar un plan de acción para disminuir esos riesgos, anticipándose a posibles problemas. Este plan puede incluir instancias de capacitación en sostenibilidad, apoyo técnico, entre otros.

Su plan debe apuntar a lograr cambios en las empresas de su cadena, por lo que es importante definir plazos e indicadores que les permitan monitorear los avances de cada una de las acciones emprendidas.

6. MEDIDAS CORRECTIVAS Y PLAN DE ACCIÓN

Como apoyo a su evaluación de riesgos, este proceso es cíclico y debe desarrollarse de manera periódica. Es fundamental que incorporen nuevas temáticas que puedan surgir, ya sea por requerimientos de terceros, cambios en el entorno empresarial o para cumplir con normativas emergentes. Este enfoque garantizará que se mantengan actualizados y preparados para enfrentar cualquier desafío que pueda afectar su cadena de valor y, por ende, su negocio.

Además, realizar revisiones regulares les permitirá identificar tendencias y patrones en los riesgos, lo que facilitará la toma de decisiones informadas y proactivas. De esta manera, podrán implementar estrategias efectivas que refuercen su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social, mejorando su reputación y fortaleciendo sus relaciones con socios y clientes.

NO ES PARA QUIEN PUEDE SINO PARA QUIEN QUIERE

Muchos se podrán preguntar si este proceso está pensado únicamente para empresas grandes.

La respuesta es SÍ y NO.

Cualquier empresa puede realizarlo con la profundidad que desee, de acuerdo a sus recursos y a la complejidad de su cadena.

Además, deben entender que, más allá de desarrollar o no este proceso para su cadena, si son parte de la cadena de otra empresa, como proveedores de un insumo o servicio, eventualmente se les pedirá que demuestren su compromiso y expliquen sus prácticas de sostenibilidad.

Teniendo esto en cuenta, pueden anticiparse, preparar el terreno, alinearse con su “cliente” y posicionarse mejor frente a sus competidores.

LA IMPORTANCIA DE ESTAR ATENTO

Para finalizar, y volviendo a la idea de que en sostenibilidad todo evoluciona y surgen nuevos conceptos y exigencias, no pueden dejar de mencionar el concepto de “debida diligencia”, que está directamente vinculado con la evaluación de riesgos y los impactos generados por la empresa y su cadena. La OCDE, en su “Guía de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable”, define la debida diligencia como “el proceso mediante el cual las empresas pueden identificar, prevenir, mitigar y explicar cómo abordan sus efectos adversos reales y potenciales”.

Quienes deseen profundizar en los avances sobre los requerimientos en diligencia debida y lo que se viene, deben saber que en mayo de este año se aprobó por parte del Parlamento Europeo la “Directiva sobre Diligencia Debida de las Empresas en Materia de Sostenibilidad”.

Y, parafraseando el famoso dicho sobre Las Vegas, aquí **“lo que pasa en Europa no queda en Europa”**. Tarde o temprano, esto les alcanzará. Estar al día con las tendencias es anticiparse a los cambios que se avecinan, y la anticipación es uno de los elementos clave para el éxito.

Referentes:

<https://mneguidelines.oecd.org/Guia-de-la-OCDE-de-debida-diligencia-para-una-conducta-empresarial-responsable.pdf>

<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/PE-9-2024-INIT/es/pdf>



Sobre el autor

Roberto Ravagnani

Conferencista internacional, periodista, locutor, Consultor especialista en voluntariado y responsabilidad social empresarial, CEO de Ecosistema VOL, Socio/Director del Grupo DADIVAR, creador y gestor de eventos filantrópicos, vocero de la ONU, Único Consultor Brasileño Acreditado por la Red Iberoamericana de Especialistas en Voluntariado y Responsabilidad Social y miembro de la Comisión ESG de CRC SP.

ACCIONES DESTACADAS

- Fundador de la ONG Canto Cidadão en São Paulo
- Fundador voluntario de IPA Brasil (Instituto por el Derecho del Niño al Juego)
- Fundador voluntario de AFINCO (Asociación de Pacientes de labio y paladar hendido de São Paulo)
- Uno de los primeros payasos hospitalarios voluntarios especializados en el cuidado de adultos y ancianos.
- Participación en evento como orador voluntario en el PAC – Projeto Amigo das Crianças de São Paulo
- Global Citizen, miembro del comité, es un movimiento que utiliza su voz colectiva para poner fin a la pobreza extrema para 2030.
- Miembro del Movimiento Iberoamericano por la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad
- Elegido en 2023 como uno de los 500 consultores más influyentes por el Movimiento Iberoamericano de Responsabilidad Social y Sostenibilidad
- Único Consultor Brasileño ACREDITADO por la Red Iberoamericana de Expertos en Voluntariado y Responsabilidad Social
- Nominada como una de las 15 voces más importantes de América Latina sobre Responsabilidad Social, Sostenibilidad y Voluntariado en 2023

EL VOLUNTARIADO COMO HERRAMIENTA PARA LA SOSTENIBILIDAD Y SU IMPORTANCIA PARA AMÉRICA LATINA

Roberto Ravagnani

Resumen

A pesar de los avances en causas ambientales en América Latina, el voluntariado aún necesita crecer. El tercer sector, donde trabajan muchos voluntarios, es crucial para la responsabilidad social y la sostenibilidad. Hay alrededor de 10 millones de ONG en el mundo, y si fueran un país, serían la quinta economía más grande. El voluntariado es esencial para abordar los desafíos ambientales, sociales y económicos, promoviendo un futuro más justo y sostenible.

Palabras clave: Voluntariado, ONG, movilización, compromiso, comportamiento.

Comienza este capítulo afirmando, de manera redundante, que aún nos encontramos en el comienzo. No del libro lógico, pero todavía caminamos de rodillas (gateamos) en términos de compromiso social o voluntariado.

América Latina es muy próspera en varias causas, el medio ambiente se ha apoderado de los estudios y noticias en los últimos años, porque somos el granero del mundo y tenemos una cantidad muy grande de agua potable del mundo bajo nuestros pies, por lo que es muy natural que exista este gran interés en el tema. Pero si cambiamos el enfoque al voluntariado, todavía tenemos mucho que crecer.

Antes de continuar con el tema que trae hasta aquí, el voluntariado, es importante alinear parte de la información sobre el tercer sector, donde la mayoría de los voluntarios prestan sus

servicios, incluso cuando están en voluntariado corporativo, como parte de la responsabilidad social empresarial (RSC).

Algunos datos para que podamos conocer este sector, que está muy ligado al ámbito de la responsabilidad social, la sostenibilidad y/o más recientemente a los ESG.

- Hay alrededor de 10 millones de organizaciones no gubernamentales (ONG) en todo el mundo.
- Si las ONG fueran un país, serían la quinta economía más grande del mundo.
- Aproximadamente una de cada tres personas (31,5%) en todo el mundo ha donado a una organización benéfica en los últimos años y una de cada cuatro (24%) se ha ofrecido como voluntaria.
- El término **“organización no gubernamental”** fue creado en el Artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas recién formadas en 1945. Una ONG puede ser cualquier tipo de organización, siempre y cuando sea independiente de la influencia del gobierno y sin fines de lucro. He aquí algunas observaciones: En Brasil, se ha utilizado el acrónimo OSC = Organización de la sociedad civil, ya que incluso las empresas pueden ser consideradas ONG, ya que no son gubernamentales. Otro término que necesita una explicación es Nonprofit = toda ONG

debe tener beneficios, pero estos deben ser utilizados para llevar a cabo sus actividades, lo que no se puede distribuir entre sus miembros.

- Una de las primeras organizaciones que se registraron en el mundo es la King's School, Canterbury en el Reino Unido, una escuela fundada por San Agustín en el año 597 y que es considerada la escuela activa más antigua del país.
- Las primeras ONG (más parecidas al concepto actual) surgieron en el siglo XIX, según algunos historiadores, con el movimiento antiesclavista, que dio lugar a la creación de organizaciones como la Sociedad Antiesclavista, que puede considerarse la primera ONG internacional. Las guerras acabaron trayendo otros frutos a la sociedad, como el surgimiento de importantes organizaciones hasta nuestros días, como la Cruz Roja en la década de 1850 tras la guerra franco-italiana.
- Tres de cada cuatro empleados en el sector de las ONG son mujeres, pero la mayoría de los puestos de liderazgo en las ONG siguen estando ocupados predominantemente por hombres.
- El 80% de los ciudadanos de todo el mundo están de acuerdo en que las organizaciones no gubernamentales (ONG) facilitan la participación en el cambio social positivo.
- Número de Organizaciones No Gubernamentales en los principales países de América Latina (ver Tabla 1 - Abajo).

Aquí no se trata de nostalgia, sino de coherencia absoluta con la filosofía del tercer sector, el voluntariado y la sostenibilidad, que es valorar y cuidar a las personas. Habiendo hecho este primer e importante contacto, sobre el tercer sector, porque justo al principio se hacía referencia a la necesidad de volver a nuestra raíz, a nuestra base, porque necesitamos hacer que esta raíz sea cada vez más valorada, vamos a detenernos un poco

más en nuestro tema esencial, el voluntariado como herramienta para la sostenibilidad.

El voluntariado es una herramienta poderosa y esencial para promover la sostenibilidad, sobre todo en un mundo en el que los retos medioambientales, sociales y económicos son cada vez más complejos, la participación activa de los ciudadanos es esencial para construir un futuro más justo y sostenible. El voluntariado no solo moviliza recursos humanos, sino que también inspira cambios en el comportamiento y las actitudes, que son esenciales para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La Agenda 2030, con sus 17 ODS, destaca la importancia de la participación de todos los sectores de la sociedad en la búsqueda del desarrollo sostenible. El voluntariado combinado con la sostenibilidad está alineado con el ODS 17: alianzas y medios de implementación. Este ODS destaca la importancia de fortalecer las alianzas mundiales para el desarrollo sostenible, incluida la colaboración entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil, donde el voluntariado desempeña un papel crucial.

Además, el voluntariado también contribuye a la plena consecución de otros ODS, como el ODS 13: Acción contra el cambio climático global y el ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles, promoviendo acciones orientadas a la sostenibilidad ambiental y social.

Los voluntarios juegan un papel crucial en este proceso, actuando como agentes de transformación social. Dedicar su tiempo, talento y energía a causas destinadas a erradicar la pobreza, promover la igualdad de género, la protección del medio ambiente y promover las energías renovables, entre otras.

La contribución de los voluntarios es inestimable, ya que ayudan a crear una sociedad más inclusiva y justa en la que todos tengan la oportunidad de prosperar.

El voluntariado también promueve la

concienciación y la educación sobre cuestiones medioambientales y sociales. Al involucrarse en proyectos de sostenibilidad, los voluntarios aprenden sobre los impactos de sus acciones en el medio ambiente y la comunidad, y se convierten en defensores de estas causas. Inspiran a otros a involucrarse y adoptar prácticas más sostenibles en su vida diaria. Este efecto multiplicador es esencial para alcanzar los objetivos globales de sostenibilidad.

Además, el voluntariado fortalece la cohesión social y la solidaridad. En un mundo cada vez más individualista, el voluntariado fomenta la empatía y la colaboración. Voluntarios de diferentes orígenes y experiencias se unen para un objetivo común, creando lazos de amistad y comprensión mutua. Esta unidad es vital para abordar los desafíos globales, ya que la sostenibilidad solo se puede lograr a través de esfuerzos colectivos y colaborativos.

Las empresas y organizaciones también reconocen el valor del voluntariado para la sostenibilidad. Los programas de voluntariado corporativo no solo benefician a la comunidad, sino que también fortalecen la cultura organizacional y aumentan el compromiso de los empleados. Los empleados que participan en actividades de voluntariado desarrollan habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas, además de sentirse más conectados con los valores de la empresa.

Esto da como resultado un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

En resumen, el voluntariado es una herramienta indispensable para promover la sostenibilidad. Moviliza recursos, inspira cambios de comportamiento, fortalece la cohesión social y promueve la educación y la concienciación. Cada acto de voluntariado, por pequeño que sea, contribuye a la construcción de un mundo más justo, inclusivo y sostenible. El voluntariado es la cuna de toda organización social, por lo que necesita ser valorado, venerado y tratado de una

manera más noble de lo que ha sido. No se alude a un trato especial o diferenciado, sino que debe ser tratado como una herramienta para el desarrollo de la sostenibilidad personal, social y profesional.

Para mejorar el uso del voluntariado en el ámbito de la sostenibilidad, es fundamental invertir en educación y formación, ofreciendo una formación específica que enseñe prácticas y técnicas sostenibles aplicables en la vida cotidiana. Además, establecer alianzas estratégicas con ONGs, empresas y proyectos locales que ya trabajan en la zona puede potenciar los esfuerzos, permitiendo la colaboración en iniciativas de conservación ambiental, reciclaje y educación ambiental.

Involucrar a los voluntarios en proyectos prácticos, como jardines comunitarios, limpiezas de playas y ríos, y campañas de plantación de árboles, puede proporcionar resultados tangibles y motivadores. La implementación de sistemas de monitoreo y evaluación para rastrear el impacto de las actividades de voluntariado es crucial para ajustar las estrategias y maximizar los resultados. Estas acciones pueden ayudar a maximizar el impacto del voluntariado en la promoción de la sostenibilidad, creando una red de apoyo y concienciación que beneficie tanto al medio ambiente como a las comunidades involucradas.

Cuadro 1 – Presentación del número de ONG y porcentaje de voluntarios por país.

Cuadro 1 – Presentación del número de ONG y porcentaje de voluntarios por país.			
Países	% de población adulta de voluntarios		número de ONGs
República dominicana	41	6	Brasil 815.686
Guatemala	39	7	Chile 234.502
Honduras	39	8	Argentina 164.255
Costa rica	38	9	México 80.000
Chile	37	10	Ecuador 68.037
Haití	36	11	Honduras 12.000
Ecuador	36	12	Haití 10.000
Panamá	35	13	Colombia 7.000
Colombia	34	2	Nicaragua* 3.500
Uruguay	34	4	Bolivia 4.000
Bolivia	33	5	Costa rica 3.141
Brasil	32		Perú 3.000
Nicaragua*	30	14	Uruguay 2.614
Perú	30	3	El salvador 2.300
Argentina	30	1	Panamá 1.484
El salvador	27	15	República dominicana 875
México	26	16	Paraguay 780
Venezuela*	23	5	Venezuela * 356
Paraguay	21		Guatemala 291

* Los datos pueden estar distorsionados debido a la dificultad de la información debido a la persecución política de los gobiernos contra las ONG locales y extranjeras.

Referencias Cuadro 1 por país

- Argentina - SEHAS Servicio Habitacional y de Acción Social - ALOP
- Perú - Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo
- Uruguay -Claeh - Centro Latinoamericano de Economía Humana
- Venezuela - Acción Campesina (Acción Campesina (Acción Campesina))
- Bolivia - Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social (Unitas)
- Colombia - Confederación Colombiana de ONG CCONG
- República dominicana - Dominicana Solidaria
- Guatemala - Juan José Gutiérrez May orga Honduras - Honduras.un.org
- Costa Rica - Directorio de organismos no gubernamentales
- Chile - Politicaspublicas.uc.cl
- Haití - News.un.org
- Ecuador - Lemond Diplomático Panamá - Capadeso.org
- Nicaragua - informe mundial HRW - (los datos pueden estar distorsionados por la represión gubernamental a las ONG)
- El Salvador - Wordvision.org.sv México - newsweeckspanol.org Paraguay - ong.com.py
- Brasil - Mapa de las ONG del IPEA

Porcentaje de voluntarios = Word Giving Index





Observatorio de
Sostenibilidad



Observatorio de Sostenibilidad

Avenida Diagonal Paraguay 275.
Piso 11. Oficina 1101. Santiago de Chile.

<https://www.unegocios.uchile.cl/observatorios/sostenibilidad>