

---

## Artículo

# La sustentabilidad y el desempeño

## SUSTAINABILITY AND PERFORMANCE

---

 Natalia Cohen

Universidad Nacional de Córdoba, Argentina  
nataliacohen@unc.edu.ar

 Eliana Werbin

Universidad Nacional de Córdoba y Universidad Siglo  
21, Argentina  
ewerbin@unc.edu.ar

 Martín Quadro

Universidad Nacional de Córdoba y Universidad Siglo  
21, Argentina  
martin.quadro@unc.edu.ar

### Proyecciones

núm. 19, 2024

Universidad Nacional de La Plata, Argentina

ISSN: 1850-6542

ISSN-E: 2618-5474

Periodicidad: Anual

revistaproyecciones@econo.unlp.edu.ar

Recepción: 14 Diciembre 2023

Aprobación: 20 Marzo 2024

DOI: <https://doi.org/10.24215/26185474e032>

URL: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/373/3735078003/>

**Resumen:** El desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y su impacto sobre el medio ambiente se ha convertido en una parte crítica al medir su desempeño integral. En parte, esto es reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza. Es por ello que se les exige cada vez más a las organizaciones que transparenten sus acciones y publiquen sus políticas y actividades de responsabilidad social.

La justificación de la estrategia sustentable parte del hecho de tener recursos naturales limitados, que puede provocar problemas económicos, ecológicos y sociales por la demanda de ellos.

El presente artículo tiene por objetivo comprender y analizar la sustentabilidad como estrategia corporativa. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica de artículos publicados en revistas científicas de alto impacto.

Contar con una estrategia sólida y visible de “Responsabilidad Social” brinda a las organizaciones una ventaja para diferenciarse de los competidores y atraer a los consumidores que prefieren a compañías comprometidas con el bienestar social y ambiental. Es un compromiso continuo arraigado a la cultura corporativa que convoca a una participación amplia de parte de los colaboradores y usuarios interesados.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Empresaria, Sustentabilidad, Desempeño.

**Abstract:** An organization's performance in the society in which it operates and its impact on the environment has become a critical part of measuring its overall performance. In part, this reflects a growing recognition of the need to ensure healthy ecosystems, social equity, and good governance. That is why organizations are increasingly required to make their actions transparent and publish their social responsibility policies and activities.

The justification for the sustainable strategy is based on the fact of having limited natural resources, which can cause economic, ecological, and social problems due to the demand for them.

This article aims to understand and analyse sustainability as a corporate strategy. To do this, a bibliographic review of articles published in high-impact scientific journals was carried out.

Having a strong and visible "Social Responsibility" strategy gives organizations an advantage in differentiating themselves from competitors and attracting consumers who prefer companies committed to social and environmental well-being. It is a continuous commitment rooted in the corporate culture that calls for a wide participation of interested collaborators and users.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Sustainability, Performance.

## INTRODUCCIÓN

La palabra sustentabilidad ha alcanzado un uso cotidiano en el discurso de todas las organizaciones al hacer referencia a que sus estrategias comerciales están alineadas a lograr un futuro mejor para todos. Hoy en día las empresas tratan de sobrevivir debido a las crisis económicas, la escasez de recursos naturales y las desigualdades sociales. La globalización e internalización del conocimiento han revolucionado los mercados haciendo más complejas las operaciones y los negocios, además del auge de las tecnologías y el aumento de los competidores que han llevado a los negocios a centrar esfuerzos en construir una identidad que fortalezca sus competencias. Es aquí donde la sustentabilidad toma un papel clave como estrategia global, basada en la prosperidad económica, el balance ecológico y el bien común (Velázquez Álvarez y Vargas-Hernández, 2012).

El desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y su impacto sobre el medio ambiente se ha convertido en una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera eficaz. En parte, esto es reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones.

El mundo ha cambiado debido a la globalización y las resultantes interdependencias de las economías y las cadenas de suministro, los avances en la tecnología, el crecimiento acelerado de la población mundial y el aumento de consumo. Esto ha tenido un impacto significativo en la calidad, disponibilidad y precio de los recursos, incluyendo agua, comida y energía. También ejerce una presión creciente sobre los ecosistemas que son esenciales para la economía y la sociedad. Ello tiene consecuencias políticas, sociales y comerciales donde las empresas se ven obligadas a reaccionar a estos cambios para seguir teniendo éxito y, en muchos casos, se están desarrollando nuevos modelos de negocio que reconocen la necesidad de innovar y hacer más con menos.

En el largo plazo, todas las actividades de las organizaciones dependen de la salud de los ecosistemas mundiales. Es por ello que se les exige cada vez más a las organizaciones que transparenten sus acciones y publiquen sus políticas y actividades de responsabilidad social dando mayor credibilidad, confianza, transparencia, fiabilidad y legitimidad a la información presentada de acuerdo a sus intereses.

A nivel internacional existen dos organismos que lideran la generación de Informes no Financieros, la “Iniciativa de Reporte Global” (Global Reporting Initiative - GRI), fundada en Boston en 1997, y el “Consejo Internacional de Informes Integrados” (International Integrated Reporting Council - IIRC) con sede en Londres desde 2010. Ambos dictan normas sobre cómo informar las acciones que llevan a cabo las empresas en materia de sustentabilidad y responsabilidad social. Cabe aclarar que en junio del 2021 el IIRC y el Sustainability Accounting Standards Board (SASB) se unieron para crear la Value Reporting Foundation (VRF), entidad que continúa con las actividades del IIRC apoyando la toma de decisiones de negocios e inversores. A partir de julio del 2022 se produce la consolidación de la VRF, el Marco de Reporte Integrado y los Estándares SASB, bajo la Fundación IFRS. Esto se produce ante un panorama de divulgación sobre temas de sostenibilidad cada vez más complejo, donde las empresas y los inversores de todo el mundo han pedido simplificación y claridad.

