



## Propuesta de un “Marco Referencial de Indicadores Cardinales de Sustentabilidad” y de un “Índice de Sustentabilidad” para las Empresas Comerciales con Fines de Lucro, Fundamentados en los Principios Bioéticos y en las Pautas para el Desarrollo Sustentable Promovidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED)

Pedro Tappatá<sup>1</sup>

[pltappata@gmail.com](mailto:pltappata@gmail.com)

<sup>1</sup>Connecting Markets C. A., Caracas, Venezuela

Historia del Artículo

Recibido 19 de Diciembre de 2017

Aceptado 19 de Febrero de 2018

Disponible online: 05 de Marzo de 2018

**Resumen:** La investigación reconoce a la empresa privada como un necesario e influyente ente social, capaz de procurar el bienestar de su propio capital humano y de impulsar el progreso de la sociedad a la que pertenece. Bajo ese precepto se diseña entonces un “Sistema de Variables de Sustentabilidad País”, un “Sistema de Variables de Sustentabilidad Empresarial”, un “Marco Referencial de Indicadores Cardinales de Sustentabilidad País”, un “Marco Referencial de Indicadores Cardinales de Sustentabilidad Empresarial”, un “Índice de Sustentabilidad País” (denominado “Índice de Bienestar del Ciudadano”), un “Índice de Sustentabilidad Empresarial”, y una “Metodología de Adaptación a la Gestión Gerencial Empresarial”, instrumentos todos de naturaleza estándar y de aplicación general que pretenden facilitar al cuerpo directivo de las empresas comerciales con fines de lucro el uso de herramientas prácticas y útiles para el diseño, planificación, implementación y control de estrategias sostenibles de negocio, y de planes estratégicos de acción que estén comprometidos con la sustentabilidad integral de sus actividades operacionales. En el proceso de diseño de estos instrumentos se enfoca primordialmente al éxito comercial y económico de la empresa, al bienestar integral de su capital humano y del resto de los stakeholders, al progreso cívico de las comunidades, del país y de la sociedad global a la que pertenece, y a la preservación del ambiente natural que le circunscribe, tomando como base fundamental los principios bioéticos y las pautas para el desarrollo sustentable que son promovidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED).

**Palabras Clave:** Variables de Sustentabilidad; Indicadores de Sustentabilidad País; Indicadores de Sustentabilidad Empresarial; Índice de Bienestar del Ciudadano; Índice de Sustentabilidad Empresarial.

## Proposal of "Referential Framework of Cardinal Indicators of Sustainability" and of "Sustainability Index" for Commercial Companies for Profit, Based on the Bioethical Principles and Guidelines for Sustainable Development Promoted by the United Nations Organization (UN ) and by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)

**Abstract:** The research recognizes private business organizations as necessary and influential social entities, capable of procuring the welfare of its own human capital and of promoting the progress of the society to which they belong. Under that precept, it is been designed a “System of Country Sustainability Variables”, a “System of Business Sustainability Variables”, a “Referential Framework of Cardinal Indicators of Country Sustainability”, a “Referential Framework of Cardinal Indicators of Business Sustainability”, a “Country Sustainability Index” (also named “Citizen’s Well-Being Index”), a “Business Sustainability Index”, and a “Methodology of Adaptation to Business Management”, all instruments of standard nature and of general application which are intended to facilitate to the management staff of commercial enterprises for profit the use of practical tools for the design, planning, implementation and control of sustainable business strategies, and of strategic action plans that are committed to the integral sustainability of their operational activities. In the process of designing these instruments, it is adopted a perspective that gives special emphasis to the commercial and economic success of the company, to the integral well-being of its human capital and of the rest of the stakeholders, to the civic progress of the communities, of the country and of the global society to which it belongs, and to the preservation of the natural environment that surrounds the whole organization, taking as a fundamental basis the bioethical principles and guidelines for sustainable development that are promoted by the United

Nations (UN) and the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).

**Keywords:** Sustainability Variables; Country Sustainability Indicators; Business Sustainability Indicators; Citizen's Well-Being Index; Business Sustainability Index.

## I. INTRODUCCION

El problema principal planteado en esta investigación viene dado por la siguiente interrogante: ¿cómo orientar a las organizaciones empresariales con fines de lucro para la implementación de criterios congruentes de sustentabilidad en el manejo de sus unidades de negocio y en el diseño de sus planes estratégicos corporativos, a los fines de obtener resultados comerciales exitosos, promover el bienestar integral de todo su capital humano, fomentar la satisfacción de todos sus relacionados y, además, realizar aportes constructivos tangibles en favor del progreso de la sociedad a la que pertenecen, resguardando los intereses de las generaciones futuras, y preservando el entorno natural dentro del cual se desenvuelven?

Por cuanto representan una fuente de riqueza para toda la sociedad, así como un medio de sustento y de realización profesional para un segmento importante de la población, las organizaciones empresariales desempeñan un sobresaliente papel protagónico en el ámbito nacional de aquellos países dotados de un marco legal dentro del cual se contempla la existencia y el respeto por la propiedad privada, y en el que además se conciben las libertades económicas suficientes para el desenvolvimiento normado de actividades comerciales con fines de lucro.

Bajo una perspectiva que considera el desarrollo sustentable de las naciones, el grado de éxito y evolución de una organización empresarial debe ser medido, no solamente bajo la perspectiva de los términos económicos y financieros tradicionales comúnmente empleados, sino también en función del nivel de satisfacción, de progreso y de bienestar que dicha organización sea capaz de proporcionar en modo tangible a todos los entes relacionados (stakeholders), y también en función del cuidado y la preservación del ambiente natural que le sirve de medio.

## II. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

El ámbito actual de los negocios está definido por cambios frecuentes, y a veces drásticos, generados en mercados con entornos cada vez

más globalizados. Esta situación impone siempre mayores exigencias a las organizaciones en términos de creación y desarrollo de estrategias comerciales.

En ese sentido se ha hecho entonces evidente la necesidad de procurar mejoras sustanciales respecto al uso eficiente de todos los recursos productivos disponibles. Tales circunstancias han fomentado la aplicación de prácticas gerenciales de planificación, medición de resultados y control de desempeño, orientadas a proporcionar un mayor efecto sobre la totalidad de los elementos financieros y, particularmente, sobre aquellos elementos no financieros que, de manera mancomunada, influyen en el desenvolvimiento cotidiano de las organizaciones. Estos aspectos no financieros están básicamente relacionados con diversos recursos intangibles de las empresas tales como la identidad corporativa y el clima organizacional, el conocimiento y los talentos individuales del capital humano ("Know-How" y "Capital Intelectual"), las competencias centrales de la organización ("Core Competences" o habilidades corporativas), el posicionamiento de sus marcas comerciales y las fortalezas de sus productos ("Branding"); así como las relaciones con los clientes y consumidores, con las comunidades vecinas, con las demás empresas participantes del mercado, con las autoridades nacionales, y también con el medio ambiente dentro del cual se circunscriben. Todos estos elementos mencionados integran un cúmulo relevante de variables influyentes (o factores determinantes), a través de las cuales es posible definir a la empresa en términos de un "todo" organizativo, disponiendo en sí misma de una identidad propia, de una realidad particular, y también de un curso específico de desarrollo.

Es a partir del modo en que se logre integrar, controlar y orientar a todas estas variables (tangibles e intangibles, financieras y no financieras), que las organizaciones podrán ser más (o menos) exitosas frente al reto gerencial de alinear congruentemente recursos, actividades y objetivos, siempre en procura de generar mayores eficiencias y sinergias entre sus partes, alcanzar mejores resultados

económicos, crear mayor valor para todos sus asociados y demás relacionados (stakeholders), y obtener finalmente un desempeño global que sea más sostenible.

El modelo que se propone pretende establecer pautas para el monitoreo y control de los procesos fundamentales de las empresas (actividades productivas consideradas esenciales), y también para el diseño de estrategias operativas que ofrezcan a sus equipos gerenciales la oportunidad de adoptar conductas y perspectivas sustentables en el devenir cotidiano de sus unidades de negocio. A tales efectos se asume la versión ciudadana del ser humano como único elemento fundamental y preponderante, encargado de construir una relación “Empresa-Economía-Sociedad-Ambiente” que sea armónica y sostenible en el tiempo.

Es así como se establece que el objetivo principal de esta investigación sea plantear un marco referencial de indicadores cardinales<sup>1</sup>, junto a una metodología para su adaptación a la gestión gerencial que, siendo ambos de naturaleza estándar y de aplicación general, permitan al cuerpo directivo de las empresas comerciales con fines de lucro disponer de herramientas prácticas y útiles para el diseño, planificación, implementación y control de estrategias sostenibles de negocio<sup>2</sup>, y de un plan estratégico de acción que considere la sustentabilidad integral de sus actividades operacionales, en atención a los principios bioéticos y a las pautas para el desarrollo sustentable promovidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED).

---

<sup>1</sup> Relativo a señalizadores de carácter primario o fundamental (guías básicas, medidores principales), diseñados para monitorear y reflejar valores descriptivos que informen respecto al desempeño de actividades operativas, procesos productivos y/o elementos relevantes considerados de interés gerencial para la empresa.

<sup>2</sup> Prácticas operativas definidas por la organización en las que se integran los intereses de todo el conjunto de partes vinculadas con la actividad comercial (empresa, capital humano, mercado, agrupaciones profesionales, comunidades, sociedad - incluyendo las generaciones futuras -, medio natural, y demás entes relacionados), considerando las realidades que definen el entorno empresarial y que derivan de factores socio-culturales, económicos, políticos y ambientales.

Como objetivos específicos se detallan los siguientes:

1) Seleccionar un punto focal de análisis a los fines de poder estandarizar, medir y evaluar, desde una misma perspectiva de sustentabilidad, el desempeño general de las operaciones de negocio que, en un momento dado, pudiere estar desarrollando una determinada empresa comercial.

2) Especificar elementos básicos de sustentabilidad capaces de incidir positivamente sobre el punto focal de análisis identificado, en atención a los principios bioéticos y a las pautas para el desarrollo sustentable promovidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), y por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED).

3) Determinar un indicador primario (o cardinal) para cada uno de los elementos básicos de sustentabilidad especificados.

4) Operacionalizar los indicadores primarios (o cardinales) determinados a los fines de estandarizar y medir la sustentabilidad de las empresas comerciales con fines de lucro.

5) Especificar una metodología para el diseño, planificación, implementación y control de estrategias sostenibles de negocio, y de un plan estratégico de acción que considere la sustentabilidad integral de las empresas comerciales con fines de lucro, en atención a los principios bioéticos y a las pautas para el desarrollo sustentable promovidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED).

### III. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

#### *A. El Capital Social y el Bienestar del Ciudadano*

La sociedad humana, en sus inicios, surge como un modo cooperativo de coexistencia entre individuos nómadas que procuran acompañarse y protegerse de los peligros que entraña su medioambiente. Estas agrupaciones incipientes, además de brindar protección y seguridad a los individuos que las integran, favorecen el intercambio de bienes y favores, promoviendo el desarrollo de actividades que contribuyen a la satisfacción de necesidades básicas individuales y grupales (alimentación, vestido, herramientas). Estas actividades de producción e intercambio dan origen a lo que hoy día conocemos como ‘Economía’.

En la actualidad, la sociedad está representada por asentamientos de personas (comunidades, pueblos, ciudades y naciones), organizados en menor o mayor medida para compartir un espacio geográfico común (territorio), en donde prevalecen normas morales de conducta (leyes), se interactúa según creencias y hábitos comunes a la mayoría (cultura), y se generan actividades de intercambio de bienes y servicios, de carácter interno entre sus propios ciudadanos, y de carácter externo con otras comunidades (economía).

La interacción del individuo dentro de una colectividad de pares genera naturalmente discrepancias respecto a intereses particulares que, en un momento determinado, entran en conflicto con posiciones encontradas de otros integrantes de la comunidad y/o de otras comunidades vecinas. Con el transcurrir de las eras, la civilización (y el paulatino desarrollo de una conciencia social), encontró la manera de alcanzar acuerdos entre las partes, dirimiendo diferencias a través de vías alternas al aislamiento, y/o a la confrontación y la violencia. Surge de esa manera lo que hoy en día se conoce bajo el término de “Política”.

Este modo pacífico de convivencia social fue asumiendo progresivamente roles más importantes dentro de un número creciente de sociedades heterogéneas que, con el pasar del tiempo, se hicieron cada vez más grandes y variadas. Como era de esperarse, tal diversidad y complejidad generó también distintos enfoques y aproximaciones a la política, lo cual, a la postre, derivó en la creación de todo un campo del saber universal al que hoy en día se le conoce como ‘Ciencias Políticas’.

El Dr. Daniel Varnagy, en su cátedra “Capital Social, Ética y Desarrollo”, plantea que, entre los distintos enfoques de análisis vigentes dentro las ciencias políticas, existe uno en particular que aborda y examina la denominada “Cultura Política de la Sociedad”. Es ese el caso del “Análisis Culturalista de la Política”.

Explica el Dr. Varnagy que, bajo el enfoque “culturalista” de la política, pueden diferenciarse tres factores relevantes mediante los cuales es posible establecer una especie de morfología del desenvolvimiento político de una sociedad en particular, a saber:

- La preferencia de la sociedad por un sistema político determinado.
- La orientación de la sociedad hacia un sistema económico.
- El denominado “Capital Social” de la sociedad.

El “Capital Social” es un factor que se encuentra conformado, a su vez, por tres (3) elementos fundamentales distintos:

- la confianza interpersonal desarrollada entre los integrantes de una misma comunidad;
- el apoyo que estos brinden a las instituciones comunitarias (públicas) y al sistema de regencia bajo el cual se amparan;
- la satisfacción individual o “Bienestar” que cada quien sea capaz de percibir dentro de su entorno particular y devenir cotidiano.

La “Economía” y la “Política” son expresiones entrelazadas, de alcance colectivo, que estructuran y caracterizan a todas las sociedades contemporáneas, impulsando o limitando el desenvolvimiento cotidiano de sus propios ciudadanos. A los fines del presente estudio, el “Análisis Culturalista de la Política” permite relacionar el ámbito de las políticas públicas, el ámbito privado empresarial (por ser una fuente potencial de “Bienestar Social” usualmente limitada al mundo de la economía), el ámbito social comunitario, e incluso el ámbito individual ciudadano. Siendo el “Capital Social” uno de sus tres (3) factores relevantes, el enfoque culturalista permite abordar el tema central para los esquemas de gerencia empresarial y desarrollo sustentable que seguidamente se plantean: “El Bienestar del Ciudadano”.

#### *B. Maslow y las Necesidades del Individuo*

En su obra “A Theory of Human Motivation”, publicada en 1943, Abraham Maslow postula una teoría que ha brindado valiosos aportes al campo de la sociología, la psicología, y también al ámbito empresarial. Esta teoría establece que las necesidades humanas pueden ser divididas y jerarquizadas, según su complejidad, dentro de una pirámide imaginaria a la que se ha denominado “Pirámide de Maslow”.

Esta pirámide se representa como una estructura dividida en cinco niveles jerárquicos que inicia en su base con las necesidades fisiológicas (respiración, hidratación, alimentación, descanso), sigue con las necesidades de seguridad individual, resguardo y protección de los elementos, subsistencia personal (integridad física y psicológica, salud, vivienda, empleo), continúa con las necesidades sociales (afectos, familia, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, integridad emocional), presenta luego las necesidades de estima (auto-reconocimiento, confianza, respeto y admiración del entorno), y culmina finalmente con la necesidad/anhelo de autorrealización (que implica principalmente el completo desarrollo de la vocación individual, el disfrute de las libertades, de la autonomía e independencia personal, y de la satisfacción por los éxitos y logros alcanzados).

El principio consiste en que el ser humano busca de manera instintiva cubrir todas sus necesidades, comenzando primeramente por aquellas más elementales, de las cuales depende su propia supervivencia. En la medida en que el individuo logra cubrir sus necesidades más básicas, surge la inquietud de satisfacer aquellas necesidades que se ubican en los estratos subsecuentemente más altos dentro de la estructura de la pirámide.

### C. *La Hermenéutica en las Ciencias Sociales*

La disciplina hermenéutica surge como una consecuencia de las complejidades que muchas veces impone el lenguaje, y que frecuentemente conduce a que un mismo texto o evento pueda generar conclusiones contradictorias. Su uso como herramienta de análisis pretende encontrar significados generalmente ligados a la razón, pero que en la mayoría de los casos se encuentran más allá de la comprensión simple de un público común.

En las ciencias sociales, la hermenéutica persigue el estudio, el análisis y la interpretación del significado de cualquier símbolo que pudiese encontrarse subyacente u oculto tras un evento particular. Bajo esta perspectiva, detrás de los acontecimientos sociales, económicos y políticos (y quizá también detrás de los acontecimientos que son de orden natural) se esconderían símbolos y/o

significados que podrían ser hallados e interpretados si acaso se buscara fuera del limitado contexto de un análisis descriptivo, y/o de una explicación objetiva.

Un enfoque hermenéutico de nuestra sociedad actual pudiera favorecer el descubrimiento de realidades más profundas, y por ende menos obvias, en las que se encuentran los verdaderos generadores de procesos colectivos que son apenas descritos en investigaciones cuantitativas puntuales, y de las que se desprenden únicamente datos numéricos, restringidos análisis estadísticos, y/o meros indicadores sociales descriptivos.

