



CONSTRUIR SOBRE ROCA

**BASES ANTROPOLÓGICAS
Y ÉTICAS DE LA CIENCIA,
LA CULTURA Y LAS INSTITUCIONES**



Óscar Dejuán
Carmen González Carrasco
José María Martí

COORDINADORES, UNIVERSITAS - UCLM



Ediciones de la Universidad
de Castilla-La Mancha

© de los textos e ilustraciones: sus autores

© de la edición: Universidad de Castilla-La Mancha

Edita: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha

Colección ATENEA n.º 20

Ilustración de cubierta y composición: Jaime López Molina



UNIÓN DE EDITORIALES
UNIVERSITARIAS ESPAÑOLAS Esta editorial es miembro de la UNE, lo que garantiza la difusión y comercialización de sus publicaciones a nivel nacional e internacional

I.S.B.N.: 978-84-9044-405-4

D.O.I.: <http://doi.org/10.18239/atenea.2020.20.00>

Hecho en España (U.E.) – Made in Spain (U.E.)



Esta obra se encuentra bajo una licencia internacional Creative Commons CC BY 4.0. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra no incluida en la licencia Creative Commons CC BY 4.0 solo puede ser realizada con la autorización expresa de los titulares, salvo excepción prevista por la ley. Puede Vd. acceder al texto completo de la licencia en este enlace: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

ÍNDICE

- 1. Introducción** *pág_05*
La importancia de construir la casa sobre la roca
- 2. Corrientes antropológicas de la filosofía contemporánea** *pág_14*
Pedro López García
- 3. Una palabra vale más que mil imágenes** *pág_25*
Antonio Barnés Vázquez
- 4. Una mirada antropológica a la enseñanza.
La postmodernidad y la crisis de las élites intelectuales** *pág_40*
Benito Cantero Ruiz
- 5. Dos ejemplos de la transformación de los derechos
fundamentales en la sociedad digital: el derecho de acceso
universal a internet y el derecho a la educación** *pág_54*
M^a Mercedes Serrano Pérez
- 6. La teoría de los derechos humanos: evolución y crisis** *pág_64*
José M^a Martí Sánchez
- 7. Cada mayor importa. Reflexiones sobre la discapacidad
y el valor de la vida humana en la pandemia** *pág_93*
M^a del Carmen González Carrasco
- 8. Hacia una organización responsable y sostenible en
tiempos de COVID-19** *pág_101*
Pedro Manuel García-Villaverde / Pablo Ruiz-Palomino
- 9. Bases antropológicas y éticas de la economía
y la ciencia económica** *pág_131*
Óscar Dejuán

Listado alfabético de autores

Barnés Vázquez, Antonio:

Profesor del Departamento de Literaturas Hispánicas y Bibliografía de la Universidad Complutense

Cantero Ruiz, Benito:

Catedrático de Geografía e Historia. Doctor en Antropología Social y Cultural.

Dejuán Asenjo, Óscar:

Catedrático de Fundamentos del Análisis Económico,
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Albacete, UCLM.

García Villaverde, Pedro Manuel:

Catedrático de Organización de Empresas,
Facultad de Relaciones Laborales de Albacete, UCLM.

González Carrasco, Carmen:

Catedrática de Derecho Civil,
Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de Ciudad Real, UCLM

López García, Pedro:

Profesor de Antropología Teológica, Instituto Teológico Diocesano de Albacete
(Universidad Eclesiástica San Dámaso)

Martí Sánchez, José M^a:

Profesor Titular de Derecho Eclesiástico,
Facultad de Derecho de Albacete, UCLM

Ruiz Palomino, Pablo:

Profesor Titular de Organización de Empresas,
Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca, UCLM

Serrano Pérez, M^a Mercedes:

Profesora Contratada-Doctora de Derecho Constitucional,
Facultad de Derecho de Albacete, UCLM

Agradecimientos

Este libro recoge las ponencias presentadas al Seminario Universitas sobre “*bases antropológicas y éticas de la ciencia, la cultura y las instituciones*”. Desde 2012 el foro de estudio y debate Universitas ha organizado también Jornadas anuales de puertas abiertas y Cursos formativos. Las tres actividades están interrelacionadas y nos invitan a un agradecimiento colectivo. Gracias, en primer lugar, a quienes apoyaron la iniciativa y proporcionaron los medios adecuados: D. Ciriaco Benavente, obispo de Albacete, y D. Pedro Carrión, vicerrector de la UCLM en el Campus de Albacete. En segundo lugar, a quienes impartieron conferencias plenarias en las Jornadas Universitas: Manuel Carreira, Sara Gallardo, Francisco Contreras, María José Roca, José Ramón Ayllón, Jerónimo José Martín, Antonio Barnés, Amando de Miguel, Carlos Barrabés, Cristina Gortázar, Agustín Domingo, Jaime Pons, Carlos Rodríguez-Braun, Carlos Fernández Liria, José María Lasalle, Joaquín Leguina, Emilio Chuvieco, Jesús Romero, José Alberto Garijo. Con diferentes responsabilidades participaron también en las jornadas: Arturo Valdés, Benito Cantero, José Miguel Hernández, Pedro Melgar, Diego Pedregal, Marina Gascón, Antonio Escudero, Javier Avilés, Isabel López Cirugeda, Mercedes Serrano, Dolores Carcelén, María Ángeles Davia, Naim Schoshandy, Benito Cantero, Gregorio López, Dominik Kustra, Dolores Martínez y Juana Cuesta. No olvidamos a los profesores que colaboraron en el seminario pero les ha sido imposible participar en este libro: José María Melero, María Lozano, Arturo Valdés, Fabio Monsalve y M^a Ángeles Cadarso, Ricardo Inchausti y Juan Bravo. Por último, y con un cariño especial, recordaremos a los alumnos que colaboraron en la organización de estos eventos y participaron en las mesas redondas: Lara García, Elena López, José Luis Navarro, María Helena Sánchez, Ángel Ortiz, Vakhtang Mtchedlishvili, Rebeca Carrión, David Pérez Pastor, Luis Sahuquillo, Natalia Olmedo, Estefanía Sánchez, Ángel Alcarria, Roque Martínez y Juan Garrido.



8.

HACIA UNA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE Y SOSTENIBLE EN TIEMPOS DE COVID-19

Pedro Manuel García-Villaverde

Pablo Ruiz-Palomino

D.O.I.: <http://doi.org/10.18239/atenea.2020.20.08>



1. Introducción

La pandemia de la COVID-19 está generando una crisis social, económica y también emocional, con resultados a corto, medio y largo plazo difíciles de prever. Diversos analistas comparan sus potenciales efectos y las medidas a adoptar con las que se produjeron en la crisis económica de 2008. Es evidente que la gestión de las autoridades gubernamentales y monetarias tiene un protagonismo esencial que determinará, no sólo las consecuencias económicas, sino también las sociales y medioambientales. En este contexto de crisis y cambio, nos preguntamos cuál es el papel que pueden y deben jugar las organizaciones para ser sostenibles y contribuir a la sostenibilidad de su entorno.

La crisis financiera de 2008 tuvo como uno de sus principales símbolos la mayor quiebra de una corporación de Estados Unidos, *Lehman Brothers*. El impacto global de esta crisis provocó el cuestionamiento de determinados paradigmas económico-financieros sobre las funciones y mecanismos de control de las instituciones nacionales e internacionales. También se revisaron determinadas prácticas directivas de las organizaciones vinculadas con la asunción de riesgos, el gobierno de la organización, el equilibrio entre grupos de interés, la responsabilidad social corporativa, la gestión de información y los mecanismos de control interno y externo de la empresa, entre otros. Más de una década después, una visión retrospectiva muestra que la adopción y consolidación de las diversas medidas fue heterogénea en el ámbito institucional y organizativo.