La justificación de la estrategia sustentable parte del hecho de tener recursos naturales limitados, que puede provocar problemas económicos, ecológicos y sociales por la demanda de ellos. La sustentabilidad es una estrategia de desarrollo económico que beneficia a los tres factores, aumentando los niveles de satisfacción y mejorando las perspectivas para las generaciones futuras.

El presente artículo tiene por objetivo comprender y analizar la sustentabilidad como estrategia corporativa. Se buscará responder las siguientes preguntas: ¿Es la sustentabilidad una estrategia utilizada como forma de atraer inversores? ¿La sustentabilidad genera estrategias competitivas? ¿Por qué es cada vez más usado este término en los discursos de empresarios?

La estructura de este trabajo es la siguiente: en primer lugar, se señalan los antecedentes conceptuales de la sustentabilidad y la responsabilidad social empresaria (RSE), y el vínculo entre ellos y el concepto de ASG (ambiental, social y de gobernanza corporativa). Luego se analiza el concepto de gobierno corporativo y la definición de estrategias, y, por último, la sustentabilidad como estrategia organizacional y su relación con el desempeño, para, finalmente, presentar las conclusiones.

## ANTECEDENTES CONCEPTUALES

### Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y Sustentabilidad Corporativa (SC)

En la década de 1950, autores de economía, derecho y *management* comenzaron a dar marco al tema de la responsabilidad empresarial. Argumentaron que las responsabilidades morales de los gerentes hacia la sociedad y los marcos legales deberían guiar las decisiones de los gerentes, relacionadas con el trabajo, las comunidades locales y la seguridad de los productos (Amato, 2021).

La publicación de Howard R. Bowen en 1953 de su libro histórico *Responsabilidades sociales del empresario .Social Responsibilities of the Businessman*) marca los comienzos del período moderno de la literatura sobre este tema. Partió de la creencia de que cientos de grandes empresas eran centros vitales de poder y toma de decisiones, y que las acciones de estas empresas afectan la vida de los ciudadanos en muchos aspectos. Muchos de los principales estudios sobre RSE nombran a Bowen como el padre de la RSE (Carroll, 1999; Garriga y Melé, 2004; Lee, 2008). También otros lo designan en el campo de la RSE como *the most celebrated unknown figure* (la figura desconocida más célebre) (Acquier et al., 2011). Su obra fue hecha para el «Consejo de Iglesias Cristianas de Estados Unidos» con el objetivo de abordar la relación entre la ética cristiana y la vida económica. Como economista de bienestar estadounidense, su trabajo se dedicó a encontrar una forma alternativa de llenar los vacíos en la economía del *laissez-faire* desenfrenada sin introducir la economía socialista coordinada (Acquier et al., 2011). Consideró la RSE desde el punto de vista de una economía del bienestar interesada en la regulación del capitalismo.

Bowen (1953) planteó una definición inicial de las responsabilidades sociales de los empresarios: “Se refiere a las obligaciones de los hombres de negocios de alcanzar las políticas, tomar decisiones, y seguir líneas de acción deseables en términos de objetivos y valores de una sociedad” (p. 6). Luego, en el mismo texto, cita la encuesta de la revista *Fortune* de 1946 (Bowen, 1953, p. 44), en la cual, a la pregunta de si la conciencia social de los empresarios significa que son responsables de sus consecuencias en una esfera más amplia que la declaración de ganancias y pérdidas, el 93,5 % de los empresarios respondieron afirmativamente.

La década de 1960 marcó un crecimiento significativo en definir y formalizar el concepto de RSE. Uno de los primeros y más destacados escritores de ese período fue Keith Davis, quien expuso su definición de RS haciendo referencia a aquellas decisiones y acciones adoptadas por los empresarios debido a motivaciones que exceden el interés económico o técnico (Davis, 1960, como se citó en Carroll, 1999). Davis se hizo conocido por sus opiniones sobre la relación entre la RS y el poder empresarial sosteniendo que las responsabilidades sociales de los empresarios necesitan ser acordes con su poder social (Davis, 1960, como se citó en Carroll, 1999).

William C. Frederick (1960) también fue un influyente contribuyente a las primeras definiciones de RS:

Los recursos económicos y humanos de la sociedad deberían ser usados para fines sociales amplios y no restringidos a los intereses exclusivos de la compañía. Los medios de producción y distribución deben ser utilizados de forma tal que fortalezcan el bienestar económico social. (p. 60)

Por otro lado, Joseph McGuire en 1963 postuló que la responsabilidad social insta a las corporaciones a asumir ciertas responsabilidades con la sociedad que se extienden más allá de sus límites, obligaciones económicas y legales (Carroll y Shabana, 2010).

En un libro de 1967, titulado *Responsabilidades sociales corporativas*, Clarence C. Walton, un pensador destacado en este tema, presentó su definición de RS: En definitiva, el nuevo concepto de responsabilidad social reconoce la intimidad de las relaciones entre la corporación y la sociedad y se da cuenta de que las relaciones deben ser tenidas en cuenta por los altos directivos como la corporación y los grupos relacionados que persiguen sus respectivos objetivos (Carroll, 1999).

Patrick Murphy argumentó que los años sesenta y principios de los setenta fueron las eras de la "conciencia" y el "problema" de la RSE. Este fue un período de cambio de conciencia social y reconocimiento de la responsabilidad general, participación en los asuntos comunitarios, preocupación por el deterioro urbano, corrección de la discriminación racial, alivio de la contaminación y la continua era filantrópica en la que había un enfoque en la caridad (Carroll y Shabana, 2010).