Es finalidad del investigador evaluar y hacer uso de una perspectiva hermenéutica que permita establecer interrelaciones entre silogismos convencionales y no convencionales, a los fines de cuestionar dogmas, contrastar paradigmas desde una “Lógica Dialéctica”<sup>3</sup>, y analizar en profundidad elementos aparentemente no relacionados, considerados relevantes y lo suficientemente sensibles como para influenciar la conducta del individuo, la conciencia del ciudadano, y también el rumbo de desarrollo de la sociedad a la que pertenecen.

### D. *El Desarrollo Sustentable, la Bioética y la Organización de las Naciones Unidas (ONU): Una Visión para el Progreso y la Sustentabilidad Global*

El Desarrollo, visto desde una perspectiva a través de la cual se pretende describir características particulares de una sociedad determinada, es un proceso, continuo en el tiempo, capaz de reflejar en un momento dado, el efecto de un conjunto de circunstancias que afectan a la población de una comunidad o de un país en particular. Este proceso de desarrollo puede ser evolutivo o involutivo, según sea la tendencia mostrada por las variables de medición establecidas dentro de un intervalo de tiempo específico, y según sean los valores referenciales que hayan sido adoptados para elaborar comparaciones sucesivas.

<sup>3</sup> Referido a la “Dialéctica” o esquema lógico propuesto por el filósofo alemán Friedrich Hegel (1770 - 1831) según el cual una proposición cualquiera (“Tesis”) puede ser racionalmente contrapuesta a otra (“Antítesis”), para así generar posteriormente un tercer elemento derivado al que se le conoce como “Síntesis”.

Existen diversas tendencias de desarrollo para una misma sociedad o para un mismo país. Ello se debe a que el investigador normalmente establece parámetros de observación en atención a su perspectiva de análisis y también en relación con el área de estudio que pretenda abordar. En ese sentido, es común encontrar opiniones diversas respecto al desarrollo de una misma nación en ámbitos tan diversos como el económico, el social, el ambiental y el político, entre otros.

A pesar de que en la práctica es factible realizar mediciones aisladas para sectores particulares de un país determinado, para poder hablar de desarrollo debe necesariamente hacerse una evaluación integral y autóctona de su sociedad, es decir, una revisión de las condiciones cotidianas de vida que caracterizan el conjunto (y no la individualidad) de las áreas de mayor importancia para su propia población. Esas áreas principales pudiesen ser, por ejemplo, salud, vivienda, educación, formación vocacional, fuentes de empleo, seguridad pública, estabilidad jurídica, participación ciudadana, conservación ambiental, y bienestar del ciudadano, entre otras.

El Desarrollo de una población/sociedad puede medirse detectando la variación ocurrida en las variables de interés durante un período de tiempo determinado. El nivel de desarrollo alcanzado por una población/sociedad también puede ser determinado a través de una comparación puntual con otra población/sociedad de similares características.

No obstante la existencia de estas dos metodologías, para precisar de manera confiable la tendencia de desarrollo de un país en particular, más allá de ser comparado con otros de similares características, lo recomendable es medirlo y analizarlo en términos del bienestar que las personas de su propia sociedad sean capaces de percibir, considerando las circunstancias únicas que les afecten a nivel colectivo, en un momento determinado.

En línea con lo anterior, la evolución o involución del proceso de desarrollo reflejada en el país que es objeto de estudio puede ser atribuida, entre otros muchos factores, a la inacción por parte del gobierno regente, o al efecto logrado a partir de la implementación

de políticas públicas que hubiesen estado orientadas a impulsar o a revertir la tendencia de los indicadores referenciales de desarrollo previamente establecidos.

La visión de desarrollo sustentable, por su parte, surge como una respuesta a la inquietud de alcanzar apreciaciones más holísticas respecto al desenvolvimiento de una sociedad en particular. Desde esta perspectiva, una nación podrá entonces alcanzar un crecimiento más armónico y durable en la medida en que su propia población sea capaz de satisfacer sus requerimientos específicos, dentro de las áreas que ella considere prioritarias, todo sin que el país se vea forzado a comprometer los recursos que bien pudiera dejar como legado para el uso y disfrute de las generaciones futuras.

Los orígenes del término “Desarrollo Sustentable”, según los parámetros bajo los cuales se le circunscribe en la actualidad, se remontan a la denominada “Conferencia de las Naciones Unidas Sobre el Medio Humano”<sup>4</sup>, celebrada en Estocolmo, Suecia, en junio de 1972, y a la que también se le conoce como “Cumbre de la Tierra de Estocolmo” o “Conferencia de Estocolmo”. El evento marcó un hito internacional por cuanto abordó de manera simultánea los temas de la conservación del ambiente y del desarrollo de las naciones, considerando, además, las interrelaciones que se generan entre la dimensión (o ámbito) social, la dimensión económica y la dimensión ambiental<sup>5</sup> de la sociedad.

A través de estas consideraciones pluridimensionales se procuró establecer una guía de principios comunes que fomentara la cooperación internacional, y que impulsara a las naciones del mundo a implementar políticas públicas en favor de la preservación del entorno natural, del mejoramiento del medio humano, y del desarrollo integral de todos los países.

---

<sup>4</sup> La “Conferencia de las Naciones Unidas Sobre el Medio Humano” (Estocolmo, 1972) fue la primera gran convocatoria, por parte de la ONU, destinada a abordar la preservación del ambiente como tema de impacto global y de interés a nivel de política internacional.

<sup>5</sup> Referente a la naturaleza y a los recursos naturales disponibles.

Reza la proclamación de la “Conferencia de Estocolmo” de la siguiente manera: “El hombre es a la vez obra y artífice del medio que le rodea, el cual le da el sustento material y le brinda la oportunidad de desarrollarse intelectual, moral, social y espiritualmente”<sup>6</sup>. Tal concepción determina que el desarrollo sustentable deba entonces considerar la preservación de los recursos naturales como uno de los pilares fundamentales dentro de una visión global que pretende garantizar la subsistencia de la especie humana en el planeta.

Posteriormente, en el año 1987, una comisión que agrupó a representantes de varias naciones y que fue encabezada por Gro Harlem Brundtland, entonces Primer Ministro de Noruega, elaboró un informe para la ONU en el que se enfatizó la incompatibilidad de los modelos de desarrollo imperantes en el mundo con el cuidado y la sostenibilidad del ambiente natural de nuestro planeta. Este informe, llamado en primera instancia “Our Common Future”, pero luego difundido en modo generalizado como el “Reporte Brundtland”, empleó por vez primera el término “Desarrollo Sostenible” (o desarrollo sustentable) para referirse a aquel proceso que es capaz de generar progreso, ofreciendo a la generación presente soluciones a sus necesidades y oportunidades para sus aspiraciones, sin comprometer los recursos y las posibilidades de las generaciones futuras<sup>7</sup>.

En el año 1992 se lleva a cabo en Río de Janeiro, Brasil, “La Conferencia de las Naciones Unidas Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo Sostenible”, también conocida como “Segunda Cumbre de la Tierra”. Allí se decide ratificar lo acordado veinte años antes en la “Conferencia de las Naciones Unidas Sobre el Medio Humano” (también denominada “Primera Cumbre de La Tierra”; Estocolmo - Suecia, 1972), y se destaca la necesidad de conjugar y equilibrar el ámbito social, el ámbito económico y el ámbito ecológico de las comunidades, ello a los fines

de procurar en los países un desarrollo que sea sostenible, que considere y respete los intereses de todos sus habitantes (incluyendo los de las generaciones futuras), y que fomente el cuidado y la preservación del entorno natural y sus recursos.

El Dr. Arnoldo José Gabaldón, autor del libro “Desarrollo Sustentable: La Salida de América Latina” (2006), establece que para alcanzar una visión más integral respecto a las condiciones relevantes que influyen sobre una sociedad específica, en un período determinado, es preciso ampliar la perspectiva de análisis y sumar la dimensión política y la dimensión cultural a los procesos de investigación que tradicionalmente se limitan a examinar la dimensión social, la dimensión económica y la dimensión ambiental de la sociedad que es objeto de estudio.

El Dr. Gabaldón establece igualmente que todo proceso dirigido a impulsar el desarrollo sustentable de una sociedad en particular, debe procurar cumplir con objetivos muy específicos, la mayoría de los cuales hacen alusión directa a principios de justicia, beneficencia, no maleficencia, autonomía, precaución y responsabilidad que, en conjunto, representan las bases fundamentales de un área relativamente nueva del conocimiento, que se desprende en modo directo del estudio de la “Ética”<sup>8</sup>, y que recibe el nombre de “Bioética”.

La Bioética es considerada como una incipiente ciencia multidisciplinaria, innovadora y en muchos casos controversial, que surge a partir de la necesidad de abordar temas al límite del conocimiento del ser humano como especie, en la frontera de la conciencia de nuestra civilización (aborto, pena de muerte, eutanasia, utilización de embriones, manipulación de células madre, ingeniería genética, producción de alimentos transgénicos, medicina experimental e inteligencia artificial, entre otros contenidos). En su campo de estudio, la bioética hace converger principalmente todo el saber desarrollado y acumulado en el área de la biología (en su más amplio espectro), los avances científicos y tecnológicos de toda índole alcanzados por la humanidad, los

<sup>6</sup> Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas Sobre el Medio Humano - Estocolmo, 5 al 16 de junio de 1972, Página Número 3. Naciones Unidas, Nueva York, 1973.

<sup>7</sup> Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, Parte I.2.I. Naciones Unidas, Nueva York, 1987. [www.un-documents.net/our-common-future](http://www.un-documents.net/our-common-future)

<sup>8</sup> Ámbito del saber que deriva de la filosofía y que se ocupa principalmente de abordar, examinar y analizar a la moral desde una perspectiva racionalista.

elementos normativos y legales que garantizan la protección de los derechos fundamentales del hombre y de todas las especies naturales, las pautas morales y éticas que rigen la sociedad actual, así como los aspectos sociales, políticos, económicos y culturales que resguardan y promueven la sustentabilidad del ambiente<sup>9</sup>.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) reconoce que para promover el desarrollo sustentable en una sociedad, es imprescindible considerar principios bioéticos fundamentales que puedan garantizar el respeto por la vida y por los derechos humanos de todas las personas (sin distinciones de ninguna índole, tales como género, edad, raza, color de piel, país de origen, religión, nivel de instrucción, clase social, etcétera), fomentar el cuidado de la biosfera, y preservar la vida de todas las especies animales y vegetales de nuestro mundo.

Entre esos principios bioéticos fundamentales, se destacan los siguientes:

- Principio Bioético de Justicia: relativo a la intención de tratar a cada quien según la condición individual que le corresponda (igual a los iguales, desigual a los desiguales).
- Principio Bioético de Beneficencia: relativo a la intención del ser humano de actuar en favor del prójimo, y con disposición de ayuda solidaria y desinteresada hacia sus semejantes.
- Principio Bioético de No Maleficencia: relativo a la intención del ser humano de evitar actuar en perjuicio de la vida, de la integridad y del bienestar de sus semejantes.
- Principio Bioético de Autonomía: establece que el ser humano debe ser capaz de normarse e imponerse reglas a sí mismo, sin necesidad de estar sujeto a coerción ni coacción.
- Principio Bioético de Precaución: relativo a la moderación y prudencia que debe tener toda persona, con el objeto de

adoptar medidas protectoras frente a cualquier tipo de daño potencial que arriesgue la integridad propia y/o la de sus semejantes, en tanto se sospeche la presencia de riesgos asociados a cualquier proceder.

- Principio Bioético de Responsabilidad: establece que el ser humano debe ser capaz de escoger libre y concientemente entre distintas alternativas, asumiendo que su selección habrá de generar consecuencias.

Tal y como ha sido referido en los pasajes precedentes, hace más de cuatro décadas que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) promueve y emprende diversas iniciativas que permiten la difusión implícita (e incluso explícita) de estos principios bioéticos, considerados esenciales para la vida, para el bienestar de las personas y la convivencia con sus semejantes, y también para el desarrollo armónico de las sociedades a las que pertenecen.

En ese sentido, entre las principales iniciativas impulsadas por la ONU en los años más recientes, resalta la denominada “Conferencia de las Naciones Unidas Sobre el Desarrollo Sostenible: Río +20”, celebrada en Río de Janeiro, Brasil, en el año 2012, y en la que se dispuso el inicio de un proceso abierto de deliberaciones y debates interdisciplinarios que, a la postre, permitieron la gestación de diecisiete (17) objetivos mundiales a los cuales denominó: “Objetivos de Desarrollo Sostenible” (ODS). El propósito fundamental de esta retadora labor multilateral fue el de poder facilitar una guía de ayuda a las distintas naciones miembros de la organización, a los fines de diseñar e implementar políticas públicas que incentiven modelos de cooperación, de progreso y de bienestar para todos sus habitantes.

A diferencia de los ocho (8) “Objetivos del Milenio” (ODM) y sus veintiún (21) metas asociadas (establecidos previamente por la ONU en el año 2000), los diecisiete (17) “Objetivos de Desarrollo Sostenible” (ODS) y las ciento sesenta y nueve (169) metas asociadas fueron el resultado de un prolongado proceso de negociaciones en el que intervinieron representantes de cada uno de los ciento noventa y tres (193) Estados miembros de las Naciones Unidas, además de distintas organizaciones no gubernamentales (ONG) en representación de variados sectores

<sup>9</sup> Referente a la favorable interacción entre el ser humano, los espacios geográficos que habita, los recursos que emplea para su subsistencia, y la preservación para las generaciones futuras del entorno natural del planeta.



de la sociedad civil, y de otras esferas participativas. En agosto de 2015 se logra finalmente construir un consenso entre todas las partes y, en septiembre de ese mismo año, una reunión plenaria de la Asamblea General de las Naciones Unidas (celebrada en la sede principal de la ONU, en Nueva York, EE. UU.) aprueba el documento definitivo y decide la adopción de un acuerdo al que se denominó: “Transformando nuestro Mundo: La Agenda de Desarrollo Sostenible de 2030”.

Este nuevo pacto suscrito por la mayoría de las naciones de nuestro planeta representa un reto trascendental en el que, si bien es cierto que se reflejan las mejores intenciones colectivas de nuestra civilización contemporánea, también es cierto que requiere del compromiso y del accionar congruente y consistente por parte de los gobiernos, de las empresas, y de la sociedad entera a los fines de conseguir, en un lapso no mayor de quince (15) años, acabar con la pobreza extrema en el mundo, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y combatir el cambio climático<sup>10</sup>.

Los “Objetivos de Desarrollo Sostenible” (ODS) plasmados en el mencionado acuerdo “Transformando nuestro Mundo: La Agenda de Desarrollo Sostenible de 2030”, son los siguientes (nótese que resalta el uso frecuente de las palabras “resiliencia”, “eficaz”, “inclusivo”, “sostenible”, y también de la frase “para todos”):

- Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 1: Fin de la Pobreza. Poner fin a la pobreza en todas sus formas, en todo el mundo.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 2: Hambre Cero. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición, y promover la agricultura sostenible.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 3: Salud y Bienestar. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos, en todas las edades.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 4: Educación de Calidad. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje para todos durante toda la vida.

- Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 5: Igualdad de Género. Lograr la igualdad entre los géneros, y empoderar a todas las mujeres y niñas.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 6: Agua Limpia y Saneamiento. Garantizar la disponibilidad de agua, su gestión sostenible, y el saneamiento para todos.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 7: Energía Asequible y No Contaminante. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 9: Industria, Innovación e Infraestructura. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 10: Reducción de las Desigualdades. Reducir la desigualdad en los países y entre los países.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 12: Producción y Consumo Responsables. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 13: Acción por el Clima. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 14: Vida Submarina. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares, y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 15: Vida de Ecosistemas Terrestres. Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la

<sup>10</sup>

<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

degradación de las tierras, y frenar la pérdida de la diversidad biológica.

- Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos, y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 17: Alianzas para Lograr los Objetivos. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la ‘Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible’.

#### *E. Las Empresas Comerciales y el Desarrollo Sustentable*

Las empresas comerciales, en su carácter de entes sociales organizados, adaptados a un marco legal regulatorio, e inmersos bajo los efectos de una realidad país particular, podrían convertirse en medios útiles para la transformación y para los procesos positivos de progreso dentro de las sociedades a las cuales pertenecen.

En ese sentido, la empresa se define como un influyente ente social integrado por personas, vinculado al concepto de “Propiedad”, legalmente establecido, formalmente estructurado, funcionalmente organizado, dedicado al “marketing”<sup>11</sup> de bienes y/o servicios, y capaz de “incidir” sobre el bienestar de los “stakeholders”.

Actualmente, el dinamismo empresarial, el uso intensivo de la tecnología y la globalización<sup>12</sup> representan agentes de cambio que afectan, en mayor o en menor medida, a todos los países y sociedades de nuestro planeta. Estos fenómenos, en realidad, son percibidos como importantes factores sociales que intervienen de manera dual en los procesos de desarrollo de las distintas naciones, ello por cuanto pueden generar beneficios sustanciales a la población, pero

también pueden causar daños irreversibles a la sociedad y al medio ambiente que le rodea.