La crisis de la COVID-19 vuelve evidenciar la necesidad de afrontar diversas paradojas de la dirección de las organizaciones, como el enfoque global versus local, la supervivencia a corto plazo versus el éxito a largo plazo, el énfasis en el análisis estratégico externo versus el interno, la dirección basada en la efectividad versus la causalidad, la innovación incremental versus la disruptiva, los métodos de análisis retrospectivos versus los prospectivos, la cooperación versus la competencia, la responsabilidad social interna versus la externa, los objetivos económicos versus los sociales y medioambientales, entre otros. Uno de los aspectos que genera más debate es el papel que debe jugar la sostenibilidad, concebida

desde un enfoque amplio, en la forma de afrontar la crisis de la COVID-19 por parte de las organizaciones. Desde diferentes consultoras se aboga por que las empresas que aún no han dado prioridad a la sostenibilidad deben aprovechar este momento de transición para establecer una ventaja competitiva en una economía en recuperación con prioridades de consumo renovadas. También se alienta a los pioneros, que fomentan la colaboración y lideran las iniciativas de sostenibilidad, a profundizar en su visión y acciones para acelerar la transformación de los sectores¹.

Las organizaciones son reflejo de las personas y sus interacciones. La sostenibilidad implica que las organizaciones operen considerando las aspiraciones económicas, sociales, intelectuales, culturales, morales, emocionales, etc. de las personas de dentro y fuera de las mismas. De hecho, se señala que debe haber una evolución desde la idea de organización responsable hacia la de organización sostenible, entendida como aquella que genera beneficio para sus grupos de interés mientras protege el medioambiente y mejora la vida de aquellos con los que interactúa². Desde este enfoque, no sólo se enfatizan los beneficios para los grupos sociales externos, sino también los beneficios disfrutados por los miembros de la propia organización. La aportación de Elkington del “triple resultado” fue clave para dar coherencia a ese enfoque, señalando que las organizaciones necesitan medir su éxito no sólo por los resultados financieros, en términos de rentabilidad, retorno sobre la inversión o valor para los accionistas, sino por su impacto, desde un enfoque amplio, en la economía, el medioambiente y la sociedad en la que operan³.

2. Hacia una organización sostenible

Desde una perspectiva global, la sostenibilidad representa las esperanzas de una sociedad pacífica con equidad y justicia social y prosperidad económica en un entorno limpio y natural⁴. La sostenibilidad no es realmente un concepto nuevo, pues ha formado parte principal de la historia del ser humano en su proceso de adaptación y de relación con el medio en el que actúa y se ha desenvuelto. Así, dado que el ser humano es parte integrante principal de la configuración de una organización como tal, la sostenibilidad es consustancial a la organización. Han sido, sin embargo, los numerosos escándalos morales en los que se ha visto envuelto el mundo de las organizaciones lo que ha relanzado su relevancia. Casos como el de *Volkswagen*, también conocido como el caso del *Diesel Gate*, por el que esta organización fue acusada de utilizar software que manipulaba el rendimiento sostenible de sus vehículos para poder, así, pasar los requerimientos de emisión establecidos en los Estados Unidos⁵, o casos como los de

1 Martínez-Pardi, C., Seara, J., Razvi, A. y Kibbey, J. (2020). *Weaving a Better Future: Rebuilding a More Sustainable Fashion Industry After COVID-19*. Boston Consulting Group, Sustainable Apparel Coalition, and Higg Co. Recuperado de <https://apparelcoalition.org/wp-content/uploads/2020/04/Weaving-a-Better-Future-Covid-19-BCG-SAC-Higg-Co-Report.pdf>.

2 Savitz, A. (2013). *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success-and how you can too*. San Francisco: John Wiley & Sons.

3 Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Gabriola Island, Canada: New Society Publishers.

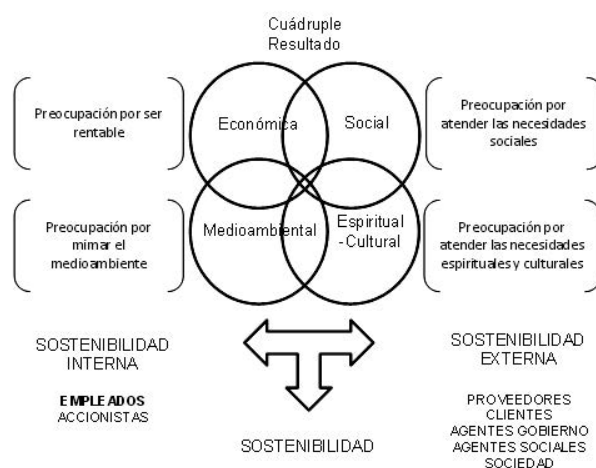
4 Folmer, H. y Tietenberg, T. H. (2005). *The international yearbook of environmental and resource economics 2005/2006: A survey of current issues*. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing.

5 Collins, J. (2015). The Facts Behind Volkswagen's Diesel Gate Nightmare. *Forbes*, 22 de Septiembre. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/09/22/the-facts-behind-volkswagens-diesel-gate-nightmare/#48cc089551ee>

Marks & Spencer y Uniqlo⁶, por los que se acusó a estas empresas del sector de la moda por su implicación en asuntos de abusos de derechos humanos a los trabajadores de sus cadenas de proveedores o suministros (por ejemplo, explotación infantil), los que han puesto el foco mediático, político y social en la idea de sostenibilidad de manera creciente durante las últimas décadas.

La sostenibilidad se ha interpretado como la responsabilidad, no sólo hacia generaciones presentes, sino también hacia generaciones futuras. Desde este enfoque, la sostenibilidad ha incluido en su dominio múltiples aspectos relacionados, como responsabilidad social, ciudadanía, camaradería, involucración con los grupos de interés, ética empresarial o valores compartidos, entre muchos otros. Por tanto, la sostenibilidad involucra diferentes dimensiones, entre las que se han destacado la económica, la social y la medioambiental. En efecto, conforme a las Naciones Unidas, el concepto de sostenibilidad tiene que ver con atender las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades⁷. En términos de organización, esto supone considerar los aspectos económicos, sociales y medioambientales de los procesos de toma de decisiones en la organización. Así, las organizaciones, bajo este concepto, deben integrar en sus decisiones estratégicas y tácticas los aspectos económicos (crecimiento de beneficios y ventas, rendimiento de la inversión, costes de transporte y de marketing reducidos, etc.), sociales (suministro confiable, satisfacción del cliente, estabilidad y seguridad en el trabajo, salud laboral, generación de empleo, etc.) y medioambientales (minimización de derrames tóxicos, reutilización del agua consumida, formación ecológica, ahorro y eficiencia de recursos naturales, etc.) desde un punto de vista igualitario, holístico y continuo. Siguiendo este planteamiento, encontramos en el enfoque del “triple resultado”⁸ un soporte básico para impulsar a las organizaciones a cubrir las necesidades de un amplio abanico de grupos de interés (accionistas, empleados, directivos, proveedores, clientes, agentes sociales, administraciones públicas, comunidad local y sociedad en general).

Figura 1. Sostenibilidad y cuádruple resultado: orientación interna y externa



Fuente: Elaboración propia

6 Webb, J. (2016). Child Workers Found In Clothing Supply Chain: ASOS, Marks & Spencer Implicated. *Forbes*, 25 de Octubre. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/jwebb/2016/10/25/child-workers-found-in-clothing-supply-chain-asos-marks-spencer-implicated/#3ed2837a4b12>

7 United Nations World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford, UK: Oxford University Press.

8 Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Gabriola Island, Canada: New Society Publishers.

Aunque las dimensiones económica, social y medioambiental son las que han tenido más protagonismo en el desarrollo de un modelo de sostenibilidad, comienza a tomar relevancia una dimensión más, que tiene que ver con el “propósito” o el “para qué” de la organización y que engloba la espiritualidad y la cultura como elementos adyacentes. La incorporación de esta última dimensión al concepto de sostenibilidad hace que las organizaciones incluyan entre sus preocupaciones la búsqueda de la felicidad interna de los grupos de interés. Así, del “triple resultado” se pasa al “cuádruple resultado”, incorporando el concepto de vida virtuosa a la que el mismo Aristóteles llama a la civilización en su obra clásica *Ética a Nicómaco* para alcanzar la felicidad humana⁹ y el pleno desarrollo del ser humano. Desde esta perspectiva, las organizaciones deberían considerar y respetar en sus decisiones los valores culturales y espirituales de las personas que las integran y con las que se relacionan para contribuir a su felicidad.