Los economistas neoclásicos, como Milton Friedman, ganaron fuerza a finales del siglo XX, cuestionando las obligaciones morales de los gerentes hacia la sociedad, argumentando que una posición normativa no podía ser defendida por la lógica y la razón. Al basar sus argumentos en la racionalidad, el interés propio y la utilidad, los economistas neoclásicos persuadieron a una gran comunidad de investigadores de que la riqueza se crea de manera más eficiente para la sociedad cuando a los administradores se les deja la tarea de maximizar las ganancias y a los gobiernos se les asigna la tarea de proteger a la sociedad de los excesos administrativos. Friedman (1970) escribe una nota para un diario influyente, *The New York Times Magazine*, pasando así a ser uno de los artículos más citados de la historia:

Hay una sola y única responsabilidad social de las empresas: usar sus recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias siempre y cuando se mantengan dentro de las reglas del juego, es decir, que se comprometan en una competencia abierta y libre sin engaños ni fraudes. (p.6)

Friedman (1970) argumentó además que, si los gerentes adoptaran una posición moral guiada por la responsabilidad social, las empresas se convertirían en instituciones políticas que incluso socavarían los sistemas democráticos elegidos.

Entre 1970 y 1980 se evidenciaron varios hechos históricos que demostraron la existencia de una crisis ambiental y pusieron a los organismos multilaterales y a los países del mundo entero a pensar en cómo encarar el modelo de producción de los años venideros dado el manifiesto límite demostrado por los recursos naturales.

Una contribución histórica al concepto de RSE provino del Comité de Desarrollo Económico (CED) en su publicación de 1971 al observar que es la sociedad la que le permite operar a la empresa y, en consecuencia, esta tiene la obligación de satisfacer las necesidades de la sociedad. Señaló que el contrato social entre empresa y la sociedad estaba cambiando de manera sustancial e importante y que las empresas deben asumir mayores responsabilidades hacia la sociedad.

Según Freeman et al. (2004) los *stakeholders* son “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (p. 374). La teoría de las partes interesadas afirma que cualquiera que sea el objetivo final de la corporación, los gerentes y empresarios deben tener en cuenta los intereses legítimos de aquellos grupos e individuos que pueden afectar (o verse afectados por) sus actividades (Donaldson y Preston 1995; Freeman, 1994). Los intereses tienen que ser conjuntos, deben dirigirse en la misma dirección, los gerentes deben intentar crear tanto valor para las partes interesadas como sea posible.

A partir de la década de los ochenta, las preocupaciones centrales de la RSE comenzaron a “reformularse” en conceptos, teorías, modelos o temas alternativos. Thomas M. Jones (1980) entró en el debate sobre la RSE con una perspectiva interesante definiéndola como “la noción de que las compañías tienen una obligación social más amplia hacia grupos de la sociedad que no sean los accionistas, más allá de lo legal y contractual. Esta obligación debe ser adoptada voluntariamente. (pp. 59-60). Una de las principales contribuciones fue su énfasis en la RSE como proceso. Mostró cómo una compañía podía comprometerse en el proceso de toma de decisiones de RSE.

Unos años más tarde, Peter Drucker en 1984 se encargó de proponer un “nuevo significado” de RSE. Introdujo la idea de que la rentabilidad y la responsabilidad eran nociones compatibles y que las organizaciones debían convertir sus responsabilidades sociales en oportunidades de negocio.

La Sustentabilidad Corporativa (SC) fue conceptualizada como la gestión ambiental o ecológica, contrastando la protección del medio ambiente con el desarrollo económico. La sociedad estaba situada dentro del entorno natural y se trataba como parte del sistema que contribuía o se veía afectado por los problemas ambientales.

Considerando que la sostenibilidad es la capacidad de la empresa para equilibrar el corto y largo plazo, los desequilibrios temporales son una de sus mayores amenazas. En el corto plazo las empresas tienden a centrarse en temas operacionales. Graham et al. (2005), en un estudio entre 400 ejecutivos conformado en su mayoría por directores financieros, encontraron que 4 de cada 5 sacrificaron la creación de valor a largo plazo por satisfacer las ganancias en el corto plazo. Por otro lado, Dasgupta y Maskin (2005) en una investigación sobre el descuento hiperbólico demuestran que los administradores están descontando el futuro mucho más que antes. Aunque la urgencia y la incertidumbre hacen que las personas prefieran recompensas ahora, dichos resultados suelen ser subóptimos. Es inevitable caer en la trampa de la velocidad y correr el riesgo de tener un plazo más corto para la toma de decisiones. Riesgos que pueden contribuir al fracaso de los sistemas y hacen necesario integrar la estrategia con la sostenibilidad (Bansal y DesJardine, 2014).

El evento clave que popularizó el término desarrollo sostenible fue el *Informe de Brundtland* de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAYD) titulado *El desarrollo sostenible, una guía sobre nuestro futuro común* en 1987, que hacía énfasis en la teoría de sistemas que tiene sus raíces en las ciencias física, genética, química y ecología. El informe tomó al mundo desde una perspectiva sistémica del desarrollo, con 6 desafíos clave: población, seguridad alimentaria, ecosistemas, energía, industria y cuestiones urbanas. Estos desafíos sólo pueden resolverse mediante esfuerzos colectivos sistemáticos. El colapso de los sistemas naturales erosiona a los sistemas empresariales, de allí que los investigadores en SC asumieron que las acciones de las empresas estaban intrínsecamente relacionadas con los sistemas sociales y naturales.