En términos empresariales, las conductas sustentables están referidas a patrones de comportamiento grupal que consideran e integran la productividad económica, el uso eficiente de los recursos productivos disponibles, el resguardo de los intereses de todas las partes involucradas con la actividad comercial (incluyendo los intereses de las generaciones futuras) y, por supuesto, la preservación del medio natural. Temas concernientes a la identidad y a la cultura organizacional, al estilo de liderazgo empresarial, a la salud del clima laboral, al bienestar integral del capital humano, y a la plena satisfacción de quienes se relacionan en modo directo o indirecto con la empresa, comienzan bajo este particular enfoque de sostenibilidad a ser conjugados (en modo inclusivo y simultáneo) con criterios de evaluación que tradicionalmente se han limitado a medir el desempeño económico de sus actividades comerciales, y también con pautas de operación que están destinadas a garantizar el cuidado y la preservación del medio natural en el que se desenvuelve. La ausencia de alguno de estos elementos mencionados actúa en detrimento del nivel de sustentabilidad que pudiere exhibir cualquier organización empresarial con fines de lucro, en un momento determinado.

En sintonía con estas conductas empresariales sustentables, a partir del último cuarto del pasado siglo XX se ha venido desarrollando una vertiente de la economía capitalista en donde las organizaciones comerciales y las sociedades productivas comunitarias, además de considerar los intereses de sus propietarios, accionistas y asociados (conocidos como “Shareholders”), se encuentran motivadas a incluir y a ponderar los intereses de todas las demás personas y demás entidades que están, de alguna manera, relacionadas con el proceso productivo y con la actividad comercial de la industria a la cual pertenecen. A este conjunto ampliado de sujetos vinculados a la empresa (individuos, grupos y otros entes) se le conoce con el nombre de “Stakeholders”.

En modo específico, dentro del mencionado conjunto de stakeholders se incluye al capital

<sup>11</sup> Referido a todas las actividades que desarrolla la empresa con el objeto de ofertar y llevar un producto y/o servicio al mercado.

<sup>12</sup> Proceso mediante el cual los países y las organizaciones empresariales del mundo se interconectan para realizar transferencias o intercambios de recursos financieros, económicos, comerciales, tecnológicos, de capital humano e intelectual (know-how), y también de información.

humano de la empresa<sup>13</sup>, a los clientes y a los consumidores de sus bienes y/o servicios, a los proveedores y acreedores de la organización, a las entidades bancarias y financieras relacionadas, a las empresas similares que también participan como oferentes en el mismo mercado, a las autoridades locales y nacionales, a las comunidades circundantes, a la sociedad en general (que involucra los intereses de la generación actual y también los intereses de las generaciones futuras), al medio natural que a todos circunda, y a todos los demás entes y personas relacionadas en modo indirecto con la funcionalidad de la empresa.

Esta mentalidad integrativa definitivamente ha contribuido con el desarrollo armónico y sustentable de la economía (y de la sociedad en general) en aquellos países en los que se ha difundido de manera espontánea este modelo de gestión empresarial. Nueva Zelanda, Austria, Suiza, Alemania y los así llamados 'Países Nórdicos' (Dinamarca, Islandia, Finlandia, Noruega y Suecia), son claros y notorios ejemplos de sociedades con una evolucionada conciencia ecológica en las que, no por casualidad, se han alcanzado asombrosos niveles de desarrollo social, elevados estándares de vida y de bienestar para sus ciudadanos, y un reconocimiento global que les permite reservar un espacio dentro del selecto grupo de las naciones más progresistas del mundo.

No obstante el éxito alcanzado y lo ambientalmente amigable de este modelo holístico de negocio, el cambio climático es ya una realidad que augura difíciles consecuencias para una raza humana sometida indefectiblemente a las represalias de un entorno natural que no conoce de fronteras geográficas ni diferencias políticas, económicas, étnicas, culturales o religiosas. Resulta imprescindible que la sociedad global se haga consciente respecto a la importancia de conciliar e integrar el mundo empresarial (y

su actividad productiva) al desarrollo del elemento social, siempre desde una perspectiva inclusiva, responsable y humanista, y manteniendo siempre un comportamiento conservacionista de esa biósfera que debe dejar como legado a las generaciones futuras.

En ese sentido, y a pesar de que existe un muy evidente patrón a seguir, es preciso que países y empresas, con realidades socio-económicas y ambientales claramente distintas, encuentren el modo de adaptar aquellas experiencias exitosas, asumiendo de manera consciente la tarea de implementar, lo antes posible, un modelo autóctono de desarrollo que sea fuente sana y sustentable de prosperidad, de progreso y de bienestar para todas las personas.

*F. El "Índice para una Vida Mejor" de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD Better Life Index)*

"La Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo" (OCED) es una institución multilateral que se encarga de brindar apoyo a los gobiernos de las naciones del mundo, para que estos puedan generar mejores condiciones de vida a sus propios ciudadanos. La "Misión" de la OCED, como entidad formal, es proporcionar herramientas de información que permitan diseñar e implementar políticas públicas destinadas a incrementar el bienestar económico y social de las personas en todo el mundo<sup>14</sup>.

Los orígenes de la OCED se remontan a 1948, año en el que fue creada la "Organización para la Cooperación Económica Europea" (OEEC, por sus siglas en inglés). En aquel entonces, la finalidad de esa institución era dirigir y controlar la implementación del llamado "Programa de Recuperación Europeo" (ERP, por sus siglas en inglés, o "Plan Marshall"<sup>15</sup>), mecanismo de ayuda económica que fue enteramente financiado por los Estados

<sup>13</sup> Se refiere al "Staff" o conjunto de personas vinculadas operativamente con la organización, entiéndase shareholders (propietarios, accionistas, asociados), directores, gerentes, supervisores, empleados de rangos medios y básicos, técnicos, operadores calificados, personal obrero, personal externo, contratados temporales, aprendices, pasantes, voluntarios, y demás personas relacionadas en modo directo con el funcionamiento de la empresa.

<sup>14</sup> <http://www.oecd.org>

<sup>15</sup> En reconocimiento a George Marshall, General de Cinco Estrellas del Ejército Estadounidense y Jefe del Estado Mayor del Departamento de Guerra de los Estados Unidos de América durante la Segunda Guerra Mundial; Secretario de Estado; Secretario de Defensa; Premio Nobel de La Paz (1953), y artífice del 'Programa para la Reconstrucción de Europa' (ERP).

Estados Unidos de América<sup>16</sup>, y que tenía como objeto contribuir con la reconstrucción de una Europa Occidental que yacía devastada tras la culminación de la “Segunda Guerra Mundial”.

Fue tal el éxito de gestión alcanzado por la OEEC que Canadá y los Estados Unidos de América firman su adhesión al tratado el 14 de diciembre de 1960, dando así origen a la denominada “OECD Convention”, en asociación con otros dieciocho (18) países europeos. “The Organisation<sup>17</sup> for Economic Co-operation and Development” (OECD), u “Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo” (OCED), nace oficialmente el día 3 de septiembre de 1961, fecha en la que legalmente entró en vigencia el convenio que había sido firmado algunos meses antes.

En la actualidad, la OCED brinda a los gobiernos de las naciones la oportunidad de trabajar mancomunadamente compartiendo experiencias, buscando soluciones a problemas comunes, y procurando la comprensión de las causas que originan cambios significativos dentro de sus ámbitos económico, social y ambiental.

En relación a los “Principios” y “Valores Fundamentales” de la institución, la OCED es un ente multilateral que dice ser<sup>18</sup>:

- Objetivo: “Nuestros análisis y recomendaciones son independientes, y basados en la evidencia”.
- Abierto: “fomentamos el debate y una comprensión compartida de los problemas globales críticos”.
- Valiente: “Nos atrevemos a desafiar la sabiduría convencional, empezando por la nuestra”.
- Pionero: “Identificamos y abordamos los desafíos emergentes y de largo plazo”.
- Ético: “Nuestra credibilidad se basa en la confianza, la integridad y la transparencia”.

La OCED cuenta en el presente con treinta y cinco (35) países miembros: Alemania,

Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Corea del Sur, Dinamarca, Eslovenia, España, Estados Unidos de América, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Letonia, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza y Turquía. Cuenta además con la participación de cinco (5) importantes países bajo la figura de ‘Socios Clave’: Brasil, India, Indonesia, República Popular China y Sudáfrica. Adicionalmente, la OCED mantiene relaciones globales y contacto directo con países que no figuran como miembros ni socios de la institución, llegando incluso a desarrollar relaciones de cooperación con un gran número de ellos (como por ejemplo la Federación Rusa, cuya información además figura dentro del ‘OECD Better Life Index’). Es en este sentido que, aun cuando no se incluyan datos de muchos países, el grupo de naciones analizadas y estudiadas por la OCED consigue abarcar a la mayoría de las economías desarrolladas del mundo, así como a varias de las economías emergentes más importantes de la actualidad.

Las áreas de influencia de la OCED abarcan múltiples disciplinas y diversidad de sectores. La institución participa activamente en tareas que van desde el establecimiento de normas internacionales para la agricultura y el manejo de productos químicos, hasta la evaluación de los temas cotidianos que afectan de manera conjunta a toda la población de un país específico (seguridad social, sistema educativo, régimen de impuestos, productividad de las empresas, etcétera).

La OCED, de manera consistente, invierte esfuerzos para ayudar a los principales entes rectores de los países (y en particular a los de las economías emergentes) a lograr progresos en los siguientes aspectos:

- Recuperación de la confianza en los mercados y en las instituciones que les ayudan a funcionar.
- Restablecimiento de la salud de las finanzas públicas como base fundamental para el desarrollo económico sustentable.
- Promoción de fuentes de crecimiento económico ideadas a partir de la innovación, y a partir de estrategias de desarrollo afines a la protección del ambiente.

<sup>16</sup> Aproximadamente 13.000 millones de dólares estadounidenses (U. S. \$), según su valor para la época, que fueron distribuidos entre dieciséis (16) países aliados de Europa Occidental.

<sup>17</sup> British English.

<sup>18</sup> www.oecd.org

- Fomento de iniciativas destinadas a garantizar a personas, de todas las edades, la posibilidad de desarrollar habilidades que les permitan desempeñarse en actividades de trabajo productivas y satisfactorias.

Con el objeto de agrupar distintas visiones, áreas y perspectivas, la OCED ha diseñado una metodología a través de la cual pretende investigar, precisar y analizar un tema intrínsecamente abstracto e intangible, pero fundamentalmente importante para el desarrollo sustentable de las naciones: el bienestar de las personas.

El bienestar es un concepto multidimensional que, definitivamente, requiere de una amplia y multidisciplinaria perspectiva de observación y análisis.

La OCED ha participado en debates sobre el bienestar de las sociedades desde 1960 (e incluso desde antes, cuando se inició bajo la figura de la OEEC, a finales de los años 40) y, con base en esa experiencia, ha escogido diversos temas que considera esenciales para su incorporación en el denominado “Índice para una Vida Mejor”, o también conocido como “OECD Better Life Index”.

Este “Índice para una Vida Mejor” de la OCED selecciona, clasifica e integra once (11) elementos clave, en dos (2) diferentes grupos, a saber<sup>19</sup>:

Elementos que describen las condiciones materiales de vida de los ciudadanos:  
Empleo, Ingresos y Vivienda.

Elementos que describen la calidad y/o estándar de vida de los ciudadanos:  
Comunidad, Educación, Balance Vida-Trabajo, Medio Ambiente, Compromiso Cívico, Salud, Satisfacción y Seguridad.

La metodología particular empleada por la OCED establece que cada aspecto en particular sea observado a través de uno o más indicadores específicos. El elemento “Empleo”, por ejemplo, hace uso de cuatro (4) mediciones distintas: la tasa de empleo, la tasa de empleo a largo plazo, los ingresos personales, y la seguridad en el empleo. Para cada caso, las observaciones son separadas y diferenciadas, según se trate del género masculino o femenino.

La información empleada para los análisis y el cálculo del “Índice para una Vida Mejor” proviene de fuentes oficiales, tales como la misma OCED, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), y las oficinas estatales de información (estadísticas) de los distintos países colaboradores. Algunos indicadores empleados, por ejemplo, se basan en la encuesta mundial “Gallup”, para la cual se realizan periódicamente sondeos de opinión en más de ciento sesenta (160) países.

Los resultados obtenidos a través de las diferentes encuestas, y de estudios temáticos tales como el “Índice para una Vida Mejor” (“OECD Better Life Index”), son compartidos con todos los países relacionados, ello a los fines de proporcionar data útil para el establecimiento de criterios comparativos, evaluar el desempeño de características particulares de poblaciones específicas, y fundamentar el diseño de políticas públicas acordes.

El “Índice para una Vida Mejor” de la OCED (“OECD Better Life Index”) comprende el estudio de treinta y ocho (38) países que son colaboradores o miembros de la organización, a saber: Alemania, Australia, Austria, Brasil, Bélgica, Canadá, Chile, Corea del Sur, Dinamarca, Eslovenia, España, Estados Unidos de América, Estonia, Federación Rusa, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Letonia, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Sudáfrica, Suecia, Suiza y Turquía. Resulta apropiado destacar que, a pesar de no reunir información sobre países tan relevantes como República Popular China y La India<sup>20</sup> (entre otros), el grupo de naciones consideradas dentro del ‘Índice para una Vida Mejor’ de la OCED incluye a la mayoría de las economías desarrolladas y emergentes más importantes del mundo.

#### IV. RESULTADOS

Al observar la conducta, la tendencia y la relación que actualmente existe entre la especie humana, el sector empresarial y el hábitat natural, el escenario global que se

<sup>19</sup> <http://www.oecdbetterlifeindex.org>

<sup>20</sup> En virtud al tamaño de sus economías y a lo particularmente característico de sus estructuras socioculturales.

percibe (a partir de los efectos más notorios y evidentes) pudiera ser descrito en atención a las siguientes premisas:

La acción del ser humano está destruyendo progresivamente el medio ambiente de todo el planeta.

- La acción del sector empresarial está destruyendo progresivamente el medio ambiente de todo el planeta.
- Las acciones del ser humano y del sector empresarial agotan los recursos naturales y contaminan el ambiente.

No obstante, existen también importantes argumentos que pueden (y deben) ser considerados al momento de buscar y analizar criterios que permitan aportar soluciones:

- Las empresas son influyentes entes sociales, cuyas acciones permean a sus miembros, a las comunidades relacionadas, y también al resto de la sociedad.
- El ser humano y las empresas no existen en mundos diferentes; las circunstancias del entorno natural son las mismas para ambos.
- Las empresas son operadas y dirigidas por su capital humano. La empresa y el capital humano comparten la misma realidad ambiental y, por ende, la problemática puede ser abordada en conjunto y desde una misma perspectiva.

Las premisas iniciales, y en particular aquella que atañe directamente a la conducta predominante de las empresas (“La acción del sector empresarial está destruyendo progresivamente el medio ambiente de todo el planeta”), pueden ser transformadas y replanteadas buscando una perspectiva más positiva (optimista), en la que se puedan incorporar significados novedosos, con escenarios más útiles y manejables, y sin incurrir en contradicciones que menoscaben la veracidad y vigencia de todos los planteamientos formulados:

- Algunas empresas muestran una “Conducta Sustentable” (en algún grado de una escala no definida).
- La conciencia empresarial orientada a la sustentabilidad existe (aun cuando sea bajo una expresión proporcionalmente reducida).

Finalmente podemos decir:

- La acción del sector empresarial contribuye de manera incipiente con el desarrollo sustentable.

El cambio fundamental producido gracias a la adopción de un nuevo enfoque es que, en lugar de tener que desplegar estrategias para evitar la destrucción del entorno natural, se pueden enfocar esfuerzos para impulsar a la naciente conciencia de sustentabilidad empresarial. Sin embargo, es importante señalar que los dos enfoques planteados a través de los módulos de premisas, a pesar de parecer contrarios, no son excluyentes sino complementarios.

En términos de análisis, el paso siguiente es comprender los orígenes de las circunstancias que se describen en la nueva premisa principal, dando así cabida a dos (2) importantes cuestionamientos: ¿Por qué la acción del sector empresarial contribuye de manera incipiente con el desarrollo sustentable? ¿Por qué el sector empresarial no dedica más esfuerzos a su propio desarrollo sustentable?

Las empresas comerciales son operadas y dirigidas por su capital humano, o lo que es decir, por personas quienes, en términos de sus actividades y sus vínculos con la organización, pueden ser agrupadas en seis (6) conjuntos principales:

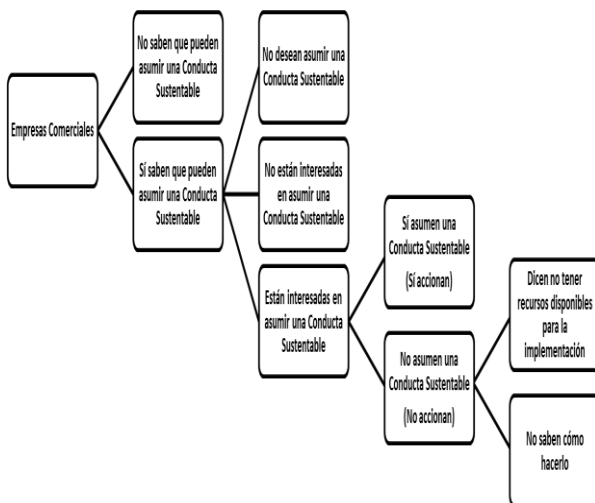
- Accionistas y Asociados (propietarios).
- Cuerpo Directivo.
- Cuerpo Gerencial.
- Empleados Funcionales.
- Técnicos y Operadores.
- Otros Relacionados Directos.

Estos grupos de personas, interactuando como un solo conjunto, generan sinergias y crean una “Cultura Organizacional”, que luego se traduce en una “Identidad Empresarial” (variable psicológica grupal). Tal identidad estará mayormente caracterizada por los “Valores” (en referencia a la variable psicológica individual) que sean comunes y predominantes dentro del grupo de personas cuya influencia prevalezca dentro de la cultura organizacional.