En definitiva, el desarrollo sostenible organizacional implica preocuparse por el impacto que sus decisiones y acciones tienen sobre todos los grupos de interés de la organización, en el plano de lo económico, social, medioambiental y espiritual-cultural. Estos grupos de interés pueden clasificarse como internos (empleados, directivos y accionistas) y externos (proveedores, clientes, agentes sociales, administraciones públicas, comunidad local y sociedad en general). Así, en base a los objetivos de desarrollo sostenibles marcados en la Agenda de las Naciones Unidas para el 2030¹⁰ -entre los cuales destacamos la eficiencia energética y la energía limpia, la justicia, la producción responsable, el trabajo decente, la igualdad de género y el bienestar-, las organizaciones deben integrar en sus objetivos, estrategias y acciones la atención de las necesidades de sus grupos de interés, tanto internos como externos. Podemos resumir esta propuesta del enfoque de una organización sostenible desde el cuádruple resultado en la figura 1.

3. Sostenibilidad Económica

Desde el enfoque del triple resultado de la sostenibilidad, entendida como una combinación de resultados económicos, sociales y medioambientales, diversos autores señalan que la sostenibilidad económica es la más relevante y, a la vez, la más difícil de alcanzar¹¹. Por un lado, si la organización no logra sobrevivir económicamente no puede avanzar en las dimensiones social y medioambiental. Por otro lado, en entornos de fuerte incertidumbre y competencia, como al que nos enfrentamos en la pandemia de la COVID-19, las organizaciones tienen difícil mantener ventajas competitivas sostenibles y sobrevivir a la situación de crisis.

9 Aristóteles (2001). *Ética a Nicómaco* (Traducido por Calvo Martínez, J.L.). Madrid: Alianza Editorial.

10 United Nations (5 de mayo de 2020). *Sustainable Development Goals*. Recuperado de <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>

11 Doane, D. y MacGillivray, A. (2001). *Economic sustainability: The business of staying in business*. London: The SIGMA Project, New Economics Foundation. Recuperado de https://www.dphu.org/uploads/attachments/books/books_5735_0.pdf

La teoría neoclásica planteaba que el objetivo dominante de la empresa era la maximización del beneficio. Este enfoque se moduló por la moderna teoría financiera planteando que es la creación de valor para los accionistas el objetivo básico de la empresa, dado por la capacidad para generar rentas o beneficios, y basado fundamentalmente en el mercado. Milton Friedman, que se identifica como el mayor exponente del neoliberalismo, ante los planteamientos sobre la responsabilidad social de la empresa, señala su posición en el título de un artículo “La responsabilidad social de las empresas es incrementar sus beneficios”¹². Este enfoque tiene un planteamiento claramente económico-financiero y tiende a estar sometido a una presión cortoplacista. Sin embargo, también emerge una visión más a largo plazo, entendiendo que el mercado tiende a realizar una valoración prospectiva, orientada hacia el futuro, de los fondos propios de la empresa. Una de las principales limitaciones de este enfoque ha surgido de la perspectiva de los grupos de interés, entendidos como personas o grupos de personas que poseen objetivos propios que afectan y se ven afectados por los objetivos y el comportamiento de la empresa. Desde este enfoque y tomando como antecedente la teoría del equilibrio en la organización, los objetivos de la empresa se pueden configurar a partir de un proceso de negociación y ajuste de los grupos de interés que buscan alcanzar, al menos, un nivel suficiente de sus objetivos particulares¹³. Esta negociación puede derivar en un objetivo integrador de los objetivos de los diferentes grupos de interés. Sin embargo, cuando los objetivos de los grupos son incompatibles entre sí se produce un conflicto de objetivos que puede tener únicamente como objetivo prioritario mínimo la supervivencia de la organización.

Uno de los ejemplos clásicos sobre la divergencia de intereses está vinculado con la separación entre la propiedad y la dirección en las organizaciones, que se ve agravada por un desequilibrio en el manejo de la información. El conflicto entre estos grupos de interés tuvo un protagonismo especial en las causas de la crisis de 2008. Joseph Stiglitz describió este contexto como de “estímulos perversos a la mala contabilidad, comportamiento miope, y excesiva toma de riesgos”, y hay un amplio consenso en identificar errores y debilidades en el gobierno de las organizaciones, que provocaron en los años posteriores una revisión de los mecanismos de control directivo¹⁴.

Desde hace tres décadas se ha consolidado la implantación de la responsabilidad social corporativa en las organizaciones, entendida como el compromiso de la empresa con los grupos de interés, controlando los impactos de la actividad empresarial en sus empleados, accionistas, clientes, proveedores, comunidades locales, medioambiente y sociedad en general. En cualquier caso, la responsabilidad social corporativa parte de la sostenibilidad económica, vinculada con la remuneración económica y generación de valor para los grupos de interés internos, así como con la producción de bienes y servicios demandados por la sociedad, la generación de rentas y riqueza, la creación de empleo y el pago de impuestos.

12 Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its benefits*. *The New York Time Magazine*, 13 de Septiembre.

13 Guerras Martín, L.A. y Navas-López, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Pamplona: Civitas Thompson-Reuters.

14 Kirkpatrick, G. (2009). *The corporate governance lessons from the financial crisis*. *OECD Journal: Financial Market Trends*, 1, 61-87.

La implicación de las organizaciones con la sostenibilidad depende de su nivel de sofisticación¹⁵. Así, las organizaciones con escaso nivel de sofisticación que se aproximan a la sostenibilidad corporativa se centran únicamente en la sostenibilidad económica, sin preocuparse por la sostenibilidad medioambiental y social, ya que no entienden los vínculos entre las tres dimensiones de la sostenibilidad. Sin embargo, las organizaciones más sofisticadas incorporan en sus decisiones estratégicas y sus procesos organizativos las dimensiones económica, medioambiental y social, ya que conciben de manera integral su interconexión.

Durante las dos últimas décadas han ido apareciendo diferentes índices vinculados con la responsabilidad social corporativa, como el *Dow Jones Sustainability Index* o el *FTSE4Good Ibex*, que evalúan las prácticas responsables de las empresas en términos económicos, sociales y medioambientales. Diversos trabajos han estudiado la relación entre la responsabilidad social corporativa y los resultados económicos. Pese a la diversidad de enfoques y resultados, se detecta un círculo virtuoso que hace que las empresas que invierten en responsabilidad social corporativa obtengan a largo plazo mayores resultados económicos que, a su vez, les impulsa a reforzar sus inversiones en responsabilidad social corporativa¹⁶. A pesar de ello, también se señala una paradoja que lleva a que los participantes del mercado financiero integren cada vez más los criterios ambientales, sociales y de gobernanza en sus decisiones de inversión, mientras que no se detecta un cambio real de las organizaciones hacia prácticas de sostenibilidad¹⁷. En cualquier caso, parece haber un creciente consenso sobre la necesidad de enfocar el paradigma de las inversiones hacia la sostenibilidad a largo plazo.

4. Sostenibilidad Social

La sostenibilidad social es un proceso que promueve el bienestar de los miembros de una organización, al tiempo que apoya la capacidad de las generaciones futuras para mantener una comunidad saludable. Desde este enfoque distinguimos dos tipos de sostenibilidad social, la interna, vinculada con el compromiso social interno, y la externa, asociada con el compromiso social externo.

4.1. Compromiso social interno. En busca de la reputación social interna.

Cuando hablamos de sostenibilidad social interna nos referimos a cómo la organización desarrolla su actividad teniendo en mente las necesidades e intereses de sus grupos internos de interés, fundamentalmente accionistas y empleados, entre los que se incluyen los directivos. En cuanto a los accionistas, la organización tiene que dirigir su actividad de forma tal que sus derechos, intereses y necesidades no se vean dañados. Por ello, si bien cuidar la rentabilidad sobre la inversión y el valor de la acción son importantes, también

15 Amini, M., y Bienstock, C. C. (2014). Corporate sustainability: an integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of Cleaner Production*, 76, 12-19.