Muchos investigadores basan su trabajo en la definición de la CMMAYD, aunque la SC no alcanza el estatus de estrella en las revistas de negocios hasta la década de 1990. Desde entonces, tanto académicos como profesionales han argumentado que, para que el desarrollo siga siendo sostenible, debe satisfacer simultáneamente los estándares ambientales, sociales y económicos (Montiel, 2008). Según expresa el autor, hay dos formas muy diferentes de definir y conceptualizar la SC. Un enfoque utiliza el término sostenibilidad

ecológica para identificar la SC principalmente con la dimensión ambiental de los negocios (Shrivastava, 1995; Starik y Rands, 1995) y otros académicos siguen la definición de la CMMaYD en un sentido más amplio, identificando la SC como un constructo tridimensional que incluye dimensiones ambientales, económicas y sociales (Bansal, 2005; Gladwin et al., 1995).

Los primeros investigadores en SC se centraron en el medio ambiente natural y vieron a las empresas como sistemas anidados dentro de otros sistemas, como los ecosistemas o los sistemas económicos (Gladwin et al., 1995). Ecologistas y economistas ambientales presentaron el concepto de "sustentabilidad" para discutir la preservación o persistencia de los sistemas organizacionales que coexisten con otros sistemas. Aunque la conceptualización original del desarrollo sostenible se refería a la interconexión de los subsistemas ecológicos, sociales, políticos y económicos, los primeros investigadores de la SC en el *management* adoptaron un enfoque claramente ecológico/ambiental, debido a que el impacto de las actividades empresariales en el entorno natural era tan importante que impedía el desarrollo del bienestar social.

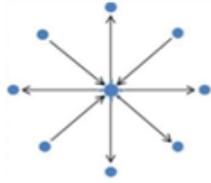
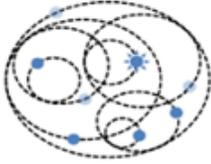
El primer hito académico importante para la investigación de la SC en el campo del *management* fue el número especial de la revista *Academy of Management Review* de 1995. Los autores adoptaron dos perspectivas diferentes: el primer grupo enmarcó la sostenibilidad como un tema de gestión general, aplicando las teorías y conceptos de gestión existentes (por ejemplo, eficiencia de costos, competitividad y maximización de beneficios). El segundo grupo fue crítico con el *mainstream* y se refirió a las características distintivas de la sostenibilidad. Argumentaron que los estudios de gestión contemporáneos no podían abordar plenamente los riesgos asociados con la creación y distribución de la riqueza, como la contaminación, los daños a los productos y la seguridad pública, y que estaban demasiado centrados en un solo nivel de análisis, en lugar de basar su análisis en el sistema y las interacciones entre niveles. El enfoque actual de las empresas conduciría en última instancia al colapso de los sistemas existentes y los estudiosos del otro grupo necesitan nuevas herramientas de análisis.

Por su parte, Montiel y Delgado-Ceballos (2014), en su artículo de revisión de la literatura, organizaron las diferentes definiciones, teorías y medidas de la SC aplicadas por los estudiosos de la gestión. Concluyen que, en artículos de revistas académicas importantes, el campo de la SC está menos presente en comparación con los artículos que analizan cuestiones ambientales. Es posible que los estudios integradores tarden más en publicarse en revistas top de lo que tomó en especializadas y prácticas. La SC no ha madurado como campo, falta una definición común y el desarrollo de un método estandarizado para su medición.

Los primeros comentaristas de RSE se basaban en la ética y la economía del bienestar, mientras que los investigadores de SC se basaron en la ciencia. Los investigadores de RSE apuntan a entender lo que es la responsabilidad moral de los directivos y de las empresas ante la sociedad y el medio ambiente y, a través de esta comprensión, ayudar a prescribir acciones. Investigan la relación entre los gerentes/empresas y la sociedad. Los investigadores de SC se preguntan cuáles son las conexiones e interdependencias de la economía, la sociedad y el ambiente. No asumen un actor central.

La investigación sobre RSE comenzó con una orientación normativa que aplicaba el lenguaje y el razonamiento de la ética y la economía del bienestar normativo en una era industrial en la que eruditos y activistas sociales cuestionaban el capitalismo *laissez-faire* sin restricciones. Sus orígenes están en la economía normativa y la ética. La investigación sobre la SC fue una reacción a las perturbaciones creadas por el desarrollo económico sobre los sistemas de recursos naturales, que estaba socavando el propósito mismo del desarrollo económico. Sus orígenes están en sistema científico. La ética proporciona la brújula y la ciencia el motor (Bansal y Song, 2017). En el Cuadro N°1 se aprecian las principales diferencias y enfoques entre los conceptos.

Cuadro N° 1  
RSE versus SC

Responsabilidad Social Empresaria	Sustentabilidad Corporativa
Enfocada en cuestiones sociales relacionadas con la moralidad, la obligación y el deber social.	Enfocada en cuestiones ambientales, relacionadas con la gestión ecológica/ambiental y su relación con el desarrollo económico.
Satisfacer las demandas de los <i>stakeholders</i> .	Preservar el medio ambiente natural.
Ética	Ciencia
Corto plazo	Largo Plazo
 <p>Las empresas son el centro de las relaciones con los <i>stakeholders</i>. Se supone que las relaciones corporativas son diádicas con partes interesadas específicas y definidas, como empleados, clientes, proveedores, asociaciones industriales u ONG's. Algunos grupos de interés influyen en el comportamiento corporativo; otros son influenciados por este.</p>	 <p>El sistema es anidado, jerárquico y complejo, y las empresas no son el centro de todas las relaciones. Las relaciones corporativas son no lineales, interdependientes y a menudo invisibles. Los actores de larga distancia pueden influir y ser influenciados por el comportamiento corporativo a través de mecanismos cíclicos y dinámicos.</p>

Fuente: elaboración propia en base a Amato (2021) y Bansal y Song (2017)

El inicio del nuevo siglo trajo aparejado nuevas tensiones y críticas en los campos teóricos de la RSE y la SC, dado que la convergencia de 1990 logró confundir los constructos de tal manera que los campos se volvieron difusos (Bansal y Song, 2017). La investigación comenzó a centrarse en la relación de la Triple Cuenta de Resultado (*Triple Bottom Line*), modelo propuesto por John Elkington en 1994, con el *management* estratégico y cómo lograr el equilibrio entre las tres dimensiones (Elkington, 2004).