Entendiendo ahora que las empresas comerciales (sin importar sus dimensiones ni su actividad) cuentan con una cultura organizacional particular, y con una identidad

propia que les caracteriza y que se define a partir del grupo de influencia predominante dentro de su estructura, se comprende entonces cómo es posible que, en términos generales, una empresa tienda a reflejar en modo unificado un patrón de conducta específico, en lugar de desplegar una variedad de comportamientos dispares o disonantes.

En el caso de las conductas sustentables, y según el diagrama que se muestra a continuación (Figura 1), existen diversos motivos por los cuales una organización empresarial no manifiesta comportamientos de esa índole:



**Figura 1:** Motivos que Inhiben Conductas Sustentables por Cuenta de las Organizaciones Empresariales.

La distribución de variables psicológicas grupales relevantes (que impulsan o inhiben la conducta sustentable de la organización), y la acción recomendable para un cambio favorable hacia la sostenibilidad, frente a la condición empresarial detectada (en cada uno de los casos reflejados en el diagrama anterior), es la siguiente:

- Empresas que no saben que pueden asumir una conducta sustentable: las variables psicológicas determinantes son “conciencia”, “conocimientos”, “actitudes”, “capacidad crítica” y “valores”. La acción recomendable es informar y motivar a la empresa.
- Empresas que sí saben que pueden asumir una conducta sustentable y que no desean hacerlo: las variables psicológicas determinantes son “conciencia”, “actitudes” y “valores”. La acción recomendable es

informar y motivar a la empresa, y/o esperar a que determinadas políticas públicas coercitivas (marco legal regulatorio) les impulsen a hacerlo.

- Empresas que sí saben que pueden asumir una conducta sustentable pero que no están interesadas en hacerlo: las variables psicológicas determinantes son “conciencia”, “actitudes”, “valores” y “motivación”. La acción recomendable es informar y motivar a la empresa.

- Empresas que sí saben que pueden asumir una conducta sustentable, que sí están interesadas en hacerlo, y que sí la asumen (sí accionan): las variables psicológicas determinantes son “conciencia”, “conocimientos”, “actitudes”, “aptitudes”, “capacidad crítica”, “valores”, “creencias”, “identidad”, “intención”, y “motivación”. La acción recomendable es apoyar a la empresa a través de la compra de sus productos y/o servicios (en la medida de los propios requerimientos y posibilidades), y contribuir a difundir su ejemplo.

- Empresas que sí saben que pueden asumir una conducta sustentable, que sí están interesadas en hacerlo, y que no la asumen (no accionan) porque dicen no tener recursos disponibles: las variables psicológicas determinantes son “conciencia”, “conocimientos”, “actitudes”, “aptitudes”, “capacidad crítica”, “valores”, “intención”, y “motivación”. La acción recomendable es informar a la empresa.

- Empresas que sí saben que pueden asumir una conducta sustentable, que sí están interesadas en hacerlo, y que no la asumen (no accionan) porque no saben cómo hacerlo: las variables psicológicas determinantes son “conciencia”, “conocimientos”, “actitudes”, “aptitudes”, “capacidad crítica”, “valores”, “intención”, y “motivación”. La acción recomendable es informar a la empresa.

El problema principal de investigación que se plantea deriva de la condición de este último grupo de empresas (Empresas que sí saben que pueden asumir una conducta sustentable, que sí están interesadas en hacerlo, y que no la asumen porque no saben cómo hacerlo): ¿cómo orientar a las organizaciones empresariales con fines de lucro para la

implementación de criterios congruentes de sustentabilidad en el manejo de sus unidades de negocio y en el diseño de sus planes estratégicos corporativos, a los fines de obtener resultados comerciales exitosos, promover el bienestar integral de todo su capital humano, fomentar la satisfacción de todos sus relacionados y, además, realizar aportes constructivos tangibles en favor del progreso de la sociedad a la que pertenecen, resguardando los intereses de las generaciones futuras, y preservando el entorno natural dentro del cual se desenvuelven?

La solución que se proyecta debe asumir necesariamente el reto de brindar herramientas idóneas que ayuden a las organizaciones comerciales, ubicadas dentro de la categoría de interés ('Empresas que sí saben que pueden asumir una conducta sustentable, que sí están interesadas en hacerlo, y que no la asumen porque no saben cómo hacerlo'), a abordar y transformar la actitud depredadora del sector empresarial (en términos de la tendencia general percibida) hacia un patrón predominante de conductas sustentables, que sea capaz de influir sobre el comportamiento del propio capital humano, y también sobre el comportamiento colectivo del resto de los stakeholders.

Según se explicara con anterioridad, desde hace ya algunas décadas existe una vertiente exitosa de la economía capitalista en donde organizaciones comerciales que manifiestan una clara tendencia hacia "Conductas Pro-sociales", además de considerar los intereses de sus shareholders, incluyen y ponderan los intereses de todas las demás personas y entidades que están, de alguna manera, relacionadas con el proceso productivo y con la actividad comercial de la industria y de la sociedad a la cual pertenecen.

En concordancia con este modelo de negocio (próspero y socialmente inclusivo), y complementando con lo que sería un patrón ideal de "Conducta Pro-ambiental" (CPA) por parte de las empresas, se establece que, para ayudar a contrarrestar los principales problemas que afectan la salud de la biósfera, es necesario implementar estrategias operativas que estén fundamentalmente orientadas a minimizar (o al menos a reducir) el impacto ambiental que provoca este sector productivo a través de sus procesos

operativos, y también a través de sus productos fabricados y/o comercializados. En ese sentido, los impactos ambientales generados por las empresas pueden ser catalogados y estudiados, principalmente, a partir de los siguientes parámetros:

- La "Huella Ecológica"<sup>21</sup> generada, considerando las actitudes, las conductas y los patrones de consumo de la población;
- La "Huella de Carbono"<sup>22</sup> generada, considerando las actividades productivas y comerciales desarrolladas;
- La "Huella Ambiental"<sup>23</sup> generada, considerando el ciclo de vida de los productos fabricados (o del portafolio de productos mercadeado).

Calcular estas "Improntas" o "Huellas" ambientales implica recurrir a mecanismos de medición que pudiesen ser de mayor o menor practicidad, en atención a las características particulares de cada empresa. En ese sentido, si bien es cierto que se trata de pautas de análisis distintas (pero no excluyentes), también es cierto que aplicarlas en simultáneo a una organización comercial determinada pudiera resultar en un esfuerzo redundante, e incluso inadecuado.

En todo caso, se trata de herramientas útiles para detectar oportunidades de ahorro de energía a través de los distintos eslabones que conforman la cadena de producción y consumo de las empresas. Los análisis que se realizan a partir del uso de estos instrumentos

---

<sup>21</sup> Se trata de un indicador de orden ambiental (medido en "Hectáreas per Cápita") que hace referencia al espacio físico (área de superficie) necesario para producir los recursos que emplea y para asimilar los residuos que genera una determinada población, bajo unos patrones de conducta específicos, y de manera indefinida en el tiempo.

<sup>22</sup> Se trata de un indicador de orden ambiental (medido en "Unidades de Carbono Equivalente" o "CO<sub>2</sub>eq") que hace referencia a la emisión total de gases con efecto invernadero (GEI) que es capaz de generar un individuo, un producto, una empresa, e incluso un evento particular.

<sup>23</sup> Referido al impacto en el entorno natural que es capaz de generar un bien, un servicio, o una organización específica (empresa), en términos del "Ciclo de Vida" del producto (o conjunto de productos) comercializado. Ese impacto ambiental es medido siguiendo normas internacionales establecidas por la "International Organization for Standardization" (ISO), por la "Organisation Environmental Footprint" (OEF), y por la Unión Europea (UE).



especializados, así como las posteriores acciones derivadas, pretenden lograr reducciones tangibles dentro de los siguientes rubros:

- Consumo energético.
- Consumo de recursos materiales.
- Emisión de residuos (de toda índole).

La “Huella Ecológica” es un concepto creado para precisar la cantidad de superficie (aire, agua y tierra ecológicamente productiva), que es necesaria para producir los recursos consumidos y para asimilar los residuos generados por cuenta de un individuo o grupo de individuos determinado (comunidad, país, región, otros), en atención a sus patrones manifiestos de conducta. Se trata de un indicador de impacto ambiental cuyas mediciones vienen dadas en “Hectáreas de Superficie Productiva”<sup>24</sup>, hecho que no resulta ser muy práctico a la hora de establecer indicadores de gestión en la mayoría de las empresas comerciales. Sin embargo, existe la denominada “Huella Ecológica Corporativa”, adaptación de la huella ecológica clásica que permite a cualquier organización medir su impacto ambiental (Doménech & Arenales, 2008), y cuya unidad de medida puede ser igualmente expresada en “Hectáreas de Superficie Productiva”, o bien en “Unidades de Carbono Equivalente” (CO<sub>2</sub>eq, unidad de medida estándar usada para el cálculo de la “Huella de Carbono”).

La “Huella de Carbono”, por su parte, aun cuando su enfoque resulte ser limitado, es un indicador que procura medir el impacto ambiental generado a partir del principal causante del mayor, y también más urgente, de los problemas que actualmente afectan la salud de la biósfera: la emisión de gases con efecto invernadero (GEI), y el cambio climático o calentamiento global. Su unidad de medida, tal y como se mencionara en el párrafo anterior, se expresa en función de “Unidades de Carbono Equivalente” (CO<sub>2</sub>eq) las cuales, en el caso de las organizaciones empresariales, se generan a partir de sus propios procesos operativos (fabriles y/o comerciales).

La “Huella Ambiental”, en cambio, resulta ser un indicador de impacto ecológico

comparativamente más completo y robusto que los anteriores, por cuanto introduce una diversidad de criterios que amplía sustancialmente el espectro de visión y de análisis.

El cálculo de la “Huella Ambiental” para una organización o ente determinado, implica la consideración de dieciséis (16) efectos distintos causados al entorno natural, a saber:

- Acidificación.
- Agotamiento de la capa de ozono.
- Agotamiento de recursos hídricos (agua).
- Agotamiento de recursos (minerales, fósiles).
- Cambio climático.
- Ecotoxicidad para ecosistemas de agua dulce.
- Efectos a la salud humana (cancerígenos).
- Efectos a la salud humana (no cancerígenos).
- Partículas/sustancias inorgánicas con efectos respiratorios.
- Eutrofización terrestre.
- Eutrofización de agua dulce.
- Eutrofización marina.
- Formación de ozono fotoquímico.
- Radiación ionizante (efectos sobre la salud humana).
- Radiación ionizante (efectos sobre el ecosistema).
- Transformación del terreno.

Estos efectos ocasionados al medio natural (impacto ambiental o ecológico) son calculados, para cada caso, en atención a metodologías y estándares establecidos por la “International Organization for Standardization” (ISO), por la “Organisation<sup>25</sup> Environmental Footprint” (OEF), e incluso por la Unión Europea (UE). En ese sentido, vale explicar que la metodología generalmente empleada para el cálculo de la “Huella Ambiental” de un producto, o de una organización en particular, se fundamenta en el denominado “Análisis del Ciclo de Vida” (ACV).

El “Análisis del Ciclo de Vida” (ACV) consiste en evaluar todos y cada uno de los

<sup>24</sup> La “Hectárea” (ha) es una unidad de superficie equivalente a diez mil metros cuadrados.

<sup>25</sup> British English.

efectos ambientales generados a lo largo de la vida del producto (“desde la cuna, hasta la tumba”), o lo que es decir, desde la propia fuente de los recursos primarios requeridos para los procesos de fabriles (“cuna”) hasta la disposición final de los residuos (desechos) del producto final (“tumba”), considerando y analizando todos los demás eslabones de las fases intermedias.

De manera clara, este enfoque permite abrir el foco de análisis del impacto ambiental generado por un producto o por una empresa en particular (enfoque tradicionalmente limitado los propios procesos productivos y/o de comercialización), hacia un ámbito bastante más extenso que trasciende las puertas de sus instalaciones.

Tal y como lo expresa la Unión Europea (UE), “la huella ambiental de las organizaciones” (HAO) es una medida multicriterio del comportamiento ambiental de una organización que proporciona bienes o servicios, con la perspectiva de todo el ciclo de vida. Se elaboran estudios de HAO con el objetivo general de tratar de reducir el impacto ambiental derivado de las actividades de las organizaciones, teniendo en cuenta las actividades de la cadena de suministro<sup>26</sup> (de la extracción de las materias primas a la gestión de los residuos finales, pasando por las etapas de producción y uso). Entre las organizaciones consideradas se incluyen empresas, entidades de la administración pública, organizaciones sin ánimo de lucro y otros organismos. Las HAO son complementarias de otros instrumentos centrados en emplazamientos y umbrales específicos<sup>27</sup>.

En términos prácticos, y considerando los intereses del sector empresarial, salvo que el requerimiento para adoptar cualquiera de los otros dos indicadores señalados sea incuestionable, resulta en definitiva más conveniente medir el impacto ambiental de una organización a través del cálculo de su propia “Huella Ambiental”, por cuanto ese análisis ya supone e incluye consideraciones intrínsecas al cálculo de la “Huella

Ecológica”, al cálculo de la “Huella de Carbono”, e incluso al cálculo de otro indicador de uso menos frecuente que se denomina “Huella Hídrica”<sup>28</sup>. No obstante, independientemente de cual sea la metodología de cálculo empleada, todas las medidas y estrategias que permitan a la empresa generar eficiencias en el manejo de sus procesos operativos, tenderán a disminuir la presión que impulsa la demanda de recursos en el mercado<sup>29</sup> y, consecuentemente, tenderán a reducir el impacto ambiental de la propia organización. En este sentido, el uso práctico de los conocimientos especializados disponibles, así como el empleo de la tecnología desarrollada, pudiera ser, sin duda, el camino recomendado para un desarrollo empresarial exitoso, saludable y sustentable.

Existen determinadas iniciativas o “Conductas Pro-ambientales” que, en atención a las posibilidades reales de la empresa y al ramo particular de su actividad comercial, pueden implementarse de manera práctica, fácil y expedita, a fin de reducir el impacto ambiental que ella misma genera. Entre algunas de esas iniciativas pueden mencionarse las siguientes:

- Reducción del consumo de recursos/materiales/insumos.
- Reúso de recursos/materiales/insumos.
- Reciclaje de recursos/materiales/insumos.
- Ahorro en el consumo de energía eléctrica.
- Ahorro en el consumo de agua.

Algunas otras iniciativas, de carácter más complejo, pudiesen ser, por ejemplo:

- Ahorro en el consumo y/o sustitución de los combustibles derivados del petróleo mediante la implementación de fuentes de energía renovable

<sup>26</sup> La cadena de suministro se denomina a menudo “Cadena de Valor” en la bibliografía. No obstante, aquí se ha preferido el término “Cadena de Suministro” para evitar la connotación económica de “Cadena de Valor”.

<sup>27</sup> Diario Oficial de la Unión Europea. Legislación L124. 4 de mayo de 2013, Página Número 110. Unión Europea. Bruselas, Bélgica. 2013.

<sup>28</sup> Indicador de impacto ambiental que refiere al volumen de agua dulce necesario para abastecer los requerimientos operativos (fabriles y comerciales) de una empresa particular, o para abastecer los requerimientos de un individuo, comunidad o sociedad específica.

<sup>29</sup> Ámbito de la “Economía” al que entes productores de bienes y servicios acuden para participar con una “Oferta”, que se espera pueda satisfacer la “Demanda” impulsada por entes consumidores, a través del intercambio de un valor (monetario o no monetario) acordado entre las partes (“Precio”).

(hidráulica, solar, eólica, geotérmica y biomasa, entre otras).

- Control en la generación y disposición final de desperdicios.
- Contribución a la conservación del entorno natural y a la estética ambiental.

El hecho de procurar e incorporar criterios que permitan conjugar los beneficios ambientales de estas iniciativas, junto con los beneficios económicos y sociales que ellas impulsan de manera intrínseca (en términos del bienestar de las personas y de sus comunidades), facilita la posibilidad de motivar a todas las partes involucradas (stakeholders), y activa el poder potencial que yace en esas iniciativas para transformar simples estrategias empresariales, en actitudes y conductas grupales de equidad y altruismo, propias (por definición) de “Conductas Sustentables” que, inicialmente, serían de carácter “Empresarial” y, eventualmente, serían de alcance comunitario o “Colectivo”.

No obstante la franca disposición del cuerpo directivo de una empresa comercial para adoptar estrategias sostenibles de negocio, surgen importantes interrogantes que deben ser despejadas a los fines de descifrar los criterios operativos de sustentabilidad más idóneos, según las características y los requerimientos particulares de cada organización:

- ¿Cómo diseñar estrategias sostenibles de negocio para la empresa?
- ¿Cuáles estrategias sostenibles de negocio se deben considerar?
- ¿Cuáles estrategias sostenibles de negocio se pueden implementar?
- ¿Cómo implementar las estrategias sostenibles de negocio escogidas?
- ¿Cómo evaluar el resultado de las estrategias sostenibles de negocio implementadas?
- ¿Cómo mejorar los resultados obtenidos en cada caso?
- ¿Cómo diseñar e implementar un plan estratégico de acción que promueva la sustentabilidad integral de las actividades operacionales de la empresa?

Para responder las interrogantes planteadas se establece la siguiente metodología:

Definir los elementos básicos fundamentales sobre los que habrán de enfocarse las observaciones y los análisis posteriores.