16 Orlitzky, M., Schmidt, F. L., y Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.

17 Busch, T., Bauer, R., y Orlitzky, M. (2016). Sustainable development and financial markets: Old paths and new avenues. *Business & Society*, 55(3), 303-329.

lo es utilizar los recursos de una forma responsable de forma tal que la imagen pública de la organización no quede dañada. Otros aspectos a valorar, desde un punto de vista social, serían la gestión profesional, eficiente y transparente y, especialmente, ofrecer: a) iniciativas de formación que permitan a los accionistas avanzar en sus conocimientos en materia de inversión, b) invitaciones a eventos organizados por la propia organización y c) descuentos o ventajas en los servicios y productos de la organización. Finalmente, las organizaciones podrían hacer esfuerzos en materia de comunicación directa, ágil y transparente con sus accionistas, sumándole al formato clásico de comunicación con el accionista (Junta de Accionistas de periodicidad anual), otros formatos online de periodicidad mucho más frecuente (página web, intranet, e-mail, etc.).

Cuidar y mostrar cariño a los empleados también se ha convertido entre muchas organizaciones un asunto serio por el que preocuparse¹⁸ y, de hecho, las organizaciones, actualmente, comienzan a considerar a los trabajadores como un capital humano a optimizar y no como un coste a minimizar. Incluso, cada vez más voces sugieren cambiar el término recurso por personal en un intento de dignificar al empleado y considerarlo como un capital importante de la organización que es clave para el éxito de la organización¹⁹. De hecho, a raíz del shock económico y social provocado por la COVID-19, se ha visto un fuerte compromiso por parte de las organizaciones y de sus órganos de gestión por atender las necesidades sociales de sus empleados, dándoles así a los empleados un significado humano más allá del técnico²⁰ y el valor de un fin en sí mismo.

Probablemente, al no cuidar y mimar a los empleados y no considerarlos como fines en sí mismos, se cae en prácticas que no están en línea con los derechos y la dignidad que todo ser humano tiene por serlo²¹. Sin embargo, con el desarrollo y aceptación de tales prácticas, los directivos o empresarios no saben en realidad que se están haciendo daño a sí mismos y al éxito de sus organizaciones. Ser ético y sostenible socialmente es algo natural para que todo marche bien, aunque algunos directivos o empresarios piensen que esto va en contra de sus intereses. En efecto, al no ser sostenible socialmente dentro de la organización, y principalmente, con respecto a los empleados, no se está consiguiendo lo máximo de las relaciones laborales. Esto es, si las relaciones laborales no son excelentes, es probable que los empleados no estén dando lo mejor de sí mismos ni en el corto ni en el largo plazo. Probablemente un camino corto para lograr productividad sea “no contratar formalmente” al personal, retribuir injustamente al personal y exigir jornadas laborales maratonianas extraoficialmente, vulnerando en definitiva sus derechos y su dignidad como seres humanos, con el objetivo de reducir los costes laborales al máximo. Sin embargo, *¿es esta la única*

18 Hamil, L. (2019). How Organizations Can Actively Show Employees They Care. Forbes, 14 de Agosto. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/08/14/how-organizations-can-actively-show-employees-they-care/#46a63a5c252e>

19 Luna Arocas, R. (2017). *Gestión del talento: De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT)*. Madrid: Pirámide.

20 Villiers, C. (2020). Could the coronavirus pandemic lead to more compassionate workplaces?. *Futures of Work*, 5 de Mayo de 2020. Recuperado de <https://futuresofwork.co.uk/2020/05/05/could-the-coronavirus-pandemic-lead-to-more-compassionate-workplaces/>

21 Lagana, G. (2020). *Without rights for farm workers, EU's food supplies are at risk*. London: Business and Human Rights Resource Centre. Recuperado de <https://www.business-humanrights.org/en/eu-urged-to-ensure-labour-and-health-protection-for-migrant-farm-workers-amid-covid-19-crisis#c206475>

forma de ser productivos? ¿se va a conseguir lo máximo de las personas a través de consentir estas prácticas que no dignifican a la persona? ¿Son estas relaciones excelentes? Es más, ¿podrías confiar en tus empleados, en que no te van a robar, no van a vender tus ideas a otros de la competencia, si les tratas de esa forma?

Para conocer lo que hace a las relaciones excelentes, tenemos que comprender primero, que es lo que nos hace libres para dar lo mejor de nosotros mismos. Existen diferentes tipos de libertad, hasta cuatro, la libertad física, la libertad psico-afectiva, la libertad cognoscitiva y la libertad ética o volitiva, si bien son las dos últimas las que nos convierten en totalmente libres y nos diferencian de otros seres vivos²². El trabajador tiene libertad física si éste es libre para cambiar de ambiente u organización. También tiene libertad psico-afectiva cuando el trabajador tiene la posibilidad de hacer lo que quiera o le apetezca, permitiéndole al individuo tomar la decisión de no acudir al trabajo porque prefiere pasar el día tomando el sol. En lo que respecta a la libertad cognoscitiva, caracteriza de manera exclusiva al ser humano, distinguiéndolo del resto de seres vivos. Gracias a esta libertad, los trabajadores tienen la capacidad de tener ideales, de pensar, de crear leyes y elaborar principios de actuación. Esta libertad sería la que guiaría al trabajador a abandonar la idea de ir a la playa, puesto que lo “correcto” es acudir al trabajo y ayudar a los compañeros a cumplir con los objetivos del grupo. Finalmente, la libertad volitiva o ética permitiría al empleado dar el paso de acudir a trabajar y no sólo quedarse con la idea de que lo que está haciendo (irse a la playa a tomar el sol en un día de trabajo) no está bien. La libertad volitiva es la que hace pasar al trabajador de los ideales a la realidad y la que, a través de motivar a la acción, deja huella en el empleado. Esta libertad, sería la que daría pie a que los trabajadores tuvieran como fin el ser excelentes y *ofrecer* realmente, con afán de mejora continua, un trabajo de alta calidad que es digno de aprecio por los receptores del trabajo realizado.

Así, para lograr la excelencia de las relaciones humanas en el lugar de trabajo hay que trabajar para que la persona se mueva con libertad cognoscitiva y volitiva, que es lo que hace que las personas traten de dar lo mejor de sí mismas. Y esto significa que desde las capas directivas deben implementarse medidas para lograr la felicidad del trabajador. Si las relaciones sólo se basan en un intercambio transaccional entre ambas partes (dirección-empleado), los trabajadores no darán lo máximo de sí, puesto que bajo estas condiciones sólo se puede obtener lo calculado y esperado, esto es, el trabajador ofrecerá su trabajo a cambio de una compensación monetaria o no monetaria previamente estipulada²³. Probablemente, bajo estas condiciones, la libertad cognoscitiva y volitiva o ética no estarán totalmente presentes. Éstas entrarán en acción cuando los empleados se muevan por el interés de actuar por el bien que con ello logran en el receptor de su acción, esto es, por un tipo de motivación trascendente²⁴, que es más probable que se alcance cuando las relaciones humanas entre la dirección y los empleados se basan en la búsqueda de bienes morales. En efecto, desde un punto de vista aristotélico²⁵, si las relaciones sólo buscan satisfacer bienes útiles o

22 Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación.

23 Baviera, T. (2013). Introducción a la Lógica del Don: Dinamismo y Posibilidades. *IECO Ideas*, 13-01. Valencia: IECO. Recuperado de https://iecoinstitute.org/wp-content/uploads/IECO_Ideas_13_011.pdf.

24 Pérez López, J.A. (1998). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Bilbao: Deusto.

agradables, cada una de las partes buscará el bien del otro en la medida en que el otro sirva para lograr algo útil o agradable, ya sean dividendos y calidez en la comunicación entre accionistas y órganos de gestión -en el caso de la relación mantenida con los accionistas- ya sean buenas retribuciones salariales y clima organizacional positivo -en el caso de la relación mantenida con los empleados. Sin embargo, cuando ambas partes buscan bienes morales (honestidad, transparencia, justicia), las relaciones que se establezcan no sólo serán más sostenibles en términos sociales, sino que ayudarán a dar lo máximo de cada una de las partes. A través de la internalización de un propósito moral en sus vidas y la puesta en valor de la ética en sus acciones y decisiones, se alcanzarán la felicidad y el desarrollo humano. Por tanto, desde una dimensión social interna, las organizaciones serán sostenibles cuando las necesidades de los empleados en términos de satisfacción, felicidad y bienestar sean incorporadas en sus decisiones estratégicas y organizativas. Es la búsqueda de bienes morales lo que hace que la organización nunca deje de lado su responsabilidad social con los agentes que la integran y se relacionan con ella, ni siquiera en periodos de crisis económica como la provocada por la pandemia de la COVID-19²⁶. De hecho, es a través de buscar bienes morales en las relaciones con sus empleados cómo las organizaciones, a través de sus órganos directivos y de sus líderes, podrán llevar a cabo la función esencial de ser sostenibles socialmente: proteger y cuidar a su gente y proporcionarles seguridad.