Además, la demanda de conocimiento en estos temas atravesó la agenda académica y se posicionó en agendas empresariales, institucionales y de política pública, abonando aún más a la convergencia. Una evidencia de ello es la aceptación voluntaria, por parte de empresas del mundo entero de diversas iniciativas públicas de promoción de prácticas sustentables, como el Pacto Global o los Objetivos del Milenio de la ONU, o el Libro Verde de la Unión Europea (Ashrafi et al., 2018).

### Gobierno Corporativo y la definición de estrategias

El término gobierno corporativo se refiere al sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas. Se enfoca en las responsabilidades y derechos de cada miembro de las organizaciones, y en las reglas a seguir para la toma de decisiones. En particular, el gobierno corporativo se refiere a las prácticas formales e informales que establecen las relaciones entre la junta directiva, quienes definen las metas de la empresa; la gerencia, los que la administran y operan día a día; y los accionistas, aquellos que invierten en ella.

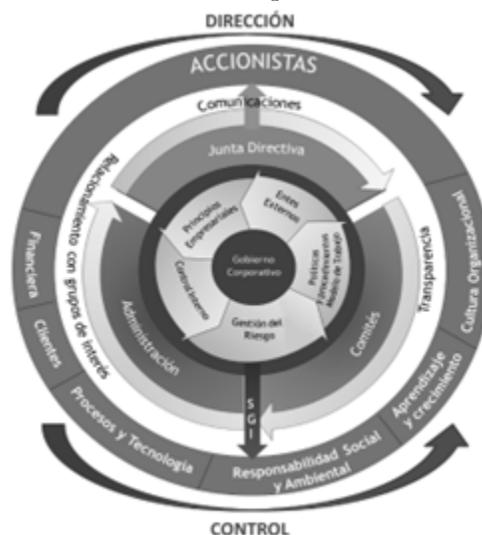
La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define el gobierno corporativo como el conjunto de relaciones entre la dirección de una empresa, su consejo, sus accionistas y otras partes interesadas. Proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, se determinan los medios para alcanzarlos y se supervisa su cumplimiento. El gobierno corporativo busca equilibrar los intereses de diversas partes interesadas, como accionistas, empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la transparencia de las empresas.

La OCDE ha desarrollado Principios de Gobierno Corporativo que proporcionan directrices y recomendaciones para ayudar a los países a mejorar sus marcos de gobierno corporativo. Estos principios abarcan áreas como la equidad en el trato a los accionistas, los derechos y responsabilidades de los accionistas, la función de los diferentes actores en el gobierno corporativo, la transparencia y la rendición de cuentas, entre otros aspectos clave. Estas directrices buscan promover prácticas empresariales sólidas y contribuir a la estabilidad y la integridad de los mercados financieros.

El contar con buenas prácticas de gobierno corporativo mejora la disponibilidad y las condiciones de obtención de recursos financieros ofreciendo menores costos de monitoreo y menores riesgos relacionados con su gestión y permitiendo el establecimiento de acuerdos en mejores condiciones y a mayores plazos con otros grupos de interés (proveedores, clientes o empleados), al contar con una contraparte que ofrece una mayor transparencia y una mejor concentración en la generación de valor.

En la Figura N°1 se pueden observar diferentes canales de comunicación entre actores de una organización. En el centro se observa al gobierno corporativo rodeado de sus principales partes: control interno, gestión del riesgo, principios empresariales, entes externos y las políticas y procedimientos necesarios para implementar y llevar a cabo un modelo de trabajo. La junta directiva, la administración y los diferentes comités son los encargados de alimentar el sistema general de información que se relaciona con los grupos de interés y comunica sus políticas para lograr transparencia en sus acciones. Es la dirección la encargada de llevar a cabo este accionar para lograr un control de los procesos, utilizando la tecnología, con el objetivo de lograr un cambio de cultura a largo plazo en pos de cumplir con los propósitos que persigue la filosofía de responsabilidad social.

Figura N° 1  
Gobierno corporativo



Fuente: <http://www.oecd.org>

Conocer la cadena de gobierno resulta útil para comprender cómo pueden verse afectados los propósitos y las estrategias de la organización (Johnson, 2006).

El gobierno corporativo es quien tiene a cargo la elaboración del plan estratégico de la organización. En él se expresa la dirección futura de la empresa, sus metas de desempeño y su estrategia. Las tareas básicas para fijar un rumbo son elaborar una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia, porque trazan el rumbo a donde se dirige la empresa, establecen los resultados estratégicos y financieros deseados, y los movimientos y planteamientos de acciones internas competitivos con los que se obtendrán los productos comerciales planeados. En conjunto constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, las acciones esperadas de sus actores importantes y los retos y problemas que se interpongan en el camino al éxito de la empresa (Thompson et al., 2008). La responsabilidad del éxito o fracaso de las estrategias depende del órgano de gobierno.

El gobierno corporativo en su rol de definir estrategias tiene varios tipos de responsabilidades, una de ellas es la “Responsabilidad Social Empresaria”, que se ocupa de la forma en que una organización supera sus obligaciones mínimas para con sus partes interesadas especificadas en la normativa y en el gobierno corporativo. Por lo tanto, las políticas que toma son fundamentales para satisfacer los intereses de todos los interesados. La ética empresarial como parte de la dirección estratégica plantea dilemas difíciles para los individuos y los directivos de las organizaciones. Estos tienen una posición de poder para influir sobre las expectativas de las partes interesadas, ya que tienen acceso a la información y canales de influencia (Johnson, 2006). Existe un conflicto de intereses entre los directivos en favorecer sus propios intereses o el de los accionistas.