Cuantificar y medir los elementos básicos fundamentales que han sido definidos.

Determinar mecanismos de acción que permitan intervenir y actuar a voluntad sobre los elementos básicos fundamentales definidos, a fin de mejorar progresivamente el desempeño y los resultados de las áreas operativas involucradas.

Siguiendo esta secuencia de pasos, se procede entonces a diseñar un “Marco Referencial de Indicadores Cardinales de Sustentabilidad Empresarial”<sup>30</sup>, junto a una metodología para su adaptación a la gestión gerencial que, siendo todos de naturaleza estándar y de aplicación general, permitan al cuerpo directivo de las empresas comerciales con fines de lucro disponer de herramientas prácticas y útiles para el diseño, planificación, implementación y control de estrategias sostenibles de negocio<sup>31</sup>, y de un plan estratégico de acción que esté comprometido con la sustentabilidad integral de sus actividades operacionales, en atención a los principios bioéticos y a las pautas para el desarrollo sustentable promovidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED).

#### *A. Marco Referencial de Indicadores Cardinales de Sustentabilidad Empresarial*

El “Marco Referencial de Indicadores Cardinales” diseñado establece como punto focal de análisis a las condiciones de sustentabilidad operativa derivadas del marco general de circunstancias que, en un momento determinado, influyen sobre el desempeño de

<sup>30</sup> Relativo a señalizadores de carácter primario o fundamental (guías básicas, medidores principales), diseñados para monitorear y reflejar valores descriptivos que informen respecto al desempeño de actividades operativas, procesos productivos y/o elementos relevantes considerados de interés gerencial para la empresa.

<sup>31</sup> Prácticas operativas definidas por la organización en las que se integran los intereses de todo el conjunto de partes vinculadas con la actividad comercial (empresa, capital humano, mercado, agrupaciones profesionales, comunidades, sociedad - incluyendo las generaciones futuras -, medio natural, y demás entes relacionados), considerando las realidades que definen el entorno empresarial y que derivan de factores socio-culturales, económicos, políticos y ambientales.

cualquier organización empresarial que esté orientada a la generación de lucro.

Resulta conocido que las empresas comerciales son organizaciones particularmente susceptibles a las circunstancias creadas por el entorno nacional al que pertenecen. Es así como el “Marco Referencial de Indicadores Cardinales” planteado considera a ese conjunto de circunstancias como un factor determinante (driver) capaz de afectar, en modo significativo y preponderante, el desempeño sustentable de toda organización empresarial con fines de lucro que actúe bajo su influencia.

El “Marco Referencial de Indicadores Cardinales” señala elementos financieros que refieren directamente a valores considerados como muy relevantes para el cuerpo directivo y gerencial de las empresas comerciales con fines de lucro. Estos elementos son normalmente reflejados en los registros contables, en los balances económicos y/o en los distintos instrumentos de planeación y control que se elaboran según los estándares operacionales previstos, y según las pautas legales vigentes.

El modelo también plantea que las áreas funcionales básicas dentro de una empresa comercial con fines de lucro, pueden ser identificadas y separadas en atención a la naturaleza de las principales actividades operativas (procesos) que en ella se desarrollen, a saber:

- Procesos de procura de materias primas e insumos.
- Procesos fabriles.
- Procesos de distribución de productos (semi-elaborados y terminados).
- Procesos comunicacionales.
- Procesos comerciales con clientes y consumidores.
- Proceso de consumo de los productos y servicios.
- Proceso de gerencia del capital humano.
- Procesos de tesorería y gerencia de negocios.
- Procesos de interrelación con otros stakeholders.
- Procesos de ingeniería y mantenimiento de infraestructuras.

- Procesos de interrelación con el medio ambiente.

Se considera que una empresa comercial en particular pueda incluir al menos una, varias, o incluso todas las actividades funcionales especificadas, dentro de la estructura de sus actividades operativas.

Se procede entonces a definir, en primera instancia, un ‘Sistema de Variables de Sustentabilidad Empresarial’, estructurado a partir del planteamiento de una función matemática del tipo:  $y = f(x_n) + I$ , en donde “y” es una variable dependiente que viene dada en términos de una función “f” con “n” variables independientes “x”, y un elemento “I” de interferencia.

El “Sistema de Variables de Sustentabilidad Empresarial” está conformado por un total de dieciocho (18) elementos integrantes, a saber:

- Una (1) variable dependiente de sustentabilidad empresarial (y): “Nivel de Sustentabilidad de la Empresa” (también denominada “VDSE”).
- Dieciséis (16) variables independientes de sustentabilidad empresarial (x): factores determinantes básicos (también denominados “Drivers” o “VISE”), susceptibles de ser medidos y de modificar sensiblemente el comportamiento de la variable dependiente (y).
- Un (1) elemento circunstancial (I): “Interferencia en el Nivel de Sustentabilidad de la Empresa” (también denominado “I<sub>NSE</sub>”).

Las dieciséis (16) variables independientes (x) definidas son diferenciadas, según su naturaleza, en tres (3) tipos distintos de variable:

- Una (1) “Variable Independiente - País - de Sustentabilidad Empresarial” (VIPSE), denominada también “Nivel de Sustentabilidad del País”. Esta variable considera elementos extrínsecos a la empresa relacionados con la sustentabilidad del país (o países) con los cuales se vincula la empresa. Su complejidad de análisis hizo necesaria la creación aparte de un “Sub-Sistema de Variables de Sustentabilidad País”;

- Cuatro (4) “Variables Independientes Financieras de Sustentabilidad Empresarial” (VIFSE), a través de las cuales se reflejan elementos intrínsecos a la empresa que son de carácter netamente monetario: “Ventas Netas de la Empresa en el Período”, “Ventas Netas Estimadas de la Empresa para el Período”, “Patrimonio de la Empresa” y Activos de la Empresa”.
- Once (11) “Variables Independientes No Financieras de Sustentabilidad Empresarial” (VINSE), a través de las cuales se reflejan elementos intrínsecos a la empresa que están referidos a la gestión de sus distintos procesos productivos y operativos: “Nivel de Sustentabilidad de los Procesos de Producción y/o de Adquisición de las Materias Primas e Insumos Necesarios para la Empresa”, “Nivel de Sustentabilidad de los Procesos Fabriles de la Empresa”, “Nivel de Sustentabilidad de los Procesos de Distribución de los Productos de la Empresa”, “Nivel de Sustentabilidad de los Procesos Comunicacionales de la Empresa”, “Nivel de Sustentabilidad de los Procesos Comerciales con los Clientes de la Empresa y/o con los Consumidores de sus Productos”, “Nivel de Sustentabilidad de los Procesos de Consumo de los Productos de la Empresa”, “Nivel de Sustentabilidad del Proceso de Gerencia del Capital Humano de la Empresa”, “Nivel de Sustentabilidad del Proceso de Tesorería y Gerencia de Negocios de la Empresa”, “Nivel de Sustentabilidad de los Procesos de Interrelación de la Empresa con Otros Stakeholders”, “Nivel de Sustentabilidad de la Infraestructura e Instalaciones de la Empresa”, y “Nivel de Sustentabilidad de los Procesos de Interrelación de la Empresa con el Entorno Natural”.

El elemento “Interferencia en el Nivel de Sustentabilidad de la Empresa” ( $I_{NSE}$ ) incorpora el efecto aritmético (positivo o negativo) que sobre la variable dependiente (y) pudiese tener cualquiera de los siguientes eventos circunstanciales:

- Un error práctico de medición de alguna de las variables independientes;

- La intervención de algún elemento exógeno ocasional (de incidencia particular) y/o de algún evento de naturaleza sistémica (de incidencia general);
- La influencia de alguna variable independiente (o grupo de variables) de naturaleza desconocida.

El elemento “Interferencia en el Nivel de Sustentabilidad de la Empresa” ( $I_{NSE}$ ) no es susceptible de ser calculado; se trata en cambio de un valor que puede ser “detectado” al contrastar el “Valor Calculado” del “Índice de Sustentabilidad Empresarial” o “ISE” (índice que se definirá y se explicará más adelante) Vs. el “Valor Esperado” de ese mismo índice (obtenido a partir de una estimación *a priori*).

El elemento “Interferencia en el Nivel de Sustentabilidad de la Empresa” ( $I_{NSE}$ ) también puede “detectarse” contrastando el “Valor Calculado” del “Índice de Sustentabilidad Empresarial” o “ISE” Vs. el “Valor Percibido” en la realidad por el experto.

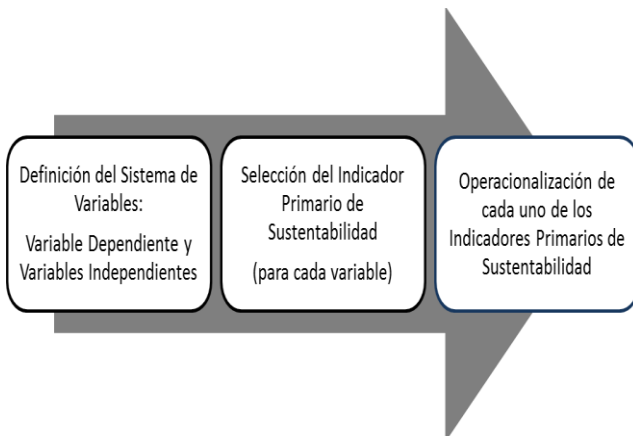
En condiciones típicas, se espera que el valor del elemento “Interferencia en el Nivel de Sustentabilidad de la Empresa” ( $I_{NSE}$ ) sea igual a cero (0).

Seguidamente, el sistema de variables diseñado  $y = f(x_n) + I$  es entonces traducido y transformado en un “Marco Referencial de Indicadores Cardinales”; vale decir que el sistema es “traducido” a través de la selección del correspondiente indicador cardinal para cada una de las variables establecidas y, a continuación, “transformado” mediante la operacionalización de los distintos indicadores cardinales en ecuaciones matemáticas que permitirán realizar los respectivos cálculos numéricos de sustentabilidad (ver Figura 2). En ese sentido, y para efectos de estandarización<sup>32</sup>, las formulaciones matemáticas que integran este “Marco

<sup>32</sup> Una configuración estandarizada de las estructuras de cálculo resulta fundamental por cuanto la uniformidad de los parámetros empleados, así como la congruencia y alineación de los criterios adoptados, hacen posible que el modelo sea aplicable universalmente, y que los resultados arrojados por un sinnúmero de empresas puedan ser comparados *a posteriori*, sin importar las características intrínsecas o extrínsecas que incidan y definan el desenvolvimiento operativo de cada una de ellas.

Referencial” han sido diseñadas y configuradas considerando las siguientes pautas:

- Sus valores posibles son ubicables dentro del intervalo de “Números Reales” (**R**):  $[0,100]$ ;
- Los resultados pueden ser directamente expresados en cifras porcentuales (%);
- El valor máximo ideal para cada uno de los indicadores es igual a 100%.

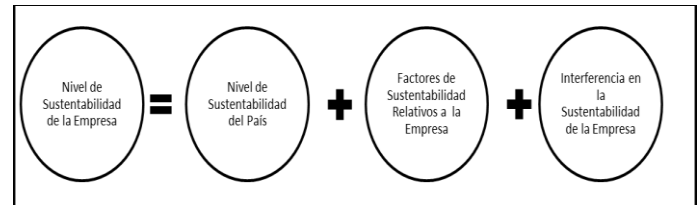


**Figura 2:** Secuencia de Transformación del Sistema de Variables.

Resulta natural esperar que no todos los indicadores planteados sean aplicables a todas las empresas comerciales con fines de lucro que interactúan en el amplio mundo de los negocios. La aplicabilidad de los indicadores diseñados dentro de las organizaciones empresariales dependerá, en cada caso, de la afinidad que tenga el indicador con la naturaleza de alguno de los procesos básicos funcionales que en ellas se desarrolle y para el cual el indicador ha sido especificado. En última instancia, la aplicación y uso de los indicadores diseñados dependerá de la viabilidad práctica que haga factible su implementación. Es pues gracias a estas circunstancias que el modelo diseñado permite obviar y/o adaptar cada uno de estos instrumentos cardinales de evaluación a los requerimientos y características específicos de cada empresa en particular, ello a los fines de poder obtener un resultado final conjunto que sea útil y congruente para la organización que es objeto de análisis.

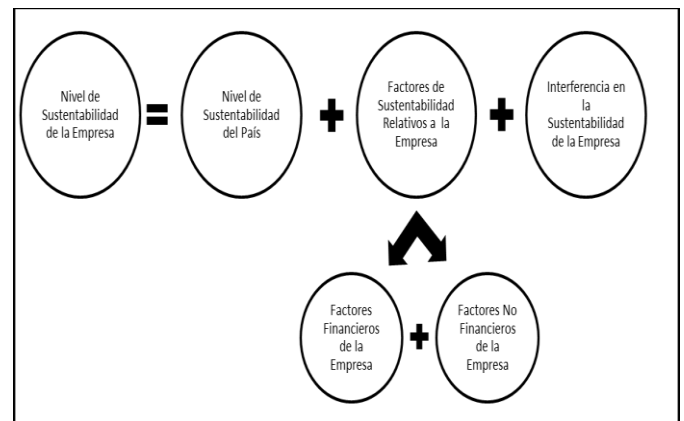
La ecuación matemática fundamental del modelo que se plantea (ver Figura 3) establece que el nivel de sustentabilidad de una empresa comercial con fines de lucro viene dado por una sumatoria aritmética entre el nivel de

sustentabilidad del país en el que reside (en relación proporcional con el nivel de sustentabilidad de todos los demás países con los cuales se relaciona), los factores intrínsecos que la componen (y que le brindan a la organización el dinamismo propio de un ente comercial de negocios), y el elemento circunstancial que ha sido denominado como “Interferencia”:

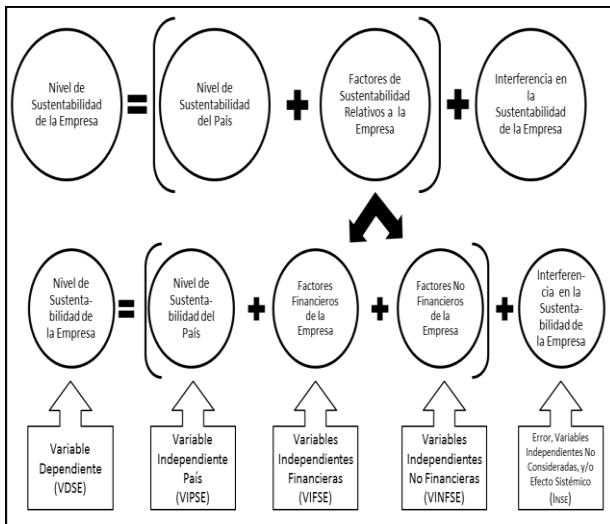


**Figura 3:** Ecuación Matemática Fundamental del Modelo.

En relación con los elementos intrínsecos a la empresa, estos se dividen para su mejor análisis en “Factores Financieros” y “Factores No Financieros”, según se muestra en los siguientes diagramas (Figura 4 y Figura 5):



**Figura 4:** Separación de los Factores de Sustentabilidad Relativos a la Empresa en “Factores Financieros” y “Factores No Financieros”.



**Figura 5:** Distribución de Variables en la Ecuación Matemática Ampliada del Modelo.

Es a partir de esta relación esquematizada que deriva finalmente el denominado “Índice de Sustentabilidad Empresarial” (ISE). Su expresión matemática considera que el grupo de elementos extrínsecos de la empresa, así como los dos (2) grupos de elementos intrínsecos de la misma (“Factores Financieros” y “Factores No Financieros”), resultan igualmente importantes a la hora de evaluar la sustentabilidad de una organización. Como consecuencia de tal apreciación, la fórmula diseñada asigna un mismo factor de ponderación (equivalente a 1/3 ó 33,3% del valor total) a cada uno de los tres (3) conjuntos valorativos que la componen (susceptibles de cálculo), y que son cuantificados a partir de los índices derivados de la “Variable Independiente País de Sustentabilidad Empresarial” (VIPSE), de las “Variables Independientes Financieras de Sustentabilidad Empresarial” (VIFSE), y de las “Variables Independientes No Financieras de Sustentabilidad Empresarial” (VINFSE):

$$ISE = [(1/3) \times \text{Índice VIPSE}] + [(1/3) \times \text{Promedio Índices VIFSE}] + [(1/3) \times \text{Promedio Índices VINFSE}]$$

- I- “Índice de Bienestar del Ciudadano” (IBC) Derivado de la “Variable Independiente País de Sustentabilidad Empresarial” (VIPSE)

De la “Variable Independiente - País - de Sustentabilidad Empresarial” (VIPSE) deriva el “Índice de Bienestar del Ciudadano” (IBC). Su complejidad de análisis hizo necesaria la

creación adicional de un “Sub-Sistema de Variables de Sustentabilidad País”:

Se procede entonces a estructurar este “Sub-Sistema de Variables” a partir del planteamiento de una función matemática que resulta del tipo:  $y = f(x_n + i) + I$ , en donde “y” es una variable dependiente que viene dada en términos de una función “f” con “n” variables independientes “x”, influenciadas por un término marginal “i”, y un elemento “I” de interferencia.