4.2. Compromiso social externo: En busca de la reputación social externa

La sostenibilidad social externa es una forma proactiva de gestionar e identificar los efectos de las empresas en grupos de interés externos, fundamentalmente en los agentes de su cadena de suministro, principalmente proveedores y clientes, así como en los colaboradores, las instituciones, la comunidad local y la sociedad en general. Así, la sostenibilidad social externa se produce cuando los procesos, sistemas, estructuras y relaciones formales e informales de las organizaciones se comprometen activamente con la capacidad de las generaciones actuales y futuras para crear comunidades sociales sanas y habitables. Estas comunidades socialmente sostenibles son equitativas, diversas, conectadas, democráticas y proporcionan una buena calidad de vida.

Las acciones que desarrollan las organizaciones para impulsar la sostenibilidad social externa les ayudan a abrir nuevos mercados, retener y atraer socios comerciales, así como ser una fuente de innovación para nuevas líneas de productos o servicios. Además, un entorno social desarrollado facilita la sostenibilidad económica de la empresa, mientras que un entorno con déficit de desarrollo social, incluida la pobreza, la desigualdad y la debilidad del estado de derecho, tiende a obstaculizar las actividades y el crecimiento empresarial.

25 Aristóteles (2001). *Ética a Nicómaco* (Traducido por Calvo Martínez, J.L.). Madrid: Alianza Editorial.

26 Kliff, S., Miller, C.C. y Sanger-Katz, M. (2020). *Sick Workers and Spooked Customers: Coronavirus Threatens Small Businesses*. *The New York Times*, 4 Marzo de 2020 Recuperado de <https://www.nytimes.com/2020/03/04/upshot/coronavirus-impact-small-businesses.html>

Según el Pacto Mundial de las Naciones Unidas²⁷, la sostenibilidad social debe ser una parte fundamental de cualquier organización empresarial, ya que afecta a la calidad de sus relaciones con los diferentes grupos de interés externos. Así, las organizaciones comprometidas con la sostenibilidad social reconocen la importancia de sus relaciones con las personas, las empresas, las comunidades y la sociedad.

Para abordar la dimensión social de la sostenibilidad empresarial, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas señala seis principios que tienen los derechos humanos como piedra angular y se refieren a grupos específicos: el trabajo, el empoderamiento de la mujer y la igualdad entre los géneros, los niños, los pueblos indígenas, las personas con discapacidad y las personas afectadas por el impacto de las empresas en la pobreza. Esta propuesta de sostenibilidad social de las organizaciones incluye su implicación en aspectos como la pobreza, la desigualdad, la educación, la salud, el saneamiento, la paz y la estabilidad. Desde este enfoque, si los gobiernos tienen el deber de proteger, respetar, cumplir y hacer realidad progresivamente los derechos humanos, las organizaciones empresariales pueden y deben cumplir su parte. Así, las empresas deben tomar decisiones con diligencia para evitar que se perjudiquen los derechos humanos y para responder a cualquier repercusión negativa en los mismos derivada de sus actuaciones. Otras medidas adicionales que se deben afrontar por las organizaciones son: 1) contribuir a mejorar la vida de las personas a las que afectan, creando puestos de trabajo decentes, generando bienes y servicios que ayuden a satisfacer las necesidades básicas, y formando cadenas de valor más inclusivas; 2) realizar inversiones sociales estratégicas y promover políticas públicas que apoyen la sostenibilidad social; y 3) asociarse con otras empresas, aunando fuerzas para lograr un mayor impacto positivo en la sociedad.

Según un informe de las Naciones Unidas²⁸, la pandemia de la COVID-19 va a provocar consecuencias muy negativas sobre la dimensión social del desarrollo sostenible, vinculadas fundamentalmente a la pérdida de unos 25 millones de empleos, más de 1500 millones de niños desconectados de la escuela y una amenaza a la seguridad alimentaria mundial. Frente a estas consecuencias, la pandemia también ha provocado la cooperación entre instituciones, organizaciones empresariales y ciudadanos de todo el mundo, incorporando una fuerza solidaria entre actores a nivel local, nacional y, en menor grado, internacional.

La sostenibilidad social plantea como prioridad que exista un equilibrio de poder económico en la sociedad. La competencia en el ámbito empresarial es un comportamiento común y fomentado por las instituciones nacionales e internacionales. Sin embargo, la sostenibilidad social requiere que una organización fomente un entorno de cooperación en el que los diferentes agentes puedan lograr el éxito. Desde este enfoque, las organizaciones necesitan desarrollar relaciones, basadas en la confianza y en los valores compartidos con los agentes de su cadena de suministros, como son los clientes y los proveedores. En estas relaciones, las empresas pueden tener un impacto significativo en la sostenibilidad social, a

27 United Nations Global Compact (8 de mayo de 2020). *Do business in ways that benefit society and protect people. United Business for a better world*. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social>

28 Ágora (4 de mayo de 2020). *Los Efectos del COVID-19 en los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.agorarsc.org/los-efectos-del-covid-19-en-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

través de la promoción de los derechos humanos, las prácticas laborales justas, la protección medioambiental y las políticas anticorrupción. Estas actividades de sostenibilidad social de la cadena de suministros pueden afectar a áreas clave de la organización como son la selección, la formación y la auditoría, entre otras.

Por otro lado, las organizaciones empresariales adquieren un especial protagonismo en el contexto de los clusters, donde “coopiten” -compiten y cooperan- con los agentes localizados en los mismos, contribuyendo de forma significativa al desarrollo de la comunidad local, en términos de empleo, innovaciones y proyectos emprendedores. En este proceso tienen un papel relevante las instituciones locales, como promotoras y facilitadoras de la sostenibilidad social. Además, los agentes de los clusters comparten conocimiento y recursos complementarios. Se produce así, un círculo virtuoso, donde las empresas de los clusters contribuyen al desarrollo socioeconómico de la comunidad local y, a su vez, se benefician del apoyo y el compromiso de las personas, organizaciones e instituciones que la integran. Este contexto favorable de los clusters para la sostenibilidad social se ha visto reforzado por las tendencias proteccionistas de los últimos años y se puede acentuar por los riesgos de abastecimiento derivados de las cadenas de suministro global ante la crisis de la COVID-19. En este ámbito local, las organizaciones también adquieren un rol más activo en la mejora de la calidad de vida de la comunidad local mediante el desarrollo de acciones sociales vinculadas con la promoción cultural, educativa o deportiva.

5. Sostenibilidad Medioambiental: Hacia una Economía Circular

La dimensión medioambiental es y debe ser también un aspecto crítico a la hora de medir el rendimiento de las organizaciones y es parte principal de una forma de entender un mundo sostenible. En efecto, existe una relación constante de interdependencia entre las personas (las empresas) y la naturaleza. Por un lado, la naturaleza nos provee de todo lo que necesitamos, a saber, materias primas, agua y oxígeno, entre otros aspectos y, por otro lado, cuando lo utilizamos y lo consumimos, retornamos dichos elementos a modo de desechos. Por tanto, para que esta relación sea sostenible, el ser humano (las organizaciones) tiene la responsabilidad de evitar trasladar desechos a la naturaleza o hacerlo de tal forma que no se rompa el ritmo normal de la naturaleza para regenerarse. Sin embargo, pese a que ya desde la década de los 60 del siglo pasado, con la irrupción de determinados problemas medioambientales graves (por ejemplo, la niebla tóxica permanente en la ciudad de Nueva York y Los Ángeles, o el derrame de petróleo en la costa de Santa Barbara en California), el tema de conciencia medioambiental comenzó a tomar fuerza²⁹, todavía hoy nos encontramos con serios problemas medioambientales que la sociedad necesita resolver.