## **La sustentabilidad como estrategia organizacional y su relación con el desempeño**

La sustentabilidad es el camino para encontrar el equilibrio económico, ecológico y social, dando como resultado la prosperidad y la capitalización de nuevos recursos. En la teoría de recursos y capacidades, Barney (1997) menciona que los recursos de la organización son ventajas y capacidades, atributos, los cuales son controlados por la organización para concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y su efectividad. Sus recursos distribuidos heterogéneamente entre las organizaciones son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. Desde el punto de vista de la visión basada en los recursos, Wernerfelt (1984) menciona que se sostiene una ventaja competitiva creada sobre sus recursos. Propuso que las empresas pueden obtener rendimientos superiores a lo normal identificando y adquiriendo recursos que son fundamentales para el desarrollo de la demanda de productos (Newbert, 2007). Según Barney (1997), una empresa también necesita estar organizada de tal manera que pueda explotar todo el potencial de los recursos para obtener una ventaja competitiva.

El trabajo de Teece et al. (1997) propone un nuevo enfoque basado en un marco dinámico. Definen tipos de procesos mediante los cuales las empresas pueden explotar los recursos y afirman que estas deben poseer capacidad dinámica para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas necesarias para abordar entornos cambiantes.

Una ventaja competitiva existe cuando hay una equivalencia entre las competencias distintivas de una empresa. Según Porter (1998), la ventaja competitiva proviene inicialmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, que es más alto que el costo de crearlo. Las empresas pueden ganar una ventaja competitiva sobre dos bases: liderazgo en costos y diferenciación. Para obtener una ventaja competitiva las empresas deben obtener el conocimiento y la información crítica sobre la naturaleza de la

competencia y el rápido cambio de las necesidades de los clientes (Guo, 2007). También es necesario que las empresas desarrollen nuevos recursos, capacidades y actividades, debido a la escasez de recursos naturales (Rodríguez et al., 2002). Al hacerlo, siguiendo el camino de la innovación, las empresas obtendrán una ventaja competitiva duradera.

De esta forma, la estrategia de la sustentabilidad se presenta como una alternativa de desarrollo responsable y competitivo. La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza menciona en la XVIII Asamblea General de 1990: “El desarrollo sustentable es un proceso de mejoría económica y social que satisface las necesidades y valores de todos los grupos interesados, manteniendo las opciones futuras y conservando los recursos naturales” y la “Sustentabilidad es una estrategia para el cuidado del planeta”.

Velázquez y Vargas-Hernández (2012) realizan un análisis donde establecen a la estrategia de la sustentabilidad como el equilibrio económico, ecológico y social en interrelación con las teorías de los recursos, las instituciones y la industria, como se ilustra en la Figura N°2.

Figura N° 2  
La sustentabilidad como equilibrio



Fuente: Velázquez y Vargas-Hernández (2012)

La conclusión de los autores señala que la madurez de una estrategia sustentable en las empresas tiene un impacto positivo en la competitividad. Esto se refleja en resultados positivos en los factores económicos, ecológicos y sociales. En otras palabras, sugieren que las empresas que han desarrollado y adoptado estrategias sustentables maduras no solo experimentan beneficios económicos, sino que también generan impactos positivos en el medio ambiente y en la sociedad. Esta idea respalda la noción de que la sustentabilidad no solo es compatible con el éxito empresarial, sino que puede contribuir a mejorar la posición competitiva de una empresa.

La relación entre la madurez de una estrategia sustentable en las empresas y los factores ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) es estrecha. Los factores ESG son un conjunto de criterios utilizados para evaluar el desempeño de una empresa en términos ambientales, sociales y de gobernanza (Castro-Silva et al., 2021). Se relacionan de la siguiente manera:

Ambiental (E): La madurez de una estrategia sustentable en una empresa puede abordar los aspectos ambientales, como la gestión eficiente de recursos naturales, la reducción de emisiones de carbono y la adopción de prácticas sostenibles que minimizan el impacto ambiental. Estas prácticas contribuyen positivamente a los criterios ambientales de los factores ESG.

Social (S): Una estrategia sustentable madura también puede impactar positivamente en los aspectos sociales. Esto incluiría prácticas laborales justas, la promoción de la diversidad y la inclusión, así como el compromiso con las comunidades locales. Estos aspectos están alineados con los criterios sociales de los factores ESG.

Gobernanza (G): La madurez en la estrategia sustentable de una empresa puede reflejarse en una sólida gobernanza corporativa. Esto implica una gestión transparente, la participación de los accionistas y la toma de decisiones éticas. Estos elementos están relacionados con los criterios de gobernanza en los factores ESG.

En resumen, la madurez de una estrategia sustentable puede contribuir significativamente a un sólido desempeño en los factores ESG. Las empresas que integran principios sostenibles no solo pueden mejorar su impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad, sino que también están mejor posicionadas para cumplir con los estándares de inversión socialmente responsables y pueden atraer a inversores que consideran críticos estos factores ESG en sus decisiones.

La sustentabilidad es la incorporación del valor ambiental, de salud y social en el negocio principal de la empresa sin compensación en el precio o en la calidad. Por lo tanto, las empresas deben incluir la sustentabilidad en la toma de decisiones con respecto a todos los que tienen lugar en la cadena de suministro (Ojo et al., 2015).

La mayoría de las empresas con visión de futuro en todo el mundo abordan la RSE no solo como su responsabilidad ética con la sociedad y el medio ambiente, sino más bien como una forma de lograr sus objetivos estratégicos y crear valor conjunto para la empresa y la sociedad, incorporándola en su propósito organizacional. Cada vez más empresas se involucran en iniciativas que intentan mejorar la salud pública, la seguridad, el medio ambiente o bienestar de la comunidad a través de la participación activa de todos los grupos de interés (Du et al., 2011).

La investigación de Sousa Filho et al. (2010) propone responder cómo pueden las estrategias de responsabilidad crear una ventaja competitiva para las organizaciones. Aparte de la revisión de la literatura hacen un estudio de caso de la empresa Carrefour. Aseguran que la ventaja competitiva que se deriva de la responsabilidad social se puede ver a través de la influencia directa de sus recursos, creando una mejora de la reputación e imagen, retención de personal calificado, motivación de los empleados, mejor desempeño económico proporcionado por la responsabilidad social alineada con las estrategias, proyectos innovadores y eficientes, mejor desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo.

Para los autores Thompson et al. (2008), las iniciativas de RS de una empresa se deben convertir en parte de las operaciones cotidianas de sus negocios para que se mantengan y sean eficaces. Afirman que las empresas deben marcar una diferencia en la forma de hacer los negocios, por ello es que los objetivos de RS se integran en su misión y metas generales de desempeño.

En general, el primer paso que dan las empresas hacia la RSE es la adopción de un código de conducta donde señalan sus objetivos y valores fundamentales, así como sus responsabilidades hacia sus *stakeholders* (grupos de interés). Sin embargo, para que estos valores lleguen a traducirse en medidas, deben formar parte de la política de la empresa y de su estrategia de negocios. Esto los obliga a añadir una dimensión social y ambiental a sus planes y presupuestos, evaluar los resultados en estos ámbitos, realizar auditorías sociales y ambientales y establecer programas de mejora continua.

El término RSE atañe al deber de la empresa de operar de manera honorable, proporcionar buenas condiciones de trabajo, cuidar el ambiente y tratar de mejorar la calidad de vida de las comunidades donde opera y de la sociedad en general. Entre algunas acciones y conductas, se destacan:

- Emplear una estrategia y principios éticos en las operaciones de la empresa.
- Hacer aportaciones de beneficencia y actividades de servicio comunitario.
- Proteger o mejorar el ambiente, luchando para reducir al mínimo o eliminando los efectos negativos sobre el entorno que causan las actividades comerciales de la empresa.
- Crear un ambiente de trabajo que haga que sea un buen lugar para trabajar.
- Contratar empleados de condición diversa en cuanto a raza, sexo, nacionalidad.

Hay varias razones por lo que ejercer la RS es un buen negocio y forma parte de la estrategia organizacional de las empresas:

- a. Genera beneficios internos (particularmente en los que se refiere al reclutamiento de empleados, retención de la fuerza de trabajo y costos de capacitación). Aquellas con buena reputación en RS están en mejor posición para atraer y retener empleados ya que estos se sienten mejor al trabajar para una empresa dedicada a la mejora de la sociedad. Esto puede contribuir a que haya menor rotación y a que sea mayor la productividad de los trabajadores.
- b. Reduce el riesgo de sufrir incidentes que dañen la reputación de la empresa y aumenta el apoyo de los clientes. Los usuarios pueden castigar a la organización por sus actos y políticas llevados a cabo.
- c. Las estrategias en RS representan varias ventajas para los accionistas. Numerosos estudios afirman que el precio de las acciones de empresas con grandes calificaciones en los criterios de desempeño social y ambiental tienen mayor rendimiento (Thompson et al., 2008).

Las empresas que adoptan como pilar trasversal a la RS, mejoran su reputación y eficiencia operativa, alientan la lealtad y la innovación. En general, aquellas que toman medidas activas en asuntos comunitarios apoyan las causas caritativas y los proyectos que benefician a la sociedad, es más probable que sean vistas como buenas inversiones y buenos lugares para trabajar o para hacer negocios.

## CONCLUSIONES

Aunque los conceptos de RSE y SC surgieron en diferentes momentos, ambos comparten un interés común en la relación entre las empresas y la sociedad, dirigiéndose a la misma audiencia empresarial. Administradores e investigadores usan las palabras responsabilidad y sostenibilidad de manera intercambiable, inconsistente y ambigua (Bansal y Song, 2017). Los primeros investigadores de responsabilidad expresaron preocupación por las cuestiones sociales, mientras que los primeros estudios de sostenibilidad se centraron en las cuestiones medioambientales. Esta distinción se difumina con el tiempo, ya que los estudios de responsabilidad reconocen que las cuestiones sociales incluyen la gestión del medio ambiente natural, y los estudios de sostenibilidad reconocen que la sociedad es un elemento importante en los sistemas ambientales.

En el ambiente social y político de la actualidad, se espera que la mayoría de los directores de empresas acepten que las acciones de RS son importantes y que las empresas tienen el deber de ser un buen ciudadano corporativo. Hacer que una empresa sea un buen lugar para trabajar rinde frutos porque se reclutan trabajadores talentosos, que ponen más creatividad y energía, aumenta la productividad y es mayor su dedicación de la misión y visión, y a su éxito en el mercado.

Contar con una estrategia sólida y visible de “Responsabilidad Social” brinda a las organizaciones una ventaja para diferenciarse de los rivales y atraer a los consumidores que prefieren compañías comprometidas con el bienestar social y ambiental. Es un compromiso continuo arraigado a la cultura corporativa que convoca a una participación amplia de parte de los colaboradores y usuarios interesados.

Es necesario seguir incorporando aspectos de otras teorías que ayuden a comprender más y mejor la complejidad de los fenómenos, no sólo teniendo en cuenta lo que le sucede a la empresa sino también las relaciones de conflicto y cooperación con otros actores.

Las futuras investigaciones en RSE pueden continuar con temas en relación con los argumentos normativos y las responsabilidades morales de los gerentes (sus sistemas de creencias morales y valores éticos) y el enfoque de los gerentes hacia asuntos sociales. En SC los futuros investigadores necesitan considerar no sólo el análisis a nivel interno, sino también el análisis entre niveles, la simbiosis industrial y la economía circular.

## REFERENCIAS

- Acquier, A., Gond, J. P. y Pasquero, J. (2011). Rediscovering Howard R. Bowen's legacy the unachieved agenda and continuing relevance of social responsibilities of the businessman. *Business & Society*, 50(4), 607-646.
- Amato, C. N. (2021). Investigación en Responsabilidad Social Empresaria y Sustentabilidad Corporativa: evolución, tensiones actuales y perspectivas futuras. *Cuadernos de Administración*, 34. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cao34.irsec>
- Ashrafi, M., Adams, M., Walker, T. R. y Magnan, G. (2018). How corporate social responsibility can be integrated into corporate sustainability: a theoretical review of their relationships. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25(8), 672-682. <http://dx.doi.org/10.1080/13504509.2018.1471628>
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.441>
- Bansal, P. y DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70-78. <http://dx.doi.org/10.1177/1476127013520265>
- Bansal, P. y Song, H. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149. <http://dx.doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
- Barney, J. (1997). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper and Row.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. y Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Castro-Silva, H. F., Velásquez-Pérez, T. y Méndez-López, J. S. (2021). Madurez en la gestión de proyectos. Un análisis de tendencias. *Mundo FESC*, 11(S5), 20-37. <https://doi.org/10.61799/2216-0388.937>
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común*. Organización de las Naciones Unidas.
- Dasgupta, P. y Maskin, E. (2005). Uncertainty and hyperbolic discounting. *The American Economic Review*, 95(4), 1290-1299. <https://doi.org/10.1257/0002828054825637>
- Donaldson, T. y Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation - Concepts, evidence, and implications. *The Academy Management Review*, 20(1), 65-91.
- Du, S., Bhattacharya, C. B. y Sen, S. (2011). Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage. *Management Science*, 57(9), 1528-1545. <http://dx.doi.org/10.2307/41261914>
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. En A. Henriques y J. Richardson (Eds.), *The triple bottom line: Does it all add up?* (pp. 1-16). EarthScan.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61. <https://doi.org/10.2307/41165405>

- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-04564-6\\_5](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-04564-6_5)
- Freeman, R. E., Wicks, A. C. y Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364-369. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
- Friedman, M. (13 de septiembre de 1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times*.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, (53), 51-71. [http://dx.doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3\\_4](http://dx.doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3_4)
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. y Krause, T.-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory. *Academy of Management Review*, 20, 874-907. <https://doi.org/10.2307/258959>
- Graham, J.R., Harvey, C. R. y Rajgopal, S. (2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of Accounting & Economics*, 40, 3-73. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jacceco.2005.01.002>
- Guo, C. (2007). Sustainable competitive advantage an achievable Holy Grail: The relevance gap between academia and business. *Journal of Business & Management*, 13(2), 115-126.
- Johnson, G. (2006). *Dirección Estratégica*. (7° ed.). Pearson.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67. <https://doi.org/10.2307/41164877>
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21, 245-269. <http://dx.doi.org/10.1177/1086026608321329>
- Montiel, I. y Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet? *Organization & Environment*, 27(2), 113-139. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.573>
- Ojo, E., Mbohwa, C. y Akinlabi, E. (2015). Sustainability - Competitive advantage? En *Proceedings of the 2015 International Conference on Operations Excellence and Service Engineering* (pp. 592-600). IEOM Society.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance with a new introduction*. The Free Press.
- Rodríguez, M. A., Ricart, J. E. y Sanchez, P. (2002). Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm. *Creativity & Innovation Management*, 11(3), 135-146. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8691.00246>
- Shrivastava, P. y Hart, S. (1995). Creating sustainable corporations. *Business Strategy and the Environment*, 4(3), 154-165. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.3280040307>

- Sousa Filho, J. M. de, Wanderley, L. S. O., Gómez, C. P. y Farache, F. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *Brazilian Administration Review*, 7(3), 294-309. <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922010000300006>
- Starik, M., y Rands, G. P. (1995). Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *The Academy of Management Review*, 20(4), 908-935. <https://doi.org/10.2307/258960>
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [http://dx.doi.org/10.1142/9789812834478\\_0002](http://dx.doi.org/10.1142/9789812834478_0002)
- Thompson, Jr. A., Strickland, A. J. y Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Velázquez Álvarez, L. V. y Vargas-Hernández, J. G. (2012). La sustentabilidad como modelo de desarrollo responsable y competitivo. *Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente*, 11, 97-107.

## INFORMACIÓN ADICIONAL

*Código JEL:* M14



**Disponible en:**

<https://portal.amelica.org/ameli/ameli/journal/373/3735078003/3735078003.pdf>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe,  
España y Portugal  
Modelo de publicación sin fines de lucro para conservar la  
naturaleza académica y abierta de la comunicación científica

Natalia Cohen, Eliana Werbin, Martín Quadro  
**La sustentabilidad y el desempeño**  
SUSTAINABILITY AND PERFORMANCE

*Proyecciones*  
núm. 19, 2024  
Universidad Nacional de La Plata, Argentina  
[revistaproyecciones@econo.unlp.edu.ar](mailto:revistaproyecciones@econo.unlp.edu.ar)

**ISSN:** 1850-6542  
**ISSN-E:** 2618-5474

**DOI:** <https://doi.org/10.24215/26185474e032>



**CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE**

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.**