El “Sub-Sistema de Variables de Sustentabilidad País” está conformado por un total de veintidós (22) elementos integrantes, a saber:

- Una (1) variable dependiente de sustentabilidad país (y): “Nivel de Bienestar del Ciudadano” (también denominada “VDSP”).
- Diez (10) variables independientes de sustentabilidad país (x): factores determinantes básicos (también denominados “Drivers” o “VISP”), susceptibles de ser medidos y de modificar sensiblemente el comportamiento de la variable dependiente (y).
- Diez (10) elementos marginales (i): en virtud de la extensión de los tópicos abordados por los drivers del “Sub-sistema de Variables de Sustentabilidad País”, el diseño define un término adicional denominado “Interferencia Marginal del Factor Determinante” (también denominados “imfd”) para referir e incorporar de manera autónoma, en cada una de las diez (10) “Variables Independientes de Sustentabilidad País” (VISP) establecidas, el efecto aritmético (positivo o negativo) que pudiese tener cualquiera de los siguientes eventos:
  - Un error práctico en la medición de la “VISP” correspondiente;
  - La influencia eventualmente relevante de alguna sub-variable independiente (o varias), conocida dentro del contexto, pero con efectos normalmente nulos o imperceptibles (VISP Marginal Circunstancial) sobre la “VISP” relacionada;

- La intervención de algún elemento ocasional (o varios), de ocurrencia notoria, atípica, impredecible y efectos colectivos evidentes; y/o de algún evento de naturaleza sistémica (VISP Marginal Sistémica), capaz de modificar significativamente el comportamiento de la “VISP” relacionada;
- La influencia de alguna variable independiente marginal (o grupo de variables) de naturaleza desconocida.

El elemento “Interferencia Marginal del Factor Determinante” (imfd) no es susceptible de ser calculado; se trata en cambio de un valor que puede ser “detectado” al contrastar el “Valor Calculado” del indicador de la “Variable Independiente de Sustentabilidad País” (VISP) correspondiente Vs. el “Valor Esperado” de ese mismo indicador (obtenido a partir de una estimación *a priori*).

El elemento “Interferencia Marginal del Factor Determinante” (imfd) también puede “detectarse” contrastando el “Valor Calculado” del indicador de la “Variable Independiente de Sustentabilidad País” (VISP) correspondiente Vs. el “Valor Percibido” en la realidad por el experto.

En condiciones típicas, se espera que el valor del elemento “Interferencia Marginal del Factor Determinante” (imfd) sea igual a cero (0).

- Finalmente, y como último elemento integrante del “Sub-Sistema de Variables de Sustentabilidad País”, se define el término “Interferencia en el Nivel de Bienestar del Ciudadano” (INBC) para referir e incorporar el efecto aritmético (positivo o negativo) que sobre la “Variable Dependiente de Sustentabilidad País” establecida (VDSP) pudiesen tener cualquiera de los siguientes eventos:
  - La influencia eventualmente relevante de alguna “Variable Independiente de Sustentabilidad País” conocida (o varias), pero deliberadamente omitida dentro del “Sub-Sistema de Variables de Sustentabilidad País” diseñado por mostrar efectos normalmente nulos o imperceptibles (VISP Circunstancial) sobre la “VDSP” establecida;

- La intervención de algún elemento ocasional (o varios), de ocurrencia notoria, atípica, impredecible y efectos colectivos evidentes; y/o de algún evento de naturaleza sistémica (VISP Sistémica);
- La influencia de alguna variable independiente (o grupo de variables independientes) desconocida.

El elemento “Interferencia en el Nivel de Bienestar del Ciudadano” (INBC) no es susceptible de ser calculado; se trata en cambio de un valor que puede ser “detectado” al contrastar el “Valor Calculado” del “Índice de Bienestar del Ciudadano” o “IBC” (índice que se definirá y se explicará seguidamente) Vs. el “Valor Esperado” de ese mismo índice (obtenido a partir de una estimación *a priori*).

El elemento “Interferencia en el Nivel de Bienestar del Ciudadano” (INBC) también puede “detectarse” contrastando el “Valor Calculado” del “Índice de Bienestar del Ciudadano” o “IBC” Vs. el “Valor Percibido” en la realidad por el experto.

En condiciones típicas, se espera que el valor del elemento “Interferencia en el Nivel de Bienestar del Ciudadano” (INBC) sea igual a cero (0).

Las características de la “Variable Independiente - País - de Sustentabilidad Empresarial” (VIPSE) de la cual deriva el “Sub-Sistema de Variables de Sustentabilidad País”, y el correspondiente “Índice de Bienestar del Ciudadano” (IBC), son las siguientes:

- Variable: Nivel de Sustentabilidad del País.
- Tipo de Variable: Variable Independiente País de Sustentabilidad Empresarial (VIPSE).
- Indicador: Índice de Bienestar del Ciudadano (IBC).
- Elementos Básicos Integrantes del Indicador “IBC”: Índice de Concientización Ética (Ind<sub>1</sub>), Índice de Desarrollo Cívico (Ind<sub>2</sub>), Índice de Satisfacción Ocupacional (Ind<sub>3</sub>), Índice de Participación Ciudadana (Ind<sub>4</sub>), Índice de Producción Económica (Ind<sub>5</sub>), Índice de Desarrollo Ecológico (Ind<sub>6</sub>), Índice de Libertades Ciudadanas (Ind<sub>7</sub>), Índice de



Cobertura de Necesidades Ciudadanas Fundamentales ( $Ind_8$ ), Índice de Desarrollo Económico Autónomo del Ciudadano ( $Ind_9$ ), Índice de Felicidad del Ciudadano ( $Ind_{10}$ ), Interferencia Marginal del Factor Determinante ( $imfd$ ), Interferencia en el Nivel de Bienestar del Ciudadano ( $INBC$ ). Vale decir que el modelo propuesto plantea que cada uno de los índices recién mencionados sea operacionalizado y expresado porcentualmente a través de un cociente matemático simple entre el valor medido del indicador de la “Variable Independiente de Sustentabilidad País” correspondiente y su valor objetivo pre-establecido:

$$Ind_n = (Valor\ Medido\ del\ Indicador_n / Valor\ Objetivo_n) \times 100$$

(Válido para el intervalo de “Números Reales” ( $\mathbf{R}$ ):  $[0,100]$ )

y con un valor máximo ideal igual a 100%)

- Operacionalización Base del Indicador “IBC”:

$$IBC = [Promedio (Indn + imfd)] + INBC$$

Las empresas son organizaciones inmersas dentro de las circunstancias creadas por el entorno nacional al que pertenecen y, eventualmente, por el efecto de los ámbitos multinacionales a los cuales se vinculan mediante el devenir cotidiano de sus operaciones comerciales (compras de materias primas, procesos fabriles, ventas, etc.). En ese sentido, el “Índice de Sustentabilidad de la Empresa” debe, necesariamente, reconocer la estrecha relación que le supedita al “Nivel de Sustentabilidad del País”, y reflejar consecuentemente el efecto de todos aquellos escenarios que, siendo de carácter nacional o internacional, tengan la influencia, la repercusión, y/o la capacidad potencial de incidir y alterar significativamente (riesgo) la operatividad de la empresa.

Vale decir que toda empresa que se encuentre inmersa en un escenario de actividad multinacional debe poder individualizar y ponderar el efecto (dependencia) de cada uno de los ámbitos nacionales en los cuales participa, estableciendo, según sea el caso, criterios razonables de preponderancia y proporcionalidad que deriven, principalmente,

de los volúmenes locales de compra de materias primas e insumos, de los volúmenes locales de producción, y/o de los volúmenes locales de venta que la organización realice dentro de cada uno de los de los diferentes países.

Para poder entonces calcular el “Índice de Sustentabilidad de la Empresa” en casos de organizaciones multinacionales, debe sustituirse en la fórmula el factor que refleja el “Nivel de Sustentabilidad del País” (“Índice de Bienestar del Ciudadano”) por un “Índice de Bienestar del Ciudadano Ponderado”, que considere los países relacionados comercialmente con la empresa y pondere sus influencias según los criterios de proporcionalidad establecidos a partir de los volúmenes de compras, fabricación y/o ventas arriba especificados.

## II- Índices Derivados de las “Variables Independientes Financieras de Sustentabilidad Empresarial” (VIFSE)

De las cuatro (4) “Variables Independientes Financieras de Sustentabilidad Empresarial” (VIFSE) derivan dos (2) índices de “Factores Financieros”: el “Índice de Éxito en Ventas” (IEV) y el “Índice de Propiedad” (IP).

El “Índice de Éxito en Ventas (IEV) está diseñado a los fines de evaluar el desempeño de la principal y más importante actividad productiva, en términos de dinero, de toda organización empresarial con fines de lucro: las ventas convencionales de sus productos comerciales.

El “IEV” involucra dos (2) indicadores de “Variables Independientes Financieras de Sustentabilidad Empresarial” que fueron definidos:

- Variable: Ventas Netas de la Empresa en el Período.
  - Tipo de Variable: Independiente Financiera (VIFSE).
  - Indicador: Ventas Netas de la Empresa en el Período de Análisis (VN).
  - Elementos Básicos Integrantes del Indicador: Total Ventas de la Empresa en el Período de Análisis (TV), Total Devoluciones en Ventas en el Período de Análisis (TDV), Total Descuentos y Rebajas en Ventas en el Período de Análisis (TDRV). Los montos deben

ser expresados en dólares estadounidenses (U.S.\$), según la tasa de cambio real vigente para la empresa al final del período de análisis.

- Operacionalización Base del Indicador:

$$VN = TV - TDV - TDRV$$

- Variable: Ventas Netas Estimadas de la Empresa para el Período.

- Tipo de Variable: Independiente Financiera (VIFSE).
- Indicador: Ventas Netas Estimadas de la Empresa para el Período de Análisis (VNE).
- Elementos Básicos Integrantes del Indicador: Total Ventas Estimadas de la Empresa para el Período de Análisis (TVE), Total Devoluciones en Ventas Estimadas para el Período de Análisis (TDVE), Total Descuentos y Rebajas en Ventas Estimadas para el Período de Análisis (TDRVE). Los montos deben ser expresados en dólares estadounidenses (U.S.\$).

- Operacionalización Base del Indicador:

$$VNE = TVE - TDVE - TDRVE$$

El “Índice de Éxito en Ventas (IEV) viene entonces definido por el cociente:

$$IEV = ( VN / VNE ) x 100$$

Donde si  $VN > VNE$  entonces se asume  $IEV = 100\%$

El “Índice de Propiedad” (IP), por su parte, está diseñado bajo un muy conservador criterio de gerencia de negocios en el que se plantea que la salud financiera y la sustentabilidad de una organización empresarial con fines de lucro es inversamente proporcional a su nivel de endeudamiento (apalancamiento financiero). En la medida en que una empresa logra autofinanciar sus actividades productivas, saldar sus deudas de manera oportuna y mantener sus “Pasivos Comerciales”<sup>33</sup> en niveles mínimos, en esa misma medida logra maximizar su capacidad potencial (y contingente) de endeudamiento, manteniéndola en reserva y disponible para períodos circunstanciales de iliquidez y/o

<sup>33</sup> Deudas y obligaciones circulantes (plazo de exigencia inferior o igual a 1 año), y también deudas y obligaciones a largo plazo (plazo de exigencia superior a 1 año).

requerimientos particulares de inversión. Mediante este índice se calcula la proporción de los “Activos Totales”<sup>34</sup> de la empresa que verdaderamente pertenece a sus accionistas.

El “IP” involucra los dos (2) restantes indicadores de “Variables Independientes Financieras de Sustentabilidad Empresarial” que fueron definidos:

- Variable: Patrimonio de la Empresa.

- Tipo de Variable: Independiente Financiera (VIFSE).
- Indicador: Total Patrimonio de la Empresa al Final del Período de Análisis (TPE).
- Elementos Básicos Integrantes del Indicador: Total Activos de la Empresa al Final del Período de Análisis (TA), Total Pasivo de la Empresa al Final del Período de Análisis (TP). Los montos deben ser expresados en dólares estadounidenses (U.S.\$), según la tasa de cambio real vigente para la empresa al final del período de análisis.

- Operacionalización Base del Indicador:

$$TPE = TA - TP$$

- Variable: Activos de la Empresa.

- Tipo de Variable: Independiente Financiera (VIFSE).
- Indicador: Total Activos de la Empresa al Final del Período de Análisis (TA).
- Elementos Básicos Integrantes del Indicador: Total Pasivo de la Empresa al Final del Período de Análisis (TP), Total Patrimonio de la Empresa al Final del Período de Análisis (TPE). Los montos deben ser expresados en dólares estadounidenses (U.S.\$), según la tasa de cambio real vigente para la empresa al final del período de análisis.

- Operacionalización Base del Indicador:

$$TA = TP + TPE$$

El “Índice de Propiedad (IP) viene entonces definido por el cociente:

$$IP = ( TPE / TA ) x 100$$

### III- Índices Derivados de las “Variables Independientes No Financieras de

<sup>34</sup> Bienes, acreencias y demás derechos que son propiedad de la empresa.

## Sustentabilidad Empresarial” (VINFSE)

De las once (11) “Variables Independientes No Financieras de Sustentabilidad Empresarial” (VINFSE) derivan once (11) índices de “Factores No Financieros”: el “Índice de Sustentabilidad de los Procesos de Producción y/o de Adquisición de las Materias Primas e Insumos Necesarios para la Empresa” (ISPPMPI), el “Índice de Sustentabilidad de los Procesos Fabriles de la Empresa” (ISPF), el “Índice de Sustentabilidad de los Procesos de Distribución de los Productos de la Empresa” (ISPD), el “Índice de Sustentabilidad de los Procesos Comunicacionales de la Empresa” (ISPC), el “Índice de Sustentabilidad de los Procesos Comerciales con los Clientes de la Empresa y/o con los Consumidores de sus Productos” (ISPPCC), el “Índice de Sustentabilidad de los Procesos de Consumo de los Productos de la Empresa” (ISPCP), el “Índice de Sustentabilidad del Proceso de Gerencia del Capital Humano de la Empresa” (ISPGCH), el “Índice de Sustentabilidad del Proceso de Tesorería y Gerencia de Negocios de la Empresa” (ISPTGN), el “Índice de Sustentabilidad de los Procesos de Interrelación de la Empresa con Otros Stakeholders” (ISPIOS), el “Índice de Sustentabilidad de la Infraestructura e Instalaciones de la Empresa” (ISII), y el “Índice de Sustentabilidad de los Procesos de Interrelación de la Empresa con el Entorno Natural” (ISPIEN).

Tal y como se mencionó con anterioridad, en atención a la naturaleza de las principales actividades operativas (procesos, actividades) que desarrollan las empresas comerciales con fines de lucro, el modelo establece once (11) procesos funcionales básicos: procesos de procura de materias primas e insumos; procesos fabriles; procesos de distribución de productos (semi -elaborados y terminados); procesos comunicacionales; procesos comerciales con clientes y consumidores; proceso de consumo de los productos y/o servicios; proceso de gerencia del capital humano; procesos de tesorería y gerencia de negocios; procesos de interrelación con otros stakeholders; procesos de ingeniería y mantenimiento de infraestructuras; y procesos de interrelación con el medio ambiente. Corresponde entonces definir y

operacionalizar el indicador encargado de medir el desempeño de la “Variable Independiente No Financiera” (VINFSE) establecida para cada uno de esos procesos funcionales básicos.

Para la definición del indicador cardinal, se procedió a escoger el mejor de dos (2) criterios básicos indispensables, en atención a la naturaleza intrínseca del proceso funcional básico que se desea evaluar y también en atención a la trascendencia (importancia) del valor agregado que se pretende aportar a través de la medición (indicador): la capacidad de medir “Eficiencias” en el proceso o la capacidad de medir el “Impacto Ambiental” del proceso.

Para medir el Impacto Ambiental, se recurrió a escoger la mejor de las siguientes opciones (en atención a la naturaleza del proceso productivo que se evalúa): la “Huella de Ecológica”, la “Huella de Carbono” o la “Huella Ambiental”.

Una vez escogido el criterio más idóneo (medición del “Impacto Ambiental” o “Eficiencia”) para cada uno de los procesos funcionales básicos establecidos, se procedió a definir, en cada caso particular, un “Indicador Cardinal” que estuviese alineado de manera directa con al menos uno (1) de los diecisiete (17) “Objetivos de Sostenibilidad” (ODS) establecidos por la ONU, cuidando además, de manera rigurosa, de no transgredir ninguno de los otros “ODS” restantes.

Como resultante, los “Indicadores Cardinales” diseñados en función de las once (11) Variables Independientes No Financieras de Sustentabilidad Empresarial” (VINFSE) establecidas, son los siguientes:

- Variable: Nivel de Sustentabilidad de los Procesos de Producción y/o de Adquisición de las Materias Primas e Insumos Necesarios para la Empresa.
  - Tipo de Variable: Independiente No Financiera (VINFSE).
  - Indicador: Índice de Sustentabilidad de los Procesos de Producción y/o de Adquisición de las Materias Primas e Insumos Necesarios para la Empresa (ISPPMPI).
  - Elementos Básicos Integrantes del Indicador: Reducción Real de la Huella

Ambiental de Materias Primas e Insumos Absorbida por Tipo de Producto (RRHAMPI), Reducción Objetivo de la Huella Ambiental de Materias Primas e Insumos Absorbida por Tipo de Producto (ROHAMPI).