Una de las primeras conferencias de las Naciones Unidas en donde el tema medioambiental ocupó gran relevancia fue la celebrada en Estocolmo en junio de 1972. En

²⁹ Carson, R. (1962). *Silent Spring*. Boston: Houghton Mifflin Company. Nader, R. (1965). *Unsafe at any speed*. New York: Grossman Publishers. Ehrlich, P. (1968). *The Population Bomb*. New York: Ballantine Books.

esta conferencia se abordó el problema del medioambiente de manera directa y sirvió para comenzar a buscar un equilibrio entre desarrollo económico y protección medioambiental. De hecho, esta conferencia supuso el comienzo de la conciencia actual y moderna sobre el problema medioambiental de la sociedad, dando lugar en esta misma década al desarrollo, por parte de Eugene F. Stoermer, del concepto de Antropoceno. Éste se basa en la idea de que la sociedad ha pasado a una nueva etapa geológica en la que los daños al medioambiente y a la regeneración natural de los recursos naturales de la Tierra son debidos principalmente a la acción del hombre³⁰. Si bien se han sucedido diferentes encuentros y cumbres desde entonces, un hito importante para lograr el objetivo de desarrollo sostenible en términos medioambientales fue la Cumbre de la Tierra “Rio 92” de las Naciones Unidas, celebrada en Río de Janeiro, que emplazó a las administraciones gubernamentales y locales a tomar un rol más importante. Sin embargo, si bien la Administración Pública se considera un actor principal en la resolución del problema, no es menos importante provocar en las organizaciones la necesidad de realizar una gestión medioambiental óptima del territorio. De hecho, de nada servirían los planes medioambientales de las instituciones públicas si ello contribuye que las organizaciones acompañen en este proceso.

En efecto, las operaciones logísticas, de transporte e industriales, esto es, la actividad empresarial en general, constituye un factor principal en el problema medioambiental actual³¹, requiriéndose un rol activo por parte de las organizaciones empresariales para solventar dicho problema. En este contexto, el hecho de cumplir simplemente la norma no es suficiente. Cada vez es más urgente que las organizaciones sean proactivas y se orienten a prevenir la contaminación y a anticiparse a las regulaciones medioambientales. Así, las organizaciones empresariales deben comenzar a integrar la protección y cuidado medioambiental en sus actividades operativas, de forma que:

- Introduzcan nuevas tecnologías productivas más respetuosas con el medioambiente (técnicas de limpieza de los desechos del proceso productivo).
- Adopten un enfoque de reducir (desechos), reutilizar (materiales) y reciclar materiales y productos.
- Empleen medidas para diseñar productos más respetuosos con el medioambiente.
- Y sean más eficientes en el empleo de los recursos materiales, tecnológicos y energéticos.

Para que todo esto sea posible, se requiere de un liderazgo fuerte y comprometido con el medioambiente, en forma de *liderazgo ecológico*, que reconoce una responsabilidad, conectividad y relación con la naturaleza³², o *liderazgo biomimético*, que busca soluciones sostenibles a los desafíos humanos imitando los patrones de la naturaleza (los paneles

30 Crutzen, P. J. y Stoermer, E.F. (2000). The Anthropocene, *Global Change Newsletter*, 41, 17-18.

31 Ruiz-Palomino, P., Del Pozo-Rubio, R. y Martínez-Cañas, R. (2015): Risk and return characteristics of environmentally and socially responsible firms in Spain during a financial downturn: 2008-2011. *South African Journal of Business Management*, 46(2):65-76.

32 Western S. (2008). *Leadership. A Critical Text*. London: Sage Publications.

solares)³³. Además, se requiere la implementación de un sistema de gestión medioambiental que implique una fuerte inversión en infraestructura y formación al personal con el que se establezcan los procedimientos y controles necesarios que garanticen un desarrollo medioambientalmente responsable (eficiencia en el consumo de recursos, reducción de las emisiones contaminantes a la atmósfera). Si bien este sistema puede ser implantado por iniciativa propia y conforme a las propias necesidades y motivaciones, existen dos normas que guían hacia una verdadera mejora continua en el desempeño medioambiental, la norma ISO 14001 y el reglamento EMAS en la Unión Europea. La aplicación de estas normas y el impulso de las organizaciones empresariales a utilizar la metodología de PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)³⁴ las guían hacia una gestión medioambiental que permite la reducción en la creación y vertido de desechos contaminantes y, por tanto, limita los efectos dañinos de sus actividades sobre el entorno.

En todo este proceso hacia la mejora de un desempeño medioambiental, las organizaciones no pueden ignorar el concepto de economía circular, basado en la aplicación de sistemas que permitan compartir, arrendar, reutilizar, rehabilitar, reparar y reciclar los materiales y los productos tanto como sea posible con el objetivo último de que el ciclo de vida de los productos y los materiales empleados se extienda en el tiempo lo máximo posible. Si bien el concepto de economía circular y sus derivadas (producción limpia, ecología industrial) ya comenzó a desarrollarse en Estados Unidos, Europa y Japón desde los años 90 del pasado siglo, no es hasta la pasada década cuando éste ha cobrado una importancia notable, con la adopción de planes de acción por parte de diferentes países: en 2008 con la aprobación en China de la Ley de Promoción de la Economía Circular, y en 2015 con la aprobación del Plan de Acción por la Economía Circular en la Unión Europea³⁵. A partir de estos planes, se persigue incentivar, facilitar y, sobre todo, educar a las organizaciones a implementar políticas que eviten que los materiales y los productos se conviertan en residuos, empezando con el ecodiseño del producto y finalizando con su reutilización en otros procesos productivos (ya sea de la propia organización que lo elaboró como de otras organizaciones que lo puedan requerir o reutilizar). El compromiso y la convicción por la responsabilidad medioambiental y la economía circular tiene que ser clara por parte de las organizaciones, ya sean públicas, privadas o del tercer sector. Ante situaciones de necesidad de reconstruir la economía a raíz de pandemias como la provocada por la COVID-19, los gobiernos y las organizaciones empresariales deberían impulsar planes proactivos en términos medioambientales, incentivando un entorno de crecimiento económico, creación empleo y compromiso social, compatible con proteger los recursos naturales, reducir las emisiones de CO₂ y asegurar, así, un aire más limpio.

33 Somoza-Norton, A. y Shawna, W. (2019). Biomimetic Leadership: From Theory to Practice. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 31, 14-32.

34 Deming, W.E. (2000). *Out of the Crisis*. Boston, Massachusetts: MIT Press.

35 European Commission (12 de mayo de 2020). *EU Circular Economy Action Plan*. Recuperado de https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm.

6. Sostenibilidad Espiritual-Cultural

La dimensión espiritual-cultural es probablemente la dimensión angular a las tres anteriores que les permite vincularse de una forma holística para el logro de un desarrollo sostenible efectivo³⁶. En efecto, sin espiritualidad se corre el riesgo de no tener un sentido y un propósito que guíe las decisiones y actuaciones de la organización empresarial hacia el desarrollo sostenible. Ante situaciones de crisis, como la provocada por la epidemia de la COVID 19 en los inicios del año 2020³⁷, tener este sentido de propósito es crucial para saber cómo actuar y resurgir todavía, si cabe, con mayor fuerza y, sobre todo, para no entrar en un estado de incertidumbre sobre qué línea de acción tomar. De hecho, la volatilidad (cambios rápidos), la incertidumbre (incapacidad de comprender lo que está ocurriendo), la complejidad (multitud de factores sucediendo a la vez) y/o la ambigüedad (la falta de claridad para comprender la situación) del entorno son probablemente mayores en situaciones de crisis como la ocasionada por la aparición de la COVID-19 en el año 2020, y sin un propósito espiritual claro desde la dirección hasta los estratos más bajos y operacionales de la organización empresarial, es difícil que ésta pueda sobrevivir³⁸. En efecto, si bien cada vez es más frecuente encontrarnos con organizaciones que establecen su misión, visión y valores de una manera formal, también es cierto que ni sus líderes ni sus trabajadores, integran dicha misión y visión. Probablemente, ni siquiera creen en lo expuesto en su declaración de misión organizacional. De hecho, un buen número de organizaciones establecen este propósito sin realmente creerse que esa es su identidad y que es hacia esa identidad hacia la que tienen que dirigirse en todas las decisiones y acciones que tomen. Evidentemente, sin dicho propósito, el desarrollo exitoso de la empresa es más frágil, y puede incluso debilitarse ante situaciones de shock como la originada por la COVID-19.

La importancia de la dimensión cultural y espiritual para un correcto desarrollo sostenible ha sido puesta en valor en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, cuando establece en su preámbulo que esta Agenda representa un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, y, por lo tanto, incluye implícitamente el aspecto de la cultura y la espiritualidad, pues no es posible actuar en favor de las personas y el planeta sin tener en cuenta que la persona tiene una dimensión espiritual y cultural. Para las Naciones Unidas, la cultura es clave para generar trabajo decente, reducir desigualdades, construir sociedades pacíficas e inclusivas y, lo que es más importante, edificar sociedades sostenibles³⁹. De hecho, desde la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la dimensión cultural y espiritual ha sido reconocida como una de las dimensiones que no se pueden ignorar a la hora de alcanzar

36 Zawawi, N. F. M. y Wahab, S.A. (2019). Organizational Sustainability: A Redefinition?. *Journal of Strategy and Management*, doi: 10.1108/JSMA-08-2018-0077.

37 Kliff, S., Miller, C.C. y Sanger-Katz, M. (2020). Sick Workers and Spooked Customers: Coronavirus Threatens Small Businesses. *The New York Times*, 4 Marzo de 2020 Recuperado de <https://www.nytimes.com/2020/03/04/upshot/coronavirus-impact-small-businesses.html>

38 Zawawi, N. F. M. y Wahab, S.A. (2019). Organizational Sustainability: A Redefinition?. *Journal of Strategy and Management*, doi: 10.1108/JSMA-08-2018-0077.

39 UNESCO (2018). *La Cultura para la Agenda 2030*. París: UNESCO. Recuperado de <http://www.unesco.org/culture/flipbook/culture-2030/es/Brochure-UNESCO-Culture-SDGs-SP.pdf>.

un desarrollo sostenible⁴⁰. Para las personas, la naturaleza es un elemento indispensable del sentimiento de pertenencia del ser humano, el cual está ,además, enraizado en las costumbres culturales de todas y cada una de las sociedades del planeta (estructuras sociales ligadas a la naturaleza, fiestas y tradiciones relacionadas con ciclos de la naturaleza). De hecho, el cuidado de la naturaleza, tanto para la generación actual como para las generaciones futuras, puede erigirse como parte fundamental de una vida virtuosa y orientada al bien común, que el mismo Aristóteles señalaba como esencial para alcanzar la felicidad humana, y como esencial en la comprensión del ser humano⁴¹. Por tanto, la dimensión cultural y espiritual, establecida a modo de propósito interiorizado por todos los miembros de la organización empresarial y, especialmente, por los cargos directivos, es clave para el éxito del desarrollo sostenible de cualquier organización.

Decimos que especialmente los cargos directivos porque los líderes son los responsables de que esta dimensión cultural y espiritual sea abrazada a modo de propósito por los miembros de la organización y por los agentes que hacen posible que los productos y servicios de la organización lleguen al mercado (proveedores, clientes intermedios, etc.). Si los líderes no abrazan el propósito de la organización, difícilmente los demás miembros integrarán dicho propósito y, por tanto, difícilmente adoptarán e integrarán en su rutina diaria la razón por la que la organización existe, esto es, el *para qué* de la organización. Dicho propósito no puede estar alejado de crear una identidad espiritual y cultural que se encuentre en relación íntima con su entorno y los agentes que le rodean. En efecto, mientras es cierto que la viabilidad económica es esencial para la supervivencia de cualquier organización (como por ejemplo una empresa privada, una ONG, o un ente de la Administración Pública), no es menos cierto que las organizaciones no pueden tener sólo ésta como propósito. Las organizaciones deben buscar alcanzar un propósito más dignificante moralmente hablando, que de razón a la sostenibilidad económica pero que mire más allá, esto es, que mire *para qué* conseguir esa sostenibilidad económica, *para qué* fin. Y es que el rendimiento económico se debe ver como un medio para un fin, pero no como un fin en sí mismo. Por tanto, el propósito debe mover a las personas que conforman cualquier organización no sólo a elegir aquella decisión o línea de acción que consiga la mayor rentabilidad posible de la situación, sino a elegir aquellas decisiones que conecten con su dimensión espiritual y con la preservación de la cultura del entorno en el que se actúa. Hacerlo así ayudará a la organización a perseguir y alcanzar de manera exitosa “el triple resultado” económico, social y medioambiental. Lo que es más importante, ello ayudará a no desvincularse de este objetivo de triple resultado en situaciones de incertidumbre, complejidad y crisis tales como las originadas por la pandemia de la COVID-19. De hecho, cuando el propósito de la organización se integra con la mirada puesta en conectar con la cultura y generar identidad espiritual, es menos probable que la organización no tenga claro qué hacer en tiempos de incertidumbre social y económica. Es más, articular un propósito que vaya más allá del objetivo de viabilidad económica, y que proporcione una identidad espiritual

40 FAO (12 de mayo de 2020). *Servicios ecosistémicos y biodiversidad*. Recuperado de <http://www.fao.org/ecosystem-services-biodiversity/background/culturalservices/es/>

41 Fonseca, L.M. (2015). Strategic Drivers for Implementing Sustainability Programs in Portuguese Organizations—Let’s Listen to Aristotle: From Triple to Quadruple Bottom Line. *Sustainability*, 8(3). 136-142.

conectada con la cultura, puede ser fuente de ventaja competitiva sostenible⁴². Sólo en aquellos organismos vivos donde se articule un propósito que dé sentido al organismo y a los miembros que lo conforman (empleados, directivos) y que haga ver porqué dicho propósito es importante, inspirará esfuerzos por parte de todos los agentes involucrados para lograrlo⁴³.

7. Conclusiones

Desde la implantación del capitalismo como estructura social, económica y política dominante, el crecimiento económico ha sido la brújula de países y organizaciones a nivel global. Sin embargo, la sostenibilidad es un concepto estrechamente vinculado con el funcionamiento de cualquier organización. El hecho de que una organización empresarial se conciba como un conjunto de personas que trabajan unidas para lograr un objetivo compartido, sugiere que la organización no puede desvincularse de todo lo que le importa al ser humano, y ello lleva aparejado la preocupación por aspectos económicos (generación de valor, sustento económico, intercambio de bienes y servicios, etc.), sociales (justicia social, relaciones cooperativas, etc.), medioambientales (uso de energías renovables, reciclaje de residuos, etc.) y, también espirituales-culturales (propósito en la vida, salvaguardar la diversidad cultural, etc.), esto es, la preocupación por el cuádruple resultado en el desarrollo de sus funciones. Así, durante tres siglos, el mundo de la empresa ha estado viviendo en estado de disociación entre, por un lado, buscar simplemente el crecimiento económico y, por otro lado, perseguir aquello más vinculado con el ser humano, que no sólo es parte integrante principal de cualquier organización sino también proveedor de recursos y receptor principal de la actividad de la organización. Sin embargo, un desarrollo ordenado de las organizaciones debe ir unido de la mano de la sostenibilidad, integrando las dimensiones del cuádruple resultado, que están fuertemente interrelacionadas y afectan tanto a la sostenibilidad interna como externa.

La pandemia de la COVID-19 puede ser una buena oportunidad para impulsar las tendencias de las últimas décadas que abogan por el desarrollo sostenible de las organizaciones. Desde este enfoque necesitamos reflexionar sobre cómo reenfoque el sistema económico actual y cómo reorientar el rumbo empresarial hacia un desarrollo sostenible auténtico. De hecho, mientras esta pandemia ha provocado que numerosas empresas se hayan visto abocadas al cierre y al despido de sus trabajadores, durante la primera mitad del año 2020 se han visto innumerables ejemplos de personas y organizaciones que, de forma desinteresada, se han preocupado por suministrar alimentos a gente aislada en sus casas, elaborar equipamiento de protección y otros suministros médicos a los trabajadores de la salud y/o proteger a sus empleados mandándoles a su casa con la retribución pagada. Es evidente que para sobrevivir a la crisis de la COVID-19, numerosas empresas necesitan tomar decisiones cortoplacistas de carácter económico-financiero. Sin embargo, las orga-

42 van Knippenberg, D. (2019). Meaning-based leadership. *Organizational Psychology Review*, 10 (1), 1–23.

43 Ibid.

nizaciones que quieran construir un proyecto sostenible deben integrar las dimensiones económica, social, medioambiental y espiritual-cultural, definiendo una visión compartida por los grupos de interés de la organización. Así, el desarrollo sostenible de las organizaciones requiere la búsqueda continua de un difícil equilibrio donde convergen las preocupaciones, los intereses y los deseos económicos, sociales, medioambientales, culturales y espirituales de las personas implicadas en y afectadas por las decisiones empresariales. Los desafíos globales a los que se enfrentan las empresas en el futuro les exigen integrar en su misión los valores vinculados a la sostenibilidad. En este contexto destaca el papel de los líderes de las organizaciones, que deben ilusionar e implicar a los grupos de interés internos y externos en proyectos de creación de valor basados en la generación de productos seguros, duraderos y de calidad, la cooperación sostenida entre agentes, el compromiso social, el desarrollo profesional y personal, el respeto e integración cultural y espiritual, y la protección y recuperación del medioambiente, entre otros. Como dijo Gabriel García Márquez, “Yo creo que todavía no es demasiado tarde para construir una utopía que nos permita compartir la tierra”. Las organizaciones responsables y sostenibles deben ser protagonistas en dar pasos por ese difícil camino.

Referencias

Ágora (4 mayo de 2020). Los Efectos del COVID-19 en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://www.agorarsc.org/los-efectos-del-covid-19-en-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Amini, M. y Bienstock, C. C. (2014). Corporate sustainability: an integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of Cleaner Production*, 76, 12-19.

Aristóteles (2001). *Ética a Nicómaco* (Traducido por Calvo Martínez, J.L.). Madrid: Alianza Editorial.

Baviera, T. (2013). Introducción a la Lógica del Don: Dinamismo y Posibilidades. *IECO Ideas*, 13-01. Valencia: IECO. Recuperado de https://iecoinstitute.org/wp-content/uploads/IECO_Ideas_13_011.pdf.

Busch, T., Bauer, R., y Orlitzky, M. (2016). Sustainable development and financial markets: Old paths and new avenues. *Business & Society*, 55(3), 303-329.

Carson, R. (1962). *Silent Spring*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Nader, R. (1965). *Unsafe at any speed*. New York: Grossman Publishers.

Ehrlich, P. (1968). *The Population Bomb*. New York: Ballantine Books.

Collins, J. (2015): The Facts Behind Volkswagen’s Diesel Gate Nightmare. *Forbes*, 22 de

Septiembre. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/09/22/the-facts-behind-volkswagens-diesel-gate-nightmare/#48cc089551ee>

Crutzen, P. J. y Stoermer, E.F. (2000). The Anthropocene. *Global Change Newsletter*, 41, 17-18.

Deming, W.E. (2000). *Out of the Crisis*. Boston, Massachusetts: MIT Press.

Doane, D. y MacGillivray, A. (2001). *Economic sustainability: The business of staying in business*. London: The SIGMA Project, New Economics Foundation. Recuperado de https://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5735_0.pdf

Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island, Canada: New Society Publishers.

European Commission (12 de mayo de 2020). *EU Circular Economy Action Plan*. Recuperado de https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm.

FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) (12 de mayo de 2020). Servicios ecosistémicos y biodiversidad. Recuperado de <http://www.fao.org/ecosystem-services-biodiversity/background/culturalservices/es/>

Folmer, H. y Tietenberg, T. H. (2005). *The international yearbook of environmental and resource economics 2005/2006: A survey of current issues*. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing.

Fonseca, L.M. (2015). Strategic Drivers for Implementing Sustainability Programs in Portuguese Organizations— Let's Listen to Aristotle: From Triple to Quadruple Bottom Line. *Sustainability*, 8(3). 136-142.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its benefits. *The New York Time Magazine*, 13 de Septiembre.

Guerras Martín, L.A. y Navas-López, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Pamplona: Civitas Thompson-Reuters.

Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación.

Hamil, L. (2019). How Organizations Can Actively Show Employees They Care. *Forbes*, 14 de Agosto. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/08/14/how-organizations-can-actively-show-employees-they-care/#46a63a5c252e>

Kliff, S., Miller, C.C. y Sanger-Katz, M. (2020). Sick Workers and Spooked Customers: Coronavirus Threatens Small Businesses. *The New York Times*, 4 Marzo de 2020 Recuperado de <https://www.nytimes.com/2020/03/04/upshot/coronavirus-impact-small-businesses.html>

Kirkpatrick, G. (2009). The corporate governance lessons from the financial crisis. *OECD Journal: Financial Market Trends*, 1, 61-87.

Lagana, G. (2020). *Without rights for farm workers, EU's food supplies are at risk*. London: Business and Human Rights Resource Centre. Recuperado de <https://www.business-humanrights.org/en/eu-urged-to-ensure-labour-and-health-protection-for-migrant-farm-workers-amid-covid-19-crisis#c206475>

Luna Arocas, R. (2017). *Gestión del talento: De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT)*. Madrid: Pirámide.

Martínez-Pardi, C., Seara, J, Razvi, A. y Kibbey, J. (2020). Weaving a Better Future: Rebuilding a More Sustainable Fashion Industry After COVID-19. Boston Consulting Group, Sustainable Apparel Coalition, and Higg Co. Recuperado de <https://apparelcoalition.org/wp-content/uploads/2020/04/Weaving-a-Better-Future-Covid-19-BCG-SAC-Higg-Co-Report.pdf>

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., y Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.

Pérez López, J.A. (1998). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Bilbao: Deusto.

Ruiz-Palomino, P., Del Pozo-Rubio, R. y Martínez-Cañas, R. (2015): Risk and return characteristics of environmentally and socially responsible firms in Spain during a financial downturn: 2008-2011. *South African Journal of Business Management*, 46(2):65-76.

Savitz, A. (2013). *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success-and how you can too*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Somoza-Norton, A. y Shawna, W. (2019). Biomimetic Leadership: From Theory to Practice. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 31, 14-32.

UNESCO (2018). *La Cultura para la Agenda 2030*. París: UNESCO. Recuperado de <http://www.unesco.org/culture/flipbook/culture-2030/es/Brochure-UNESCO-Culture-SDGs-SP.pdf>.

United Nations (5 de mayo de 2020). *Sustainable Development Goals*. Recuperado de <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>

United Nations Global Compact (8 de mayo de 2020). *Do business in ways that benefit society and protect people. United Business for a better world*. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social>

United Nations World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford, UK: Oxford University Press.

van Knippenberg, D. (2020). Meaning-based leadership. *Organizational Psychology Review*, 10 (1), 1–23.

Villiers, C. (2020). Could the coronavirus pandemic lead to more compassionate workplaces?. *Futures of Work*, 5 de Mayo de 2020. Recuperado de <https://futuresofwork.co.uk/2020/05/05/could-the-coronavirus-pandemic-lead-to-more-compassionate-workplaces/>

Webb, J. (2016): Child Workers Found in Clothing Supply Chain: ASOS, Marks & Spencer Implicated. *Forbes*, 25 de Octubre. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/jwebb/2016/10/25/child-workers-found-in-clothing-supply-chain-asos-marks-spencer-implicated/#3ed2837a4b12>

Western S. (2008). *Leadership. A Critical Text*. London: Sage Publications.

Zawawi, N. F. M. y Wahab, S.A. (2019). Organizational Sustainability: A Redefinition?. *Journal of Strategy and Management*, doi: 10.1108/JSMA-08-2018-0077.