- Operacionalización Base del Indicador:  

$$ISPPMPI = [ \text{Promedio} ( RRHAMPI / ROHAMPI ) ] x 100$$

*donde si RRHAMPI > ROHAMPI entonces se asume ISPPMPI = 100%*
- Variable: Nivel de Sustentabilidad de los Procesos Fabriles de la Empresa.
  - Tipo de Variable: Independiente No Financiera (VINFSE).
  - Indicador: Índice de Sustentabilidad de los Procesos Fabriles de la Empresa (ISPF).
  - Elementos Básicos Integrantes del Indicador: Reducción Real de la Huella Ambiental Generada a Partir de los Procesos Fabriles por Tipo de Producto (RRHAPF), Reducción Objetivo de la Huella Ambiental Generada a Partir de los Procesos Fabriles por Tipo de Producto (ROHAPF).
  - Operacionalización Base del Indicador:  

$$ISPF = [ \text{Promedio} ( RRHAPF / ROHAPF ) ] x 100$$

*donde si RRHAPF > ROHAPF entonces se asume ISPF = 100%*
- Nivel de Sustentabilidad de los Procesos de Distribución de los Productos de la Empresa.
  - Tipo de Variable: Independiente No Financiera (VINFSE).
  - Indicador: Índice de Sustentabilidad de los Procesos de Distribución de los Productos de la Empresa (ISPD).
  - Elementos Básicos Integrantes del Indicador: Reducción Real de la Huella de Carbono Generada a Partir de los Procesos de Distribución por Tipo de Producto (RRHCPD), Reducción Objetivo de la Huella de Carbono Generada a Partir de los Procesos de Distribución por Tipo de Producto

(ROHCPD). Las mediciones deben ser expresadas en unidades de CO<sub>2</sub>eq.

- Operacionalización Base del Indicador:  

$$ISPD = [ \text{Promedio} ( RRHCPD / ROHCPD ) ] x 100$$

*donde si RRHCPD > ROHCPD entonces se asume ISPD = 100%*
- Nivel de Sustentabilidad de los Procesos Comunicacionales de la Empresa.
  - Tipo de Variable: Independiente No Financiera (VINFSE).
  - Indicador: Índice de Sustentabilidad de los Procesos Comunicacionales de la Empresa (ISPC).
  - Elementos Básicos Integrantes del Indicador: Resultado Real Obtenido por cada Mensaje Institucional Transmitido en cada Canal de Comunicación Disponible (RROMIT), Resultado Objetivo por cada Mensaje Institucional Transmitido en cada Canal de Comunicación Disponible (ROMIT).
  - Operacionalización Base del Indicador:  

$$ISPC = [ \text{Promedio} ( RROMIT / ROMIT ) ] x 100$$

*donde si RROMIT > ROMIT entonces se asume ISPC = 100%*
- Nivel de Sustentabilidad de los Procesos Comerciales con los Clientes de la Empresa y/o con los Consumidores de sus Productos.
  - Tipo de Variable: Independiente No Financiera (VINFSE).
  - Indicador: Índice de Sustentabilidad de los Procesos Comerciales con los Clientes de la Empresa y/o con los Consumidores de sus Productos (ISPCCC).
  - Elementos Básicos Integrantes del Indicador: Nivel Real de Satisfacción de Clientes (NRSCL), Nivel Objetivo de Satisfacción de Clientes (NOSCL), Nivel Real de Satisfacción de Consumidores (NRSCO), Nivel Objetivo de Satisfacción de Consumidores (NOSCO). Sucede frecuentemente que las figuras 'Cliente'

y 'Consumidor' representen un único ente para la empresa.

- Operacionalización Base del Indicador:

$$ISPCCC = \{ [ ( NRSCL / NOSCL ) + ( NRSCO / NOSCO ) ] / 2 \} \times 100$$

donde si  $NRSCL > NOSCL$

entonces se asume que el cociente = 1

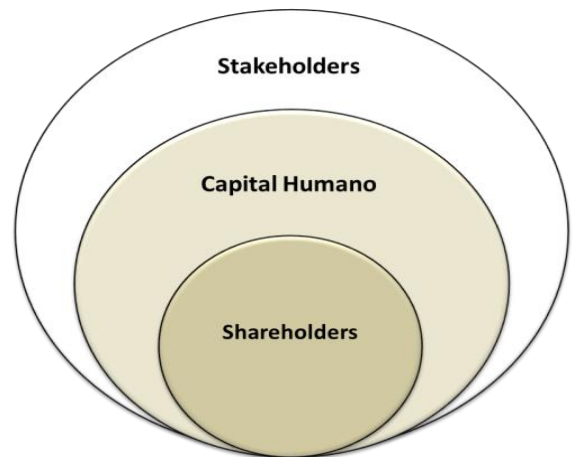
donde si  $NRSCO > NOSCO$

entonces se asume que el cociente = 1

Si la empresa sólo se relaciona con uno de los eslabones entonces el índice considerará sólo el cociente correspondiente

- Nivel de Sustentabilidad de los Procesos de Consumo de los Productos de la Empresa.
  - Tipo de Variable: Independiente No Financiera (VINFSE).
  - Indicador: Índice de Sustentabilidad de los Procesos de Consumo de los Productos de la Empresa (ISPCP).
  - Elementos Básicos Integrantes del Indicador: Reducción Real de la Huella Ambiental Generada a Partir de los Procesos de Consumo por Tipo de Producto (RRHAPC), Reducción Objetivo de la Huella Ambiental Generada a Partir de los Procesos de Consumo por Tipo de Producto (ROHAPC).
  - Operacionalización Base del Indicador:
 
$$ISPCP = [ \text{Promedio} ( RRHAPC / ROHAPC ) ] \times 100$$
 donde si  $RRHAPC > ROHAPC$  entonces se asume  $ISPCP = 100\%$

Nivel de Sustentabilidad del Proceso de Gerencia del Capital Humano de la Empresa (tal y como se muestra en la siguiente Figura 6, el Capital Humano incluye a los Shareholders, y ambos son parte de los Stakeholders).



**Figura 6:** El Capital Humano como Elemento Integrante de los Stakeholders.

- Tipo de Variable: Independiente No Financiera (VINFSE).
- Indicador: Índice de Sustentabilidad del Proceso de Gerencia del Capital Humano de la Empresa (ISPGCH).
- Elementos Básicos Integrantes del Indicador: Nivel Real de Bienestar del Capital Humano (NRBCH), Nivel Objetivo de Bienestar del Capital Humano (NOBCH).
- Operacionalización Base del Indicador:
 
$$ISPGCH = ( NRBCH / NOBCH ) \times 100$$
 donde si  $NRBCH > NOBCH$  entonces se asume  $ISPGCH = 100\%$
- Nivel de Sustentabilidad del Proceso de Tesorería y Gerencia de Negocios de la Empresa.
  - Tipo de Variable: Independiente No Financiera (VINFSE).
  - Indicador: Índice de Sustentabilidad del Proceso de Tesorería y Gerencia de Negocios de la Empresa (ISPTGN).
  - Elementos Básicos Integrantes del Indicador: Total Objetivos de Tesorería y de Gerencia de Negocios Alcanzados (TOTGNA), Total Objetivos de Tesorería y de Gerencia de Negocios Emprendidos (TOTGNE).
  - Operacionalización Base del Indicador:
 
$$ISPTGN = ( TOTGNA / TOTGNE ) \times 100$$
- Nivel de Sustentabilidad de los Procesos de Interrelación de la Empresa con Otros Stakeholders (tal y como se muestra en la

siguiente Figura 7, los Stakeholders pueden ser separados en cinco grandes elementos integrantes).



**Figura 7:** Elementos Integrantes de los Stakeholders.

- Tipo de Variable: Independiente No Financiera (VINFSE).
- Indicador: Índice de Sustentabilidad de los Procesos de Interrelación de la Empresa con Otros Stakeholders (ISPIOS).
- Elementos Básicos Integrantes del Indicador: Nivel Real de Satisfacción de Otros Stakeholders por cada Grupo (NRSOS), Nivel Objetivo de Satisfacción de Otros Stakeholders por cada Grupo (NOSOS).
- Operacionalización Base del Indicador:
 
$$ISPIOS = [ \text{Promedio} ( NRSOS / NOSOS ) ] \times 100$$

*donde si NRSOS > NOSOS*  
*entonces se asume ISPIOS = 100%*
- Nivel de Sustentabilidad de la Infraestructura e Instalaciones de la Empresa.
  - Tipo de Variable: Independiente No Financiera (VINFSE).
  - Indicador: Índice de Sustentabilidad de la Infraestructura e Instalaciones de la Empresa (ISII).
  - Elementos Básicos Integrantes del Indicador: Nivel Real de Confort de Infraestructura e Instalaciones (NRCII),

Nivel Objetivo de Confort de Infraestructura e Instalaciones (NOCII).

- Operacionalización Base del Indicador:

$$ISII = ( NRCII / NOCII ) \times 100$$

*donde si NRCII > NOCII*

*entonces se asume ISII = 100%*

- Nivel de Sustentabilidad de los Procesos de Interrelación de la Empresa con el Entorno Natural.

- Tipo de Variable: Independiente No Financiera (VINFSE).

- Indicador: Índice de Sustentabilidad de los Procesos de Interrelación de la Empresa con el Entorno Natural (ISPIEN).

- Elementos Básicos Integrantes del Indicador: Total Objetivos de Programas de Recuperación del Medio Ambiente Alcanzados (TOPRA), Total Objetivos de Programas de Recuperación del Medio Ambiente Empeñados (TOPRE), Total Objetivos de Programas de Conservación del Medio Ambiente Alcanzados (TOPCA), Total Objetivos de Programas de Conservación del Medio Ambiente Empeñados (TOPCE).

- Operacionalización Base del Indicador:

$$ISPIEN = \{ [ ( TOPRA / TOPRE ) + ( TOPCA / TOPCE ) ] / 2 \} \times 100$$

*donde si TOPRA > TOPRE*

*entonces se asume que el cociente = 1*

*donde si TOPCA > TOPCE*

*entonces se asume que el cociente = 1*

*Si la empresa sólo realiza una de las actividades (“Recuperación” o “Conservación”) entonces el índice considerará sólo el cociente correspondiente*

- IV- “Índice de Sustentabilidad Empresarial” (ISE) Derivado de la “Variable Dependiente de Sustentabilidad Empresarial” (VDSE)

Las características de la “Variable Dependiente de Sustentabilidad Empresarial” (VDSE) de la cual deriva el “Índice de

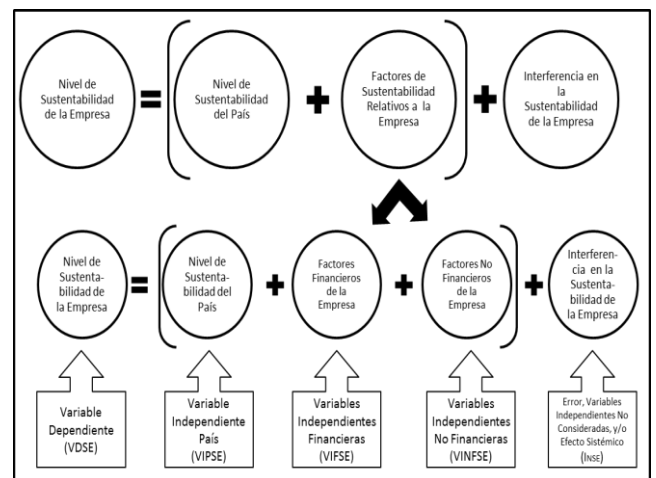
Sustentabilidad Empresarial” (ISE), son las siguientes:

- Variable: Nivel de Sustentabilidad de la Empresa.
- Tipo de Variable: Variable Dependiente de Sustentabilidad Empresarial (VDSE).
- Indicador: Índice de Sustentabilidad Empresarial (ISE).
- Elementos Básicos Integrantes del Indicador “Índice de Sustentabilidad Empresarial” (ISE):
  - Índice de la “Variable Independiente País de Sustentabilidad Empresarial” (VIPSE): Índice de Bienestar del Ciudadano (IBC).
  - Índices de las “Variables Independientes Financieras de Sustentabilidad Empresarial” (VIFSE): Índice de Éxito en Ventas (IEV), Índice de Propiedad (IP).
  - Índices de las “Variables Independientes No Financieras de Sustentabilidad Empresarial” (VINFSE): Índice de Sustentabilidad de los Procesos de Producción y/o de Adquisición de las Materias Primas e Insumos Necesarios para la Empresa (ISPPMPI), Índice de Sustentabilidad de los Procesos Fabriles de la Empresa (ISPF), Índice de Sustentabilidad de los Procesos de Distribución de los Productos de la Empresa (ISPD), Índice de Sustentabilidad de los Procesos Comunicacionales de la Empresa (ISPC), Índice de Sustentabilidad de los Procesos Comerciales con los Clientes de la Empresa y/o con los Consumidores de sus Productos (ISPPCC), Índice de Sustentabilidad de los Procesos de Consumo de los Productos de la Empresa (ISPCP), Índice de Sustentabilidad del Proceso de Gerencia del Capital Humano de la Empresa (ISPGCH), Índice de Sustentabilidad del Proceso de Tesorería y Gerencia de Negocios de la Empresa (ISPTGN), Índice de Sustentabilidad de los Procesos de Interrelación de la Empresa con Otros Stakeholders (ISPIOS), Índice de Sustentabilidad de la Infraestructura e

Instalaciones de la Empresa (ISII), Índice de Sustentabilidad de los Procesos de Interrelación de la Empresa con el Entorno Natural (ISPIEN),

- Interferencia en el Nivel de Sustentabilidad de la Empresa ( $I_{NSE}$ ).
- Operacionalización Base del Indicador “Índice de Sustentabilidad Empresarial” (ISE):

Diagrama (ver Figura 8):



**Figura 8:** Distribución de Variables en la Ecuación Matemática Ampliada del Modelo.

Fórmula:

$$ISE = (1/3) \times IBC + (1/3) \times (\text{Promedio IEV, IP}) + (1/3) \times (\text{Promedio Índices VINFSE}) + I_{NSE}$$

*B. Metodología para el diseño, planificación, implementación y control de estrategias sostenibles de negocio, y de un plan estratégico de acción que considere la sustentabilidad integral de las empresas comerciales con fines de lucro, en atención a los principios bioéticos y a las pautas para el desarrollo sustentable promovidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED)*

La siguiente es una metodología de gestión gerencial que, siendo de naturaleza estándar y de aplicación general, proporciona al cuerpo directivo de las empresas comerciales con fines de lucro una secuencia lógica de

actividades dirigida al diseño, planificación, implementación y control de estrategias comprometidas con la sustentabilidad integral de sus operaciones de negocio desde una perspectiva empresarial que proporciona especial preponderancia al bienestar integral del capital humano, y que promueve el progreso de la sociedad que le circunscribe según los principios bioéticos y las pautas para el desarrollo sustentable promovidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), y por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED). El método comprende una sucesión de cinco (5) actividades principales y veinte (20) fases secuenciales de proyecto, a saber:

- I- *Anteproyecto:* elaborar un Anteproyecto que permita al cuerpo directivo de la organización realizar un análisis de factibilidad operativa y comercial para el desarrollo de un plan estratégico de acción que promueva la sustentabilidad de la empresa, considerando como herramienta práctica inicial la aplicación total o parcial del marco referencial de indicadores propuesto.
- II- *Proyecto:* en caso de que el Anteproyecto sea considerado factible, se requiere entonces definir un Proyecto que proporcione la información necesaria para que el cuerpo directivo de la organización pueda realizar un análisis costo-beneficio de amplio espectro (que considere los alcances dentro del ámbito social y el ámbito natural, y que no esté limitado exclusivamente al ámbito económico-financiero). El Proyecto, además de los aspectos cubiertos en el Anteproyecto que le precede, debe precisar los objetivos específicos del “Plan Estratégico de Acción” que se desea implementar, debe incluir un cronograma en el que se detallen todas las actividades a realizar, los lapsos de tiempo asociados, la coordinación y secuencia (sincronicidad) de dichas actividades, la discriminación de todos los recursos necesarios (humanos y materiales), la definición de los distintos líderes responsables y/o equipos de responsables, y también los costos

totales asociados a cada una de las actividades previstas.

El Proyecto debe incluir, en sí mismo, las siguientes fases:

- 1) Definir o redefinir la “Misión”<sup>35</sup> y la “Visión”<sup>36</sup> de la empresa, considerando los principios bioéticos y las pautas para el desarrollo sustentable promovidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), y por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED).
- 2) Implementar en modo *a priori* (si fuere posible), junto con la debida adaptación (si fuere necesario), el “Marco Referencial de Indicadores Cardinales de Sustentabilidad” propuesto, considerando la naturaleza de la empresa, sus procesos operativos cotidianos, y también las características particulares de sus productos y/o servicios.
- 3) Determinar los parámetros que cada una de las unidades funcionales y operativas de la empresa estima fundamentales para la sustentabilidad de sus propias actividades, y que necesariamente deben ser considerados.
- 4) Complementar (si fuere el caso), en función de los resultados obtenidos en la fase N° 3 precedente, los “Drivers” que, de manera conjunta, habrán de estructurar el sistema de variables particular de la empresa, y en el que se incluyen los principales factores determinantes del nivel de sustentabilidad de la empresa.
- 5) Confirmar, redefinir o establecer el indicador cardinal correspondiente (o conjunto de indicadores principales, si

<sup>35</sup> Declaración trascendente que expresa la “Razón de Ser” de la empresa, y que justifica tanto su existencia como su funcionamiento.

<sup>36</sup> En línea con la “Misión” establecida, la “Visión” empresarial refleja el ideal o anhelo fundamental de la organización, la orientación, el rumbo o “Norte” que se espera pueda ser alcanzado por la empresa a través del desarrollo de un Plan Estratégico de Acción que dirija el desenvolvimiento cotidiano de sus operaciones comerciales.



fuere el caso) para cada uno de los drivers definidos.

- 6) Establecer los sub-indicadores o “Indicadores de Nivel II” (si aplica) para el indicador cardinal (o indicadores principales) de cada uno de los drivers definidos.
- 7) Estimar el “Valor Estándar”<sup>37</sup> (si aplica), el “Valor Actual”<sup>38</sup> y determinar el “Valor Objetivo”<sup>39</sup> (objetivo estratégico) para para cada uno de los sub-indicadores establecidos (si aplica).
- 8) Estimar el “Valor Estándar” (si aplica), el “Valor Actual” y determinar el “Valor Objetivo” (objetivo estratégico) para el indicador cardinal (o indicadores principales) de cada uno de los drivers.
- 9) Definir los operadores (fórmulas matemáticas) para cada indicador y para cada sub-indicador establecido (Operacionalización).
- 10) Ajustar la formulación (factores y proporciones), si fuere el caso, para el indicador del “Nivel de Sustentabilidad de la Empresa”. Estimar el “Valor Estándar” (si aplica), el “Valor Actual” y determinar el “Valor Objetivo” (objetivo estratégico) del indicador.
- 11) Realizar un Análisis Estratégico de “Debilidades”<sup>40</sup>, “Oportunidades”<sup>41</sup>,

“Fortalezas”<sup>42</sup> y “Amenazas”<sup>43</sup> (“Análisis DOFA”) de la empresa, en función de la nueva perspectiva y de la óptica ampliada, que considere la realidad de las distintas dimensiones (o ámbitos) del desarrollo sustentable (dimensión económica, social, ambiental, política y cultural), dentro del entorno nacional (o multinacional) que le circunscribe. Este análisis estratégico es fundamental y, por consiguiente, debe poder convocar e incluir (de ser posible) a todo el capital humano relacionado con la organización.

- 12) Diseñar una “Matriz de Estrategias”<sup>44</sup> para la empresa fundamentada en el “Análisis DOFA” precedente. Se deben procurar Estrategias<sup>45</sup> prácticas y sencillas que desarrollen las “Fortalezas” y las “Oportunidades” disponibles, minimicen de manera simultánea las “Debilidades” y las “Amenazas” detectadas, y se encuentren además alineadas con la nueva “Misión” y “Visión” de la empresa. Resulta necesario que, a los fines de mantener una perspectiva integral de sustentabilidad que sea coherente (a todos los niveles operativos y para todos los grupos individuales de stakeholders), se

mediante el accionar consciente del cuerpo directivo de la organización.

<sup>42</sup> Referido a características y/o elementos propios de la empresa, de origen interno y de naturaleza favorable a sus propios intereses, que pueden ser controlados, modificados y aprovechados mediante el accionar consciente del cuerpo directivo de la organización.

<sup>43</sup> Referido a características y/o elementos ajenos a la empresa, de origen externo y de naturaleza contraproducente a sus propios intereses, que no pueden ser controlados, modificados y/o eliminados, pero sí pueden ser evadidos, o al menos minimizados, mediante el accionar consciente del cuerpo directivo de la organización.

<sup>44</sup> Conjunto de prácticas operativas y/o disposiciones directivas que son desarrolladas a partir del análisis cruzado de las “Debilidades”, “Oportunidades”, “Fortalezas” y “Amenazas” de la empresa.

<sup>45</sup> Curso de acción que implementa la organización a *motu proprio*, en función de sus capacidades y posibilidades, y que establece prácticas, disposiciones y/o actividades orientadas a obtener resultados específicos predeterminados.

<sup>37</sup> Magnitud o cifra que se adopta como referencia externa para un indicador específico, y que bien puede estar relacionada a un promedio o valor típico esperado que se hace manifiesto bajo circunstancias normales.

<sup>38</sup> Magnitud o cifra reflejada por un indicador específico, en un momento determinado.

<sup>39</sup> Magnitud o cifra que se espera refleje un indicador específico, una vez tomadas las acciones necesarias dentro del ámbito que es objeto de su observación y monitoreo.

<sup>40</sup> Referido a características y/o elementos propios de la empresa, de origen interno y de naturaleza contraproducente a sus propios intereses, que pueden ser controlados, modificados y/o eliminados mediante el accionar consciente del cuerpo directivo de la organización.

<sup>41</sup> Referido a características y/o elementos ajenos a la empresa, de origen externo y de naturaleza favorable a sus propios intereses, que no pueden ser controlados ni modificados, pero sí pueden ser aprovechados

- incluyan en el proceso generador de estrategias criterios relacionados y/o vinculados directamente con al menos uno (1) de los diecisiete (17) “Objetivos de Desarrollo Sostenible” (ODS) señalados por la Organización de la Naciones Unidas (ONU), vigilando de manera particular que la estrategia, o estrategias resultantes, en ningún momento trasgredan a alguno de los “ODS” restantes<sup>46</sup>.
- 13) Evaluar, por cuenta del cuerpo directivo de la empresa, cada una de las estrategias derivadas de la fase N° 12 anterior, siguiendo un análisis de factibilidad operativa y comercial, y también un análisis costo-beneficio.
  - 14) Establecer un criterio de prioridades y preferencias para las estrategias derivadas de la matriz obtenida, que hayan logrado aprobar los análisis efectuados en la fase N° 13 anterior.
  - 15) Seleccionar la estrategia o conjunto de estrategias a implementar, según el criterio de prioridades y preferencias definido en la fase N° 14 anterior.
  - 16) Establecer los objetivos estratégicos a alcanzar para cada una de las estrategias seleccionadas en la fase N° 15 anterior.
  - 17) Realizar una revisión *a posteriori* de todo el “Marco Referencial de Indicadores Cardinales” que se encuentre vigente para el momento de este control. Se trata de verificar la validez y la funcionalidad de cada uno de esos indicadores, y también de adaptar e/o incorporar otros indicadores complementarios adicionales (si fuere necesario) que procuren un mejor monitoreo del desempeño de la estrategia o del conjunto de estrategias que fueron escogidas para ser desarrolladas.
  - 18) Estimar el “Valor Estándar” (si aplica), el “Valor Actual” y el “Valor Objetivo” para cada uno de los indicadores establecidos, considerando los objetivos estratégicos predefinidos en la fase N° 16 anterior.
  - 19) Establecer un “Plan Estratégico de Acción”<sup>47</sup> que, considerando la amplitud y la profundidad de análisis alcanzado, asigne debidamente las responsabilidades funcionales y sincronice todas las actividades requeridas, los tiempos asociados y también los recursos necesarios para la consecución de los objetivos estratégicos definidos, en cada una de las estrategias seleccionadas.
  - 20) Definir las “Pautas de Seguimiento” para el adecuado monitoreo, para el debido control y para la oportuna intervención del “Plan Estratégico de Acción” establecido en la fase N° 19 precedente.
- III- *Implementación*: en caso de que el Proyecto sea considerado realizable y conveniente a los intereses de la organización, se requiere entonces procurar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para que, seguidamente, se proceda a fijar la fecha de inicio o “Puesta en Marcha” de todas las actividades previstas en el “Plan Estratégico de Acción” que ha sido diseñado.
- IV- *Seguimiento*: disponibles todos los recursos necesarios, y una vez llegada la fecha de “Puesta en Marcha” planificada, corresponde ahora desarrollar el Proyecto a partir de las “Pautas de Seguimiento” especificadas en la fase N° 20 del Proyecto.
- V- *Iteración*: Resulta necesario repetir periódicamente las fases relevantes del

<sup>46</sup> Para el caso en el que la naturaleza de las operaciones comerciales de la empresa conlleve inevitablemente a trasgredir alguno de los “ODS” establecidos por la ONU, resulta entonces necesario formular estrategias que procuren mitigar progresivamente los efectos adversos causados hasta el punto de poder eliminarlos o, al menos, minimizarlos.

<sup>47</sup> Programa que especifica detalladamente y coordina el conjunto de actividades funcionales y operativas, los tiempos asociados, los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros), las “Estrategias” y los “Objetivos Estratégicos” que deben perseguirse a los fines de cumplir la “Misión” de la empresa, procurar su “Visión”, y mantener tanto la integridad como la congruencia operativa dentro del devenir cotidiano de sus operaciones productivas y comerciales.

proceso especificado en la actividad N° II precedente. Se trata de replantear con detalle el proceso de generación de “Estrategias”, al menos una vez al año<sup>48</sup> y a partir de la fase N° 3 del Proyecto que ha sido estructurado en esta metodología, pretendiendo corroborar los resultados y la vigencia del “Plan Estratégico de Acción” que se encuentre en desarrollo, y procurando detectar los cambios producidos (si fuere el caso) dentro de la composición estructural del marco de indicadores que se encuentre implementado en la organización.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De la misma forma en que la sustentabilidad de una empresa no puede ser desvinculada del bienestar de su propio capital humano, una organización empresarial tampoco puede ser ajena ni independiente a las realidades nacionales de los países en los cuales se desenvuelve y/o con los cuales se relaciona.

Las empresas son organizaciones inmersas en múltiples actividades e interrelaciones que, a su vez, se encuentran sujetas a los devenires circunstanciales de las sociedades en las que se hayan insertas. Siendo estructuras de naturaleza eminentemente social, la empresa es capaz de afectar positivamente el entorno que se encuentre bajo su ámbito de influencia, incidiendo de manera significativa en la generación de bienestar de todas aquellas personas que se encuentren vinculadas.

Resulta necesario comprender que una metodología diseñada para medir la sustentabilidad de cualquier empresa deberá entonces incluir, necesariamente, las correspondientes consideraciones a las características de los entornos económicos, sociales, políticos, culturales y ambientales dentro de los cuales se enmarcan sus operaciones comerciales.

Un modelo de desarrollo país, por otra parte, debe fundamentarse en principios de sustentabilidad de alcance colectivo y de largo plazo, que consideren primordialmente el

bienestar individual de todos sus ciudadanos, que promuevan la productividad, la prosperidad, la riqueza económica equitativa y el progreso en su más amplio sentido, y que además garanticen el cuidado y la preservación del ambiente natural que a todos sirve de medio de existencia.

Realizadas todas las consideraciones precedentes, se procedió entonces a diseñar un marco referencial de indicadores cardinales de sustentabilidad empresarial, un índice que mide la sustentabilidad de esas organizaciones, y también una metodología que permite adaptar tales herramientas a la gestión gerencial de empresas comerciales con fines de lucro.

La metodología de diseño adoptó un enfoque de amplio espectro para crear instrumentos de naturaleza estándar que permitan al cuerpo directivo de ese tipo particular de organizaciones disponer de medios adaptables, prácticos y útiles para el diseño, planificación, implementación y control de estrategias, así como para la elaboración de un plan estratégico de acción que esté comprometido con la sustentabilidad integral de sus operaciones de negocio.

La investigación plantea promover la deseada sustentabilidad empresarial ayudando a quienes están a cargo de dirigir los quehaceres cotidianos de esas organizaciones a enfocar elementos operacionales que son clave para el uso racional, consciente y responsable de los recursos disponibles, para el desarrollo de procesos productivos eficientes y amigables con el ambiente, para la generación de riqueza según criterios de equidad y de justicia, y también para la creación de bienestar y de relaciones de cooperación ‘ganar-ganar’ a largo plazo con todos los stakeholders.

De manera congruente con estos lineamientos básicos de sustentabilidad, los resultados de la investigación aportan un modelo de gestión comercial fundamentado en una perspectiva empresarial que proporciona especial preponderancia al bienestar integral del capital humano de la organización, y que promueve el progreso de la sociedad que le circunscribe a partir de los principios bioéticos y las pautas para el desarrollo sustentable promovidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), y por la Organización para la

<sup>48</sup> Referido al “Año Calendario” (desde enero hasta diciembre), y/o según el inicio y la duración del “Ciclo Económico” bajo el cual se regulen las actividades comerciales de la empresa.

Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED).

Vale decir que el éxito del modelo de desarrollo empresa-nación que se propone dependerá principalmente del nivel de inclusión de la población que la sociedad logre alcanzar, del nivel de tolerancia y respeto a las diferencias individuales que se logre promover, del nivel de civismo y de convivencia que se logre fomentar, del nivel de productividad económica que se logre incentivar, del nivel de conciencia para el cuidado del ambiente natural que se logre despertar, y del nivel de cooperación y consideración al prójimo que el sistema de regencia social sea capaz de impulsar en favor de sus propios conciudadanos.

Algunas recomendaciones relevantes para las organizaciones comerciales con fines de lucro que decidieren asumir estos retos elementos como parte integral de su propósito operativo, serían las siguientes:

- Procurar un modelo de negocio sustentable que esté fundamentado en principios de productividad económica, de generación equitativa de riqueza y de bienestar, y de cooperación a largo plazo con todos los stakeholders, todo bajo una actitud de cuidado y conservación del entorno natural que es patrimonio de las generaciones presentes y futuras.
- Implementar el marco referencial de indicadores cardinales propuesto y desarrollar un plan estratégico de acción a partir de la metodología planteada.
- Diseñar programas de desarrollo y mejoramiento para el propio capital humano en los que se fomente la integración de las aptitudes vocacionales, la productividad económica y el desempeño profesional, se mejore su conducta cívica y ambientalista, y se inspire a alcanzar los anhelos de realización individual (en su más amplio espectro) de todos los participantes.
- Apoyar, en la medida en que las posibilidades y los recursos lo permitan, la adopción en la sociedad de políticas públicas (de alcance comunitario, regional y nacional) que propicien la productividad económica, la generación equitativa de riqueza, y el bienestar de todos los

ciudadanos en función de los principios bioéticos y las pautas para el desarrollo sustentable que son promovidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED).

#### REFERENCIAS

- [1] Aguilera, Marisol (2013). Cátedra 'Bioética del Desarrollo Sostenible'. Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela.
- [2] Bethelmy, Lisbeth (2017). Cátedra 'Psicología Ambiental'. Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela.
- [3] Carew & Reid (2004). Strategies for National Sustainable Development.
- [4] Corral, V. (2012). The Positive Psychology of Sustainability. Environment, Development and Sustainability.
- [5] Corral, Tapia, Ortiz & Fajjo (2013). Las Virtudes de la Humanidad, Justicia y Moderación y su Relación con la Conducta Sustentable. México. Universidad de Sonora.
- [6] Corral & Verdugo (2001). Comportamiento Ambiental. Santa Cruz de Tenerife. Resma.
- [7] Diario Oficial de la Unión Europea. Legislación L124, 4 de mayo de 2013. Año 56. Unión Europea. Bruselas, Bélgica. 2013.
- [8] Doménech & Arenales (2008). La huella Ecológica de las Empresas: 4 Años de Seguimiento en el Puerto de Gijón. Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social, Publicación Nro. 4, Año 1. España. Universidad de Málaga.
- [9] Dunn (2012). Public Policy Analysis.
- [10] Duque, José (2014). Cátedra 'Desarrollo Sustentable'. Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela.
- [11] Facua Andalucía (2009). Guía Sobre la Huella Ecológica y Hábitos de Consumo Responsable. España.
- [12] Facultad de Ingeniería de la Universidad Simón Bolívar (2014). Análisis del Ciclo de Vida. Caracas, Venezuela.
- [13] Gabaldón, J. (2006). Desarrollo Sustentable. La Salida de América Latina.
- [14] Gonzáles, Marino (2013). Cátedra 'Modelos de Desarrollo'. Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela.
- [15] Gonzáles, Marino (2016). Cátedra 'Modelos de Políticas Públicas I'. Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela.
- [16] Jiménez & Aragonés (1986). Introducción a la Psicología Ambiental. Madrid, España. Alianza Editorial.
- [17] Kant, Immanuel (1785). Fundamentación de la Metafísica de las Costumbres.
- [18] Mac Rae (1985). Policy Indicators.
- [19] Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation).
- [20] Naciones Unidas (1973). Informe de la Conferencia de Las Naciones Unidas Sobre el Medio Humano - Estocolmo, 5 al 16 de Junio de 1972.
- [21] Naciones Unidas (1987). Informe 'Our Common Future: Brundtland Report' - Nueva York, 20 de Marzo de 1987.

- [22] Reyes, Rosa (2014). Cátedra 'Tecnologías Limpias'. Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela.
- [23] Sánchez, J. (2016). Segmento 'La Esfera Verde' del programa radial 'Contacto Tierra' (transmisión número 1). Venezuela.
- [24] Sen, Amartya (2000). Desarrollo y Libertad.
- [25] Seoane, Javier (2013). Cátedra 'Epistemología de las Ciencias Sociales'. Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela.
- [26] Van der Linden, S. (2015). The Social-Psychological Determinants of Climate Change Risk Perceptions: Towards a Comprehensive Model. *Journal of Environmental Psychology*, 41, 112-124.
- [27] Varnagy, Daniel (2016). Cátedra 'Capital Social, Ética y Desarrollo'. Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela.
- [28] Zubillaga, Verónica (2013). Cátedra 'Metodología de la Investigación Cualitativa'. Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela.
- [29] [https://es.wikipedia.org/wiki/Cumbre\\_de\\_la\\_Tierra\\_de\\_Estocolmo](https://es.wikipedia.org/wiki/Cumbre_de_la_Tierra_de_Estocolmo)
- [30] <http://www.oecd.org>
- [31] <http://www.oecdbetterlifeindex.org>
- [32] <http://www.un-documents.net/our-common-future>
- [33] <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible>