

Cuadernos de la
Cátedra CaixaBank de
Responsabilidad Social
Corporativa

Nº 41
Mayo de 2019

Sostenibilidad y RSC

Sergio Marín García

Cátedra CaixaBank de
Responsabilidad Social Corporativa

Sostenibilidad y RSC

Sergio Marín García

Cátedra CaixaBank de
Responsabilidad Social Corporativa

DOI: <https://dx.doi.org/10.15581/018.ST-514>

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	04
2. LA NOCIÓN DE SOSTENIBILIDAD	06
2.1. ORIGEN DEL CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD	06
2.2. SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL Y SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA	07
2.3. SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA Y RSC	08
3. LA SOSTENIBILIDAD EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL	09
3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA	10
3.2. ÁMBITOS DE LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA	11
4. SOSTENIBILIDAD Y ESTRATEGIA	13
5. HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN Y COMUNICACIÓN	15
6. CONCLUSIONES	16
7. BIBLIOGRAFÍA	19

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace ya algunos años, la sostenibilidad parece haberse convertido en una de las principales preocupaciones a nivel global. Aparece mencionada con frecuencia en multitud de informes, directrices y planes estratégicos en sectores e industrias de diverso tipo. Si tomamos, por ejemplo, la actividad de los principales organismos internacionales como termómetro de las necesidades y tendencias más acuciantes, encontramos de nuevo un gran número de publicaciones e iniciativas destinadas a concienciar, orientar e implementar políticas más sostenibles en los ámbitos económico, financiero, social y público. Caben destacar, por ejemplo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promulgados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Se trata de un listado de diecisiete objetivos globales adoptados por la mayoría de líderes mundiales enfocados, especialmente, en erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad de las generaciones futuras.

En lo que respecta al ámbito empresarial, las organizaciones y los directivos están cada vez más convencidos de que la creación sostenible de valor para los distintos grupos de interés no puede lograrse únicamente mediante la maximización de los beneficios a corto plazo, sino que exige una cultura corporativa responsable y orientada al largo plazo.

Hasta hace relativamente poco, la noción de sostenibilidad poseía para muchos una connotación exclusivamente ligada al medioambiente. Hablar de sostenibilidad equivaldría, en este caso, al correcto uso de los recursos naturales y a la reducción del impacto que la actividad humana tiene sobre ellos. Como tendremos ocasión de ver, el concepto de sostenibilidad procede, en efecto, del ámbito medioambiental, y nace de la necesidad de dar con una nueva manera de relacionarnos con nuestro hábitat natural, de hacer un uso más eficiente del mismo y de crear una relación simbiótica entre la especie humana y su entorno. Pero junto con este primer significado, el concepto de sostenibilidad plantea también un reto más amplio y específico para el ámbito empresarial, al ser este un actor principal del entramado político, social y económico.

En buena medida, la irrupción de la sostenibilidad como política medioambiental se debió a la toma de conciencia de que el actual ritmo de explotación de los distintos recursos naturales no es, de hecho, sostenible a largo plazo. La velocidad a la que muchos de estos recursos se consumen (para sostener así al crecimiento socioeconómico de los distintos países desarrollados y regiones emergentes) es superior a la velocidad con la que la mayoría de estos recursos vuelven a estar disponibles de nuevo. En muchos otros casos, la cuestión de la sostenibilidad no aparece ligada directamente al uso intensivo de unos recursos naturales –bosques, reservas de petróleo o de gas, minas, etc.–, sino al deterioro de determinadas condiciones o ecosistemas sin los cuales buena parte de nuestra actual forma de vida sería impracticable. Es el caso de la acumulación de los gases de efecto invernadero y del consecuente aumento de la temperatura de los océanos, el aumento del nivel del mar y la intensificación de lluvias y temporales: muchos de estos cambios no poseen un efecto inmediato en la disponibilidad de recursos, pero sí plantean a medio y largo plazo una verdadera problemática socioeconómica. Es en este contexto donde aparecen esbozadas las primeras definiciones de sostenibilidad que, a grandes rasgos, podría definirse como la capacidad de hacer uso de los recursos disponibles para satisfacer las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

De forma progresiva, esta noción de sostenibilidad medioambiental ha ido extrapolándose a otros entornos como, en este caso, el de la empresa. Bien mirado, toda industria y toda compañía poseen también un impacto sobre sus entornos más cercanos. Pero no únicamente sobre el medioambiental, sino sobre todos aquellos en los que opera. Así mismo, toda organización hace uso de una serie de recursos, no ya únicamente de tipo natural, sino también económicos, humanos, sociales, etc. Tanto por el impacto que pueda tener sobre su entorno más inmediato como por el uso que haga de los recursos necesarios para desarrollar su actividad, es posible hablar de una sostenibilidad de la actividad empresarial. Más allá —puesto que, en el caso de la empresa, la naturaleza del entorno y de los recursos empleados (sociales, económicos, naturales, etc.) es diversa—, es pertinente hablar de sostenibilidades de la actividad empresarial (Argandoña, 2017). Al igual que sucede con el medioambiente, ni los recursos de los que se sirve la empresa son ilimitados ni el entorno en el que opera puede absorber todo el impacto de su actividad. De ahí que la sostenibilidad empresarial forme parte de la responsabilidad social de una organización, y deba ser traducida en una visión directiva y en un plan estratégico específicos.

El concepto de sostenibilidad guarda, por tanto, una estrecha relación con el de responsabilidad social corporativa (RSC). Ambos subrayan la importancia de valorar el impacto que la propia actividad posee sobre los distintos grupos de interés. Si bien, como veremos más adelante, la sostenibilidad añade matices importantes a la definición de RSC, toda vez que añade una visión a largo plazo en el ejercicio de dicha responsabilidad y señala una serie de ámbitos especialmente relevantes de cara a lograr dicha sostenibilidad a lo largo del tiempo.

En las siguientes páginas trataremos de esclarecer con más detalle cuál es la relación entre RSC y sostenibilidad, y examinaremos con detenimiento cuáles son esos ámbitos específicos de la actividad empresarial que revisten una especial relevancia para lograr una gestión y dirección sostenibles en cualquier organización. Para ello, procederemos de la siguiente manera; en el primer apartado, se aborda brevemente el origen y desarrollo histórico del concepto de sostenibilidad y su posterior relación con la RSC; en el segundo apartado se analiza con más detalle la sostenibilidad relativa al ámbito empresarial y se identifican tres ámbitos en los que esta posee una especial pertenencia; en el tercer apartado, se examina cómo puede plasmarse en el seno de una empresa una forma de dirección y gobierno sostenible; finalmente, se ha querido añadir en el último apartado un elenco de recursos disponibles para evaluar las políticas de sostenibilidad de una organización. Se trata, en concreto, de diversos documentos y medidores que tienen por finalidad ayudar a las empresas a medir con más eficacia y dar a conocer sus esfuerzos en esta materia.

Al igual que sucede con el medioambiente, ni los recursos de los que se sirve la empresa son ilimitados ni el entorno en el que opera puede absorber todo el impacto de su actividad.

2. LA NOCIÓN DE SOSTENIBILIDAD

Una de las dificultades que existen a la hora de hablar de sostenibilidad es la multitud de acepciones y usos que parecen darse a este término, sin que haya una única definición que englobe todo los posibles significados (Van Marrewijk, 2003; 96). A pesar de los diversos usos y matices, sí hay acuerdo en situar el origen del término y sus primeras formulaciones en el contexto medioambiental, desde el cual sería posteriormente extrapolado a otros ámbitos como el empresarial.

2.1. ORIGEN DEL CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD

La noción de sostenibilidad, tal y como la conocemos hoy en día, es el resultado de distintos movimientos e influencias políticas, sociales y académicas desarrollados a lo largo del siglo XX (Kidd, 1992). Entre ellos, cabe destacar el movimiento conservacionista de principios de dicho siglo, los movimientos medioambientales y antitecnológicos de las décadas de los sesenta y los setenta (Ben-David, 1975; Farvar y Milton, 1972), la corriente anticrecimiento de la década de los setenta (Daly, 1974; Meadows *et al.*, 1972) y las contribuciones realizadas desde la ecología (Riddell, 1981).

Desde esta diversidad de escenarios, la sostenibilidad aparece como la respuesta necesaria ante el impacto que el uso intensivo de recursos tiene sobre el planeta. Frente a un crecimiento exponencial de los niveles de prosperidad y de riqueza, se pone de manifiesto la incapacidad del planeta de hacer frente a dicho crecimiento y de suministrar los recursos correspondientes. Así, no es exagerado afirmar que “el actual sistema económico, basado en la idea de un crecimiento perpetuo, entra en conflicto con un ecosistema sujeto a unos límites biofísicos” (UNEP, 2013; 6). La sostenibilidad tiene como objetivo asegurar que el ritmo de dicho crecimiento y la velocidad a la que el planeta puede abastecerlo se mantengan parejos, evitando de esta manera un impacto irreversible sobre su capacidad y mantenimiento.

El concepto de sostenibilidad irrumpió en la escena global a través del informe *Nuestro Futuro Común*, elaborado en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (WCED, en sus siglas inglesas), una entidad de la ONU posteriormente conocida como Comisión Brundtland. En dicho informe se contrastaba el actual estado de desarrollo económico con la sostenibilidad ambiental, y se acuñó la expresión “desarrollo sostenible”, definido como “aquel que garantiza las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (WCED, 1987; 43). A raíz de la Cumbre de la Tierra, celebrada en Río de Janeiro en 1992, esta noción de desarrollo sostenible pasó a ser ampliamente aceptada entre empresarios, políticos y organizaciones sin ánimo de lucro (Dyllick y Hockerts, 2002).

En la actualidad, los principales organismos internacionales han difundido numerosos informes y planes estratégicos en los que se concreta la dirección hacia la que dicho desarrollo sostenible ha de apuntar. En los últimos años, han cobrado especial relevancia los diecisiete objetivos aprobados por la ONU en 2015 en su Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible¹.

¹ Puede encontrarse una descripción detallada de los diecisiete objetivos en www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/.

La sostenibilidad tiene como objetivo asegurar que el ritmo de dicho crecimiento y la velocidad a la que el planeta puede abastecerlo se mantengan parejos, evitando de esta manera un impacto irreversible sobre su capacidad y mantenimiento.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Fuente: Organización de las naciones unidas, "Objetivos de desarrollo sostenible", <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>, último acceso 28 de mayo del 2019.

2.2. SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL Y SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA

A la definición de desarrollo sostenible formulada por la Comisión Bruntland le siguieron distintas definiciones y maneras de entender la sostenibilidad en relación con las organizaciones. En este proceso de desarrollo conceptual tuvieron una gran influencia las contribuciones hechas desde la disciplina de la estrategia y el *management*, en las que se empezó a emplear la expresión "sostenibilidad corporativa".

En este contexto destacaron las propuestas que entendían la sostenibilidad corporativa como un asunto estrictamente ligado a las preocupaciones ecológicas (Shrivastava, 1995), como la responsabilidad social de las empresas (Carroll, 1999) o como un concepto más amplio en el que integrar la actividad empresarial con la responsabilidad de las organizaciones hacia la naturaleza y el medioambiente (Dunphy *et al.*, 2003; Dyllick y Hockerts, 2002; Van Marrewijk, 2003).

Es preciso hacer notar que, para la mayoría de las organizaciones, hasta la década de los ochenta, el medioambiente era considerado muchas veces como una carga más que como una oportunidad (Keijzers, 2002; 350). A partir de la publicación del *Informe Bruntland*, y de la posterior penetración de la noción de desarrollo sostenible, se fue creando una mayor conciencia entre el ámbito empresarial de la necesidad de dar con una sana relación entre el crecimiento económico y la protección medioambiental. Es en esta época cuando empiezan a popularizarse conceptos como la ecoeficiencia o la productividad de recursos.

Tal como señalan distintos autores, desde una perspectiva empresarial, el desarrollo sostenible es aquel que contribuye a la creación de valor para los distintos grupos de interés (Waddock, Bodwell y Graves, 2002). Desde la teoría de la gestión de los grupos de interés, la Tierra y el medioambiente serían considerados uno de los grupos con los cuales

la empresa se relaciona y hacia el cual posee una serie de responsabilidades (Svensson, 2008). Siguiendo esta lógica, el reto para las organizaciones sería el de continuar creciendo económicamente a la par que se reduce o se vuelve más eficiente el empleo de recursos naturales. En otras palabras, en la medida en que el medioambiente es considerado como un entorno de responsabilidad empresarial, su cuidado y mantenimiento pasan a convertirse en nuevos indicadores del propio éxito y desarrollo corporativos. Más aún, el buen hacer en este campo puede llegar a convertirse en una auténtica ventaja competitiva, toda vez que la escasez de recursos acaba premiando, inevitablemente, a aquellos que mejor uso hagan de los existentes.

Sin embargo, junto con la consideración del medioambiente y del ecosistema dentro de las responsabilidades básicas de una organización, otras propuestas han presentado la cuestión de la sostenibilidad desde una perspectiva inversa. En lugar de tener en cuenta el impacto de los diversos tipos de industria y organizaciones sobre la naturaleza, plantean estudiar el impacto de las tendencias medioambientales –como el cambio climático, la desertificación o el aumento del nivel de los océanos– sobre el ámbito empresarial (UNEP, 2013). En otras palabras, en lugar de considerar al medioambiente como un grupo de interés más, se parte de la base de que el medioambiente y la naturaleza constituyen las precondiciones básicas para el desarrollo de cualquier actividad económica y que, por lo tanto, su estatus no puede equipararse al de otros grupos de interés, sino que ha de ocupar un lugar preminente. La asunción básica de esta perspectiva es que, en muchas regiones del planeta, hemos alcanzado ya un punto de no retorno que las organizaciones deben analizar e incorporar en sus modelos de negocio (UNEP, 2013; 7).

2.3. SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA Y RSC

Como tendremos ocasión de ver más adelante, resulta prácticamente imposible determinar con exactitud el alcance de la acción humana sobre el medioambiente. La complejidad del ecosistema y el desconocimiento que tenemos de las relaciones internas entre muchos de sus elementos dificulta, en gran medida, hacer un diagnóstico certero sobre las modificaciones que este pueda estar experimentando. Más aún, precisamente porque desconocemos el alcance exacto de nuestra actividad se hace necesario adoptar medidas preventivas y actuar de manera sostenible. Por ello mismo conviene subrayar que las empresas poseen un papel que va mucho más allá del de reducir su impacto sobre el medioambiente. Las empresas pueden ser actores positivos en la conservación y mejora del ecosistema, y dicha tarea ofrece, además, grandes oportunidades de negocio y ventajas competitivas (Commission of the European Communities, 2002; 5).

Sea cual fuere la visión que se adopte para ligar la problemática medioambiental al ámbito empresarial, a día de hoy se ha convertido en una de las responsabilidades básicas a las que toda organización debe hacer frente en su entorno más inmediato. Es así como el concepto de sostenibilidad entra en relación con el de RSC. Incorporar la sostenibilidad en el seno de cada organización –a través de la cultura corporativa y la estrategia– forma parte de la responsabilidad social de las empresas, pues de esta manera se cuidan del impacto que su particular actividad pueda ocasionar sobre el medioambiente. Además, como veremos más adelante, la noción de sostenibilidad pasa a ser empleada, en este ámbito, en un contexto más amplio. Puesto que las empresas emplean recursos no estrictamente naturales, sino de muy diverso tipo –recursos que, al igual que los naturales, no son ilimitados ni se reponen de inmediato–, cabe hablar de sostenibilidades de la empresa, en tanto que en su actividad cabe hacer un uso sostenible y sensato de una variedad de recursos.

Puesto que las empresas emplean recursos no estrictamente naturales, sino de muy diverso tipo –recursos que, al igual que los naturales, no son ilimitados ni se reponen de inmediato–, cabe hablar de sostenibilidades de la empresa, en tanto que en su actividad cabe hacer un uso sostenible y sensato de una variedad de recursos.

En lo que respecta a la relación entre la sostenibilidad y la RSC, no existe un consenso acerca de cuál puede ser la relación exacta entre ambos conceptos (Montiel, 2008). Parte de la confusión entre ambos términos y en el modo en que ambos puedan traducirse en modelos de dirección efectivos se debe a su diverso origen histórico. Como hemos visto, la sostenibilidad nace con un significado fundamentalmente ecológico para luego abarcar otras esferas como la económica. La RSC, en cambio, se concibió en sus orígenes como una actividad de tipo filantrópico para ir adquiriendo, progresivamente, un carácter más estratégico e integral. Ambas nociones acaban convergiendo en realidades similares en las que se señala la importancia de valorar el impacto de la actividad empresarial sobre los distintos niveles de la sociedad.

Sin embargo, la noción de sostenibilidad añade a la consideración de la responsabilidad social un matiz determinante, a saber: el tiempo. La premisa fundamental del pensamiento sostenible es que la responsabilidad social de las empresas pasa por la planificación a largo plazo de los recursos disponibles –y la gestión del impacto causado para obtenerlos– asegurando, de esta manera, que el desempeño a corto plazo no se obtenga a expensas de las capacidades futuras.

Más allá de proponer una nueva definición de responsabilidad social, la sostenibilidad viene a completar la definición ya existente resaltando un matiz fundamental para la comprensión y puesta en práctica de esta responsabilidad. Bien mirado, la consideración temporal se encontraba ya implícita en las primeras formulaciones de la RSC. La actividad de cualquier empresa se enmarca siempre en unas coordenadas geográficas y en un lapso temporal determinado. Por ello mismo, no es posible concebir una visión de la responsabilidad social en abstracto, desligada de las circunstancias materiales en las que la actividad empresarial está circunscrita. En la valoración del impacto de las distintas actividades se pone en práctica ya una cierta consideración temporal, en tanto que se ponderan las futuras consecuencias que esta u otra actividad pueden desencadenar. En el propio plan estratégico se lleva a cabo, de nuevo, una consideración a futuro del entorno en el que operará la empresa dentro de un tiempo determinado.

Es evidente, por tanto, que la noción de RSC lleva aparejada consigo una visión a largo plazo. Sin esta visión, la propia idea de responsabilidad sería impracticable, pues solo es responsable quien considera que su actividad está ceñida a unos límites temporales y que, por lo tanto, no es indiferente actuar de un modo u otro. Ahora bien, junto con esa presencia más o menos implícita, la noción de sostenibilidad viene a subrayar de forma especial la irreversibilidad y limitación que los límites temporales confieren a cualquier actividad humana en el planeta, incluida la de las empresas y organizaciones. Esta irreversibilidad se hace especialmente patente en el empleo de los recursos naturales: muchos de ellos poseen un ciclo de vida con un ritmo determinado, que no se corresponde, en muchas ocasiones, con el ritmo de explotación y uso del actual sistema económico. La sostenibilidad corporativa se postula así como una manera de entender la responsabilidad social de la empresa con un especial énfasis en la disponibilidad de recursos a largo plazo.

3. LA SOSTENIBILIDAD EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Según lo visto hasta ahora, resulta posible distinguir entre sostenibilidad medioambiental y sostenibilidad corporativa. La primera sería aquella relacionada directamente con el ecosistema y con la disponibilidad de los recursos naturales, mientras que la segunda haría referencia a la actividad de las empresas en su entorno inmediato. Como quedó apuntado,

la sostenibilidad medioambiental forma parte del elenco de ámbitos en los que se extiende la responsabilidad social de una empresa. Pero, junto con el cuidado del medioambiente y de los recursos naturales, la sostenibilidad corporativa de una organización se extiende a otras dimensiones como la económica o la social. En este apartado, analizaremos con más detenimiento el concepto de sostenibilidad corporativa y repasaremos qué ámbitos de la actividad empresarial poseen una relación directa con este planteamiento directivo.

A modo de orientación, la sostenibilidad corporativa podría definirse como el “compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible colaborando con los trabajadores, sus familias, las comunidades locales y la sociedad en su conjunto para mejorar la calidad vida” (WBCSD, 2000; 12). La cercanía con el concepto de RSC es patente en dicha definición. Sin embargo, tal como quedó apuntado, el concepto de sostenibilidad añade a la consideración de la responsabilidad social de la empresa el factor temporal. Así, podría definirse de forma más precisa la sostenibilidad corporativa como “la prestación a largo plazo de valor financiero, medioambiental, social y ético por parte de una compañía” (UNGC, 2015; 9). Todavía más, aplicando la definición de desarrollo sostenible formulada en el *Informe Bruntland* al ámbito empresarial, podría definirse esta como la “capacidad para satisfacer las necesidades de los grupos de interés directos e indirectos (como los accionistas, clientes, grupos de presión, comunidades, etc.) sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades de los futuros grupos de interés” (Dyllick y Hockerts, 2002; 131).

Aplicando la definición de desarrollo sostenible formulada en el *Informe Bruntland* al ámbito empresarial, podría definirse esta como la “capacidad para satisfacer las necesidades de los grupos de interés directos e indirectos (como los accionistas, clientes, grupos de presión, comunidades, etc.) sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades de los futuros grupos de interés”.

3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA

Convertirse en una organización sostenible, es decir, mantener el ejercicio de esta responsabilidad social a lo largo del tiempo y con vistas a futuro, exige un estilo de dirección y un diseño estratégico específicos. A modo de orientación, es posible señalar una serie de rasgos o elementos propios de la sostenibilidad corporativa, que, de un modo u otro, se encontrarán presentes en aquellas organizaciones cuyo estilo de dirección refleje esta preocupación por la sostenibilidad (UNGC, 2015; 8-9):

- 1. Integridad de la práctica empresarial:** toda organización que aspire a ser sostenible debe desarrollar su actividad de manera íntegra, actuando de manera responsable en sus interacciones con los distintos grupos de interés.
- 2. Compromiso social:** más allá de cuidar la relación con los grupos de interés y su entorno más inmediato, las organizaciones sostenibles buscan ser parte activa en la mejora de la sociedad en su conjunto. Esto implica ir más allá de su ámbito de inmediata responsabilidad para involucrarse en proyectos relacionados con la pobreza, la educación, la escasez de recursos, etc.
- 3. Liderazgo:** poner en práctica esta nueva forma de dirección exige que sean los propios directivos los que tomen la iniciativa e impriman, mediante su ejemplo, una cultura corporativa sostenible. Solo de esta manera se logra hacer de la sostenibilidad algo más que un simple requisito o una dimensión añadida en las políticas de *compliance*.
- 4. Comunicación y seguimiento:** cuando la sostenibilidad se encuentra entrelazada con la estrategia de una organización, resulta lógico hablar de ella en las memorias anuales y realizar informes que incluyan indicadores y datos concretos sobre los logros alcanzados en este campo.
- 5. Acción local:** en su interés por contribuir al desarrollo de la sociedad, la sostenibilidad corporativa se concretará, en muchas ocasiones, en acciones

específicas dentro del entorno cercano a la organización. Aunque la sostenibilidad como tal posee una validez universal, cada empresa opera dentro de una región y de una comunidad concreta. Por la cercanía y el conocimiento que cada compañía posee de su entorno más inmediato, resulta más sencillo obtener resultados más eficaces dentro de él.

Junto con estas características, es preciso señalar que el propio concepto de sostenibilidad corporativa posee la flexibilidad suficiente como para adaptarlo al contexto de cada organización. Como veíamos, la sostenibilidad medioambiental ha de formar parte de la estrategia corporativa, pero limitar la sostenibilidad únicamente al medioambiente resultaría insuficiente para alcanzar un comportamiento empresarial sostenible (Welford, 1997). La sostenibilidad medioambiental ha de ser un indicador más dentro de la sostenibilidad corporativa, pero no el único (Schalteger y Sturm, 1998). Junto con la ecoeficiencia es necesario desarrollar otros indicadores que reflejen el uso y la administración del resto de los recursos que emplea una organización.

3.2. ÁMBITOS DE LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA

Por el hecho de que cada organización y cada industria pone en juego un diverso empleo de recursos, tanto de clase como de intensidad, la sostenibilidad corporativa se desdobra en distintos ámbitos de aplicación. Así, es posible hablar de sostenibilidades de la empresa (Argandoña, 2017). En cada uno de estos ámbitos es preciso determinar cuáles son los recursos de los que se dispone, qué uso se demanda de ellos, con qué frecuencia se reponen, qué necesidades futuras habrá de los mismos y, tomando estos indicadores en consideración, establecer un ritmo de empleo sostenible. A su vez, la sostenibilidad de una organización habrá de lograrse a través de un entrelazado eficaz entre las sostenibilidades propias de cada ámbito.

De forma similar a los diversos modelos de RSC propuestos en el ámbito académico y profesional, muchas de las publicaciones que abordan las dimensiones prácticas de la sostenibilidad para las empresas se han centrado exclusivamente en analizar la dimensión económica. Es decir, se han centrado en estudiar cómo las organizaciones pueden convertirse en económicamente sostenibles prestando atención a cuestiones sociales o medioambientales (Reinhardt, 1999; Fussler y James, 1996). A pesar de las valiosas contribuciones de este enfoque para la dirección y gestión de las organizaciones, muchas de estas publicaciones no proponen alcanzar una sostenibilidad conjunta entre los distintos ámbitos en los que una compañía opera. Junto con la sostenibilidad económica, hay dos razones principales por las que es necesario abordar también cómo lograr una sostenibilidad en el ámbito social o medioambiental. En primer lugar, porque la sola sostenibilidad económica es insuficiente para alcanzar la sostenibilidad corporativa (Gladwin *et al.*, 1995): un enfoque centrado en asegurar exclusivamente el desempeño económico de una organización a largo plazo termina, de hecho, por ser insostenible. En segundo lugar, porque junto con la responsabilidad económica que toda compañía posee, el desarrollo y sostenimiento de otros ámbitos como el medioambiental o el social también constituyen fines de igual importancia en toda organización.

Las propuestas en esta línea (Dyllick y Hockerts, 2002; Keijzers, 2001) coinciden en señalar tres ámbitos principales donde la sostenibilidad resulta pertinente, y en los que es preciso desarrollar indicadores eficaces para la dirección y análisis: económico, social y medioambiental. La sostenibilidad corporativa se alcanzaría precisamente en la intersección entre el crecimiento económico, la protección del medioambiente y la responsabilidad social (Bansal, 2005; White, 2009) y demandaría, por tanto, el desarrollo de una perspectiva holística capaz de entender el impacto y las interrelaciones entre estas dimensiones (Baumgartner y Ebner, 2010;

Baumgartner, 2014). A continuación se desarrollan con más detalle las implicaciones de dicha sostenibilidad en cada uno de estos tres ámbitos:

Como comunidad de personas que es, la sostenibilidad de una organización exige, por un lado, que dicha comunidad ponga en práctica dinámicas saludables de convivencia y, por otro, debe permitir que quienes trabajan en ella puedan desarrollar de forma estable otros vínculos sociales.

- 1. Económico:** la sostenibilidad económica es, a primera vista, una de las primeras responsabilidades de toda organización. Sin la creación de valor y la obtención de beneficios esta cesaría simplemente de existir. La gestión sostenible en este ámbito varía en gran medida según el tipo de organización y de industria en el que se opere. En determinados sectores, resulta habitual operar con altos niveles de deuda y contratos a largo plazo, mientras que en otros esto sería impensable. Las herramientas para alcanzar una gestión económica sostenible son las relativas a la contabilidad financiera (análisis del balance, flujo de caja, nivel de apalancamiento, calidad de la deuda y de los contratos, etc.). A su vez, junto con el capital financiero y tangible, resulta necesario considerar el capital intangible del que puede disponer una organización (reputación, patentes, ventajas competitivas, etc.). Una empresa económicamente sostenible sería aquella “capaz de garantizar en cualquier momento el suficiente flujo de caja como para asegurar liquidez a la vez que genera a sus accionistas un beneficio superior a la media” (Dyllick y Hockerts, 2002; 133). Esta gestión sostenible supone también la exclusión de todo tipo de prácticas que pudieran distorsionar el desempeño económico de la empresa como la corrupción, los conflictos de interés o la extorsión (UNGC, 2015; 25).
- 2. Social:** la sostenibilidad social hace referencia a la gestión que una organización hace de las personas que se relacionan con ella, de forma directa o indirecta. Esta dimensión social se suele distinguir tradicionalmente (Dyllick y Hockerts, 2002; 134) entre el capital humano vinculado directamente a la actividad empresarial (empleados y sus familias, proveedores, socios, etc.) y el capital social que rodea a la organización (grupos de presión, actores públicos y privados, ciudadanía, etc.). La gestión humanamente sostenible de una organización pasa por el cuidado y la recta disposición de elementos como la jornada laboral, la retribución, la motivación de los trabajadores o la existencia de políticas de conciliación familiar, etc. Como comunidad de personas que es, la sostenibilidad de una organización exige, por un lado, que dicha comunidad ponga en práctica dinámicas saludables de convivencia (a través de la cultura corporativa, y del ejemplo y liderazgo de la dirección) y, por otro, debe permitir que quienes trabajan en ella puedan desarrollar de forma estable otros vínculos sociales (familiares, de amistad, etc.) al margen de su trabajo. Esto último se hace posible mediante una justa remuneración, una jornada laboral equilibrada, políticas de conciliación u otro tipo de beneficios o facilidades. Por último, la gestión socialmente sostenible de una organización consiste en el examen y la valoración del impacto que la actividad empresarial posee sobre aquellos otros grupos sociales vinculados de forma indirecta con la empresa. La empresa socialmente sostenible es aquella que añade valor a las comunidades con las que se relaciona y cuyo propósito se encuentra alineado con el desarrollo de la sociedad en un ámbito de actuación determinado (Dyllick y Hockerts, 2002; 134).
- 3. Medioambiental:** tal como quedó apuntado, la sostenibilidad medioambiental parte de la base de que la depreciación de los recursos naturales posee un carácter irreversible (Lovins *et al.*, 1999; 146). De nuevo, es necesario distinguir entre el capital medioambiental directamente relacionado con la actividad empresarial, esto es, los recursos naturales que esta emplea para desarrollar su actividad (electricidad, combustibles fósiles, terreno, etc.) y el capital medioambiental que compone el ecosistema en su conjunto (estabilización climática, rehabilitación de suelos, reproducción de plantas y animales, etc.). Si bien el consumo de los

recursos del primer tipo resulta más sencillo de comprender, las relaciones entre los distintos factores del ecosistema y la industria humana aún no han sido determinadas con exactitud (Dyllick y Hockerts, 2002; 133). Sin una idea precisa del impacto que la acción humana posee sobre el ecosistema, la gestión sostenible de los recursos naturales por parte de las organizaciones ha de centrarse en evaluar la disponibilidad de los recursos existentes y su velocidad de reposición. De esta manera, es posible definir la gestión ecológicamente sostenible como la que utiliza únicamente aquellos recursos naturales cuyo ritmo de empleo es inferior al de su reposición o al del desarrollo de sustitutos.

4. SOSTENIBILIDAD Y ESTRATEGIA

La necesidad de contribuir y adaptarse al desarrollo sostenible es una premisa ampliamente asumida hoy en día entre las empresas. Muchos directivos consideran ya la sostenibilidad corporativa como un prerrequisito de la actividad empresarial (Hedstrom *et al.*, 1998; Holiday, 2001). Sin embargo, aunque la noción de sostenibilidad corporativa ha sido ampliamente discutida tanto en la teoría como en la práctica, aún sigue planteando el reto de cómo integrarla de forma más eficaz dentro de la estrategia y de la práctica habitual de una organización (Engert *et al.*, 2010). Muchas compañías aún no han dado con un enfoque práctico adecuado desde el que incorporar la sostenibilidad corporativa a su estrategia empresarial (Galbreath, 2009; Hahn, 2013). La falta de este enfoque estratégico impide que la sostenibilidad se materialice en acciones y protocolos concretos, y que se extienda este compromiso a toda la organización.

Los motivos por los que la sostenibilidad corporativa aún no ha encontrado asiento práctico en el ámbito de la estrategia empresarial son varios. En primer lugar, es cierto que a través de los mercados y de las sociedades se presentan distintas percepciones en torno a lo que significa ser una empresa sostenible. Así, por un lado, los Gobiernos y organismos definen, en muchas ocasiones, el marco regulatorio y los criterios según los cuales la actividad empresarial se considera sostenible (Carson, 2003; Davies, 2001; Piety, 2004); por su parte, las empresas también se enfrentan a las expectativas de distintos *lobbies* y grupos de presión (Grit, 2004; Rosthorn, 2000), de la sociedad en su conjunto (Handelman y Arnold, 1999) y de los medios de comunicación (Collier, 2000; Wheeler, Fabig y Boele, 2002). En segundo lugar, los temas y los obstáculos citados por los directivos a la hora de implementar estrategias sostenibles son muy numerosos (Engert, Rauter y Baumgartner, 2010), y difieren según la industria, el tamaño de la compañía, la estructura, etc. Por un lado, la temática aborda cuestiones como el cambio climático, los derechos laborales, la innovación, la reducción de costes, la gestión de riesgos, las ventajas competitivas, etc. Por otro, los factores que pueden favorecer o dificultar la incorporación de estrategias sostenibles son también variados: la estructura de la dirección, la involucración de los grupos de interés, la calidad del liderazgo, la cultura corporativa, el plazo temporal de las inversiones o la transparencia en la comunicación. De ahí la dificultad de dar con un modelo o un enfoque único, pues, en definitiva, cada compañía debe confeccionar la estrategia que mejor se adapte a sus objetivos y circunstancias (Van Marrewijk, 2003; 96).

No obstante, a pesar de la diversidad de percepciones, de industrias y de contextos competitivos, caben señalarse algunas razones más específicas por las que muchas compañías experimentan una gran dificultad a la hora de implementar de forma eficaz políticas de sostenibilidad. Entre ellas, destacan:

1. Las inversiones suelen realizarse con un horizonte temporal cortoplacista que pierde de vista los retos y las oportunidades que plantea la sostenibilidad económica y medioambiental (McKinsey & Company, 2014; 3).

2. Muchas compañías sobreestiman su capacidad de mejorar el medioambiente: sus esfuerzos se centran fundamentalmente en adaptar sus productos, pero no prestan atención a los posibles cambios en su cadena de valor (Keijzers, 2002; 356).
3. Las estructuras de dirección y gestión de muchas compañías no parecen estar orientadas hacia una modernización ecológica (Keijzers, 2002; 357).
4. Muchas empresas carecen de los conocimientos necesarios para impulsar un cambio medioambiental en su estilo de dirección y, hasta hace relativamente poco, solo se preocupaban por el impacto de la sostenibilidad sobre su reputación (Mckinsey & Company, 2014; 2).

A pesar de la falta de un modelo único, y a sabiendas de las peculiaridades de cada compañía y sector, sí resulta posible señalar los distintos ámbitos en los que la sostenibilidad debería hacerse presente en una organización. Dicha integración, para ser eficaz y conducir hacia resultados tangibles, debería producirse en el nivel normativo, en el estratégico y en el operacional (Robèrt *et al.*, 2002; Labuschagne *et al.*, 2005; Zhang *et al.*, 2013).

La integración de la sostenibilidad en la dimensión normativa de una compañía pasa por asegurar y mejorar la actividad de dicha organización en su relación con los distintos grupos de interés y con el conjunto de la sociedad (Baumgartner, 2014; Ulrich, 2001). Esta integración comprende la gestión de elementos intangibles como la misión de la compañía, la cultura o el gobierno corporativo (Bleicher, 1996). En concreto, dicha gestión exige definir previamente las prácticas y conductas que se consideran sostenibles en los diversos ámbitos de actuación de una empresa –económico, social y medioambiental–; comunicar dichos estándares tanto dentro como fuera de la organización; realizar un seguimiento periódico para evaluar la mayor o menor coherencia entre los objetivos propuestos y los resultados alcanzados; y elaborar mecanismos de mejora que sirvan para lograr una mayor adherencia entre la cultura y el desempeño corporativo real (Svensson *et al.*, 2010).

La integración de la sostenibilidad en el nivel estratégico pasa por definir un plan de desarrollo sostenible para el largo plazo lo suficientemente concreto y realista como para poder evaluar su consecución y, al mismo tiempo, lo suficientemente flexible y abierto como para poder adaptarse a nuevas regulaciones, cambios en el entorno competitivo, desarrollos tecnológicos, etc. En concreto, la dirección estratégica ha de asegurar la viabilidad y eficacia del plan propuesto y evaluar paulatinamente la consecución de resultados (David, 1989). La sostenibilidad se ha convertido en una de las tres principales preocupaciones en la agenda de los directivos (Mckinsey & Company, 2014; 3), de ahí que quepa esperar el aumento del número de estrategias de gestión y dirección que reflejen dicha preocupación. A modo de pauta, resulta interesante señalar que las compañías con un desempeño sostenible ejemplar tienen en común los siguientes elementos estratégicos (Mckinsey & Company, 2014; 7):

1. Poseen una estrategia de sostenibilidad unificada con prioridades claramente articuladas (por ejemplo, no centrarse en más de cinco áreas).
2. Hacen uso de indicadores y objetivos para evaluar el desempeño.
3. Cuentan con un equipo dentro del comité directivo encargado específicamente de dar forma al plan y a los objetivos de sostenibilidad.
4. Establecen objetivos internos ambiciosos para sus iniciativas sostenibles.

Por último, la integración de la sostenibilidad en el plano operativo de una organización exige analizar minuciosamente la cadena de valor para saber identificar aquellos procesos y operaciones que podrían ser optimizados. De nuevo, conviene realizar este ejercicio teniendo en cuenta la clase de recursos que emplea una empresa –económicos, sociales o naturales–.

La integración de la sostenibilidad en el nivel estratégico pasa por definir un plan de desarrollo sostenible para el largo plazo lo suficientemente concreto y realista como para poder evaluar su consecución y, al mismo tiempo, lo suficientemente flexible y abierto como para poder adaptarse a nuevas regulaciones, cambios en el entorno competitivo, desarrollos tecnológicos, etc.

En concreto, algunas fases de este proceso o de otras prácticas empresariales pueden llevarse a cabo de manera más sostenible mediante políticas como la extensión del ciclo de vida del producto o el desarrollo de nuevas tecnologías (McKinsey & Company, 2014; 10).

5. HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN Y COMUNICACIÓN

Frente a los análisis e informes de carácter financiero y económico, el seguimiento de cuestiones ligadas a la responsabilidad social y a la sostenibilidad ha ido adquiriendo cada vez más valor entre la comunidad empresarial. Junto con las memorias y los informes tradicionales, es cada vez más frecuente encontrar publicados otra serie de informes en los que se detallan las actividades de la empresa en otros ámbitos de responsabilidad. Entre estos últimos destacan, por ejemplo, las *Memorias de Sostenibilidad*, los *Informes Integrados*, los *Informes de Gestión* u otro tipo de informes.

Junto al *reporting* de información financiera, la progresiva inclusión de información relativa al gobierno corporativo o a la sostenibilidad ha cobrado, durante las últimas décadas, una especial relevancia de cara a los accionistas, inversores y distintos grupos de interés. La publicación de informes de carácter no financiero se considera un indicador de excelencia operativa. El propio Larry Fink, CEO de BlackRock, advertía en una carta dirigida a los directivos de las empresas que componen el S&P 500 de la necesidad de ampliar el horizonte de la actividad empresarial: “Para prosperar a lo largo del tiempo, cada compañía no debe únicamente generar resultados financieros, sino mostrar también cómo contribuye positivamente a la sociedad” (Argandoña, 2018). A grandes rasgos, son dos los motivos principales por los que las empresas y las organizaciones han tomado conciencia de la necesidad de publicar información de carácter no financiero (EY, 2018; 10):

- 1. Relevancia de la información no financiera para la comunidad inversora:** como señalábamos, la publicación de informes en materia de gestión o gobierno corporativo se considera por la mayoría de inversores como un indicador de excelencia operativa. En una encuesta realizada a más de doscientos inversores institucionales, el 80% afirmó considerar dicha información como esencial para identificar riesgos a largo plazo y el 68% señaló tenerla en cuenta a la hora de tomar decisiones de inversión (EY, 2017). Desde la perspectiva inversora, la cuestión de la sostenibilidad corporativa queda reflejada a través de los factores ESG (ambientales, sociales y de buen gobierno, en sus siglas inglesas), y constituye un indicador cada vez más relevante para los accionistas e inversores.
- 2. Desarrollo de estándares internacionales:** la publicación y difusión de informes y normativas por parte de los principales organismos internacionales (como el listado de los diecisiete ODS) se ha visto acompañada también por el establecimiento de estándares internacionales de *reporting*. Dichos estándares tienen como objetivo establecer unas bases generales que faciliten la coherencia y permitan la comparación entre la información no financiera publicada por las organizaciones. Como señalaremos más adelante, dichos estándares indican, además, qué contenido es relevante para incluir en los informes: modelo de negocio, funcionamiento del gobierno corporativo, integración de las políticas de sostenibilidad, etc.

En el contexto español, por ejemplo, se incorporó en 2017 el Real Decreto Ley 28/2017, por el que se obliga a las compañías a comenzar a publicar de forma periódica la información relativa a sus modelos de negocio, el impacto de su actividad sobre el medioambiente, los recursos humanos, o sus resultados en materia de respeto de los derechos humanos y la lucha contra

Junto al *reporting* de información financiera, la progresiva inclusión de información relativa al gobierno corporativo o a la sostenibilidad ha cobrado, durante las últimas décadas, una especial relevancia de cara a los accionistas, inversores y distintos grupos de interés.

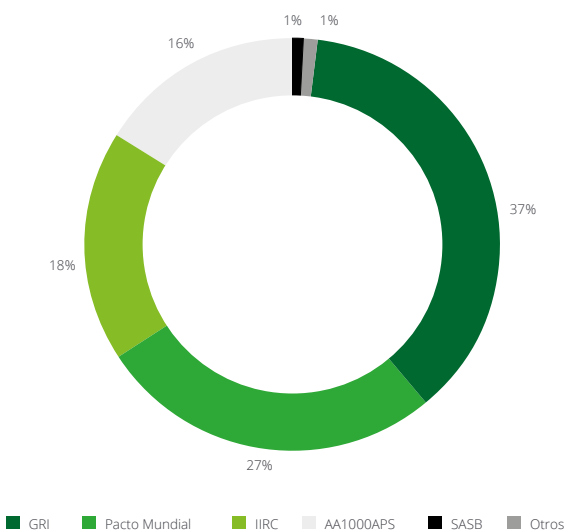
la corrupción (Deloitte, 2017). Tanto esta nueva regulación como las homólogas publicadas a nivel europeo exigen a la dirección de la compañía la preparación de un estado de información no financiero (EINF) que contenga, como mínimo, la siguiente información (EY, 2018; 12):

- **Aspectos sociales:** debe hacer referencia a las medidas adoptadas para promover la igualdad de género, la justa retribución laboral, el respeto por los derechos humanos o la protección de las comunidades locales.
- **Aspectos medioambientales:** los efectos actuales y potencias de la actividad empresarial sobre el medioambiente (uso de energía, emisión de gases contaminantes, consumo de agua, etc.).
- **Cadena de suministro:** las medidas adoptadas por la empresa para identificar, analizar y controlar los riesgos asociados a su cadena de suministro.
- **Aspectos éticos:** los procedimientos internos existentes para hacer frente a las situaciones de corrupción, soborno o maltrato laboral.

La sostenibilidad se encuentra estrechamente relacionada con esta tendencia, pues en dichos informes cobra cada vez más peso la información referida al modelo de negocio de la empresa y a su impacto sobre el entorno medioambiental, social y laboral. Al mismo tiempo, la elaboración de dichos informes plantea una serie de retos claros para las organizaciones. Por citar algunos de ellos, se ha de lograr articular la información no financiera en el negocio de una compañía, se tienen que desarrollar indicadores y métricas detalladas para analizar el seguimiento en materias no financieras y se debe enfocar el informe corporativo con una visión global integrada.

Debido a la dificultad que la elaboración de dicho informe plantea, es posible encontrar ya numerosos modelos y guías para medir y comunicar las iniciativas emprendidas en este ámbito. De hecho, el 100% de las empresas españolas que publican información no financiera afirman utilizar algún tipo de estándar o modelo para elaborar dicha información (Deloitte, 2017; 25). Por ceñirnos únicamente a los estándares más utilizados por las empresas y por aquellos publicados por los organismos internacionales de referencia (GRI, Pacto Mundial, etc.), se ofrece a continuación una lista de documentos. De cara a hacer de la sostenibilidad una realidad concreta en el día a día de las organizaciones, puede resultar de gran ayuda conocer alguna de estas herramientas (EY, 2018; 11):

Estándares para el reporting de INF



Fuente: Deloitte, 2017.

- **Marco Internacional de Reporte Integrado (International Integrated Reporting Council, IIRC):** guía para ayudar a las empresas a determinar cuál es la mejor manera de reflejar la historia de creación de valor a través de un informe integrado.
- **Estándares GRI (Global Reporting Initiative):** junto con la memoria general, esta iniciativa ofrece también informes especializados para desglosar la memoria de sostenibilidad en los ámbitos económico, social y medioambiental.
- **CDP (Carbon Disclosure Project):** sistema de divulgación global enfocado a inversores, empresas y ciudades para gestionar su impacto en el medioambiente. Cuenta con cuatro programas diferenciados dirigidos a empresas en temas de cambio climático, cadena de valor, agua y bosques.
- **Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact):** iniciativa internacional que promueve implementar diez principios universalmente aceptados en áreas como los derechos humanos, los derechos laborales, la pobreza o el medioambiente.
- **Otros estándares:** Climate Disclosure Standards Board (CDSB), Sustainability Accounting Standards Board (SASB), AccountAbility's AA1000 Principles (AA1000AP), etc.

6. CONCLUSIONES

Desde su aparición en el ámbito medioambiental, el concepto de sostenibilidad ha ido desarrollándose hasta adquirir una importancia capital en el seno de nuestras sociedades. El gran reto que estas sociedades tienen por delante es precisamente el de acomodar un crecimiento demográfico y económico intenso en un entorno con una disponibilidad de recursos limitada. Hacer frente a este reto exige poner en práctica una forma de desarrollo sostenible, es decir, uno que asegure la capacidad de las generaciones presentes de satisfacer sus necesidades sin poner en compromiso la capacidad de las generaciones futuras.

Como vimos, las empresas pueden desempeñar un papel determinante en el desarrollo e implementación de políticas de sostenibilidad. Y no únicamente en lo que se refiere al impacto de su actividad sobre el medioambiente. Junto con el cuidado del entorno natural, las organizaciones han de ser capaces de emplear de forma sostenible los recursos de tipo económico y social de los que dispongan. Es en este sentido donde el concepto de sostenibilidad entronca con el de responsabilidad social corporativa (RSC). Promover un desarrollo sostenible equivale a ejercer la responsabilidad social a largo plazo. La sostenibilidad añade al concepto de RSC el matiz temporal: subraya el hecho de que los recursos no son ilimitados y que, por ello, será necesario hacer una gestión responsable de los mismos de cara a asegurar las posibilidades de desarrollo futuras. Al igual que la responsabilidad social, vimos también cómo la sostenibilidad cobra relevancia en tres ámbitos concretos: los recursos y el impacto sobre el medioambiente, el entorno económico y el ámbito social o humano de una empresa. Alcanzar la sostenibilidad corporativa exigiría, por tanto, desarrollar una gestión sostenible siguiendo esta triple lógica.

Se desprende ya que incorporar la sostenibilidad a la práctica habitual de las organizaciones constituye un verdadero reto para la directiva. Lograr hacer de la sostenibilidad una realidad concreta exige ser capaz de integrarla con el desarrollo estratégico de una organización. Dada la diversidad de industrias y compañías, cada organización ha de ser capaz de dar con la fórmula que mejor se adapte a sus circunstancias. Para ello se hace necesario analizar de forma estratégica el propio modelo de negocio y la gestión con los grupos de interés para encontrar así maneras de operar más sostenibles. La innovación juega, en este proceso, un papel central: en muchas ocasiones, la sostenibilidad corporativa se logra aprendiendo a hacer más con menos, a ofrecer las mismas soluciones con un número inferior de recursos.

Por último, la importancia que la sostenibilidad corporativa ha adquirido para la gestión y la estrategia empresariales queda reflejada también en la tendencia –avalada en muchos casos por regulaciones específicas– a publicar informes y memorias de carácter no financiero. Junto con los tradicionales informes de tipo económico, se ha convertido en una práctica común incluir en ellos secciones destinadas a ámbitos como la sostenibilidad, el gobierno corporativo o la gestión. En España, en concreto, las empresas cotizadas se encuentran ya obligadas a publicar periódicamente el estado de información no financiera (EINF). Aunque esta práctica se encuentra aún en sus comienzos y posee todavía un amplio campo de mejora, refleja la preocupación entre la comunidad empresarial e inversora por fenómenos como el de la sostenibilidad. En definitiva, el éxito o el fracaso del desarrollo sostenible se encuentra ligado al quehacer concreto de cada organización: solo ella tiene la capacidad de ajustar su actividad empresarial a los recursos de los que dispone y a aprender a hacer un mejor uso de ellos.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ARGANDOÑA, A. (2017), "Las sostenibilidades de la empresa", IESE Blog Network: Economía, Ética y RSE. Disponible en blog.iese.edu/antonioargandona/2017/03/30/las-sostenibilidades-de-la-empresa/. Fecha de último acceso: abril de 2019.
- ARGANDOÑA, A. (2018), "La Responsabilidad Social es algo más que 'iniciativas sociales'", IESE Blog Network: Economía, Ética y RSE. Disponible en blog.iese.edu/antonioargandona/2018/03/01/la-responsabilidad-social-es-algo-mas-que-iniciativas-sociales. Fecha de último acceso: mayo de 2018.
- BANSAL, P. (2005), "Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n.º 3, pp. 197-218.
- BAUMGARTNER, R. J. (2014), "Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 21, n.º 5, pp. 258-271.
- BAUMGARTNER, R. J., y EBNER, D. (2010), "Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels", *Sustainable Development*, vol. 18, n.º 2, pp. 76-89.
- BEN-DAVID, J. (1975), "On the traditional morality of science", *Newsletter of the Program on Public Conceptions of Science*, n.º 13, pp. 24-36.
- BLEICHER, K. (1996), *Das Konzept Integriertes Management*, Campus: Fráncfort/Main.
- CARROLL, A. B. (1999), "Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct", *Business and Society Review*, vol. 38, n.º 3, pp. 268-295.
- CARSON, T. L. (2003), "Self-interest and business ethics: Some lessons of the recent corporate scandal", *Journal of Business Ethics*, vol. 43, n.º 4, pp. 389-394.
- COLLIER, J. (2000), "Editorial: Globalization and ethical global business", *Business Ethics: A European Review*, vol. 9, n.º 2, pp. 71-75.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2002), *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*. Disponible en bit.ly/2Z64TeT. Fecha de último acceso: marzo de 2019.
- DALY, H. E. (1974), "The world dynamics of economic growth: The economics of the steady state", *American Economy Review*, vol. 64, n.º 2, pp. 15-21.
- DAVID, F. (1989), *Strategic Management*, Merrill Publishing Company: Columbia.
- DAVIES, H. (2001), "Ethics in regulation", *Business Ethics: A European Review*, vol. 10, n.º 4, pp. 280-287.
- DELOITTE (2017), *¿Hacia dónde se dirige España en materia de información no financiera? Análisis de las implicaciones para las empresas españolas*. Disponible en www.dirse.es/wp-content/uploads/2018/01/180110-Directiva_Informacion_no_Financiera_Web.pdf. Fecha de último acceso: 12 de abril de 2019.
- DUNPHY, D. C., GRIFFITHS, A., y BENN, S. (2003), *Organizational change for corporate sustainability: A guide for leaders and change agents of the future*, Routledge: Londres.

DYLLICK, T., y HOCKERTS, K. (2002), "Beyond the business case of for corporate sustainability", *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, n.º 2, pp. 130-141.

ENGERT, S., RAUTER, R., y BAUMGARTNER, R. J. (2010), "Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review", *Journal of Cleaner Production*, vol. 112, n.º 4, pp. 2833-2850.

EY (2017), *Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?* Disponible en [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Nonfinancial_performance_may_influence_investors/\\$FILE/ey-nonfinancial-performance-may-influence-investors.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Nonfinancial_performance_may_influence_investors/$FILE/ey-nonfinancial-performance-may-influence-investors.pdf). Fecha de último acceso: 9 de abril de 2019.

EY (2018), *Información no financiera y el IBEX 35: ¿Cómo han aplicado las empresas el Real Decreto Ley 18/2017? Enseñanzas y retos.* Disponible en [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-informacion-no-financiera-ibex-35-real-decreto-ley-18-2017/\\$FILE/ey-informacion-no-financiera-ibex-35-real-decreto-ley-18-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-informacion-no-financiera-ibex-35-real-decreto-ley-18-2017/$FILE/ey-informacion-no-financiera-ibex-35-real-decreto-ley-18-2017.pdf). Fecha de último acceso: 9 de abril de 2019.

FARVAR, M. T., y MILTON, J. P. (1972), *The Carless Technology: Ecology and international development: The record*, Garden City, Natural History Press: Nueva York.

FUSSLER, C., y JAMES, P. (1996), *Eco-Innovation: A Break thorough Discipline for Innovation and Sustainability*, Pitman: Londres.

GALBREATH, J. (2009), "Building corporate social responsibility into strategy", *European Business Review*, vol. 21, n.º 2, pp. 109-127.

GRIT, K. (2004), "Corporate citizenship: How to strengthen the social responsibility of managers", *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n.os 1-2, pp. 97-106.

HAHN, R. (2013), "ISO 26000 and the standardization of strategic management processes for sustainability and corporate social responsibility", *Business Strategy and the Environment*, vol. 22, n.º 7, pp. 442-455.

HANDELMAN, J. M., y ARNOLD, S. J. (1999), "The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment", *Journal of Marketing*, vol. 63, n.º 3, pp. 33-48.

HEDSTROM, G., POLTORZYCKI, S., y STROH, P. (1998), "Sustainable development: the next generation", *Prism – Cambridge Massachusetts*, vol. 4, pp. 5-19.

HOLIDAY, C. (septiembre de 2001), "Sustainable growth, the DuPont way", *Harvard Business Review*, pp. 129-134.

KEIJZERS, G. (2002), "The transition to the sustainable enterprise", *Journal of Cleaner Production*, vol. 10, n.º 4, pp. 349-359.

KIDD, C. (1992), "The evolution of sustainability", *Journal of Agricultural & Environmental Ethics*, vol. 5, n.º 1, pp. 1-26.

LABUSCHAGNE, C., BRENTA, A. C., y ERCK, R. P. G. (2005), "Assessing the sustainability performance of industries", *Journal of Cleaner Production*, vol. 13, n.º 4, pp. 373-385.

LOVINS, A. B., LOVINS, L. H., y HAWKEN, P. (1999), "A road map for natural capitalism", *Harvard Business Review*, vol. 77, n.º 3, pp. 145-158.

MCKINSEY & COMPANY (2014), *McKinsey Global Survey Results. Sustainability's Strategic Worth.* Disponible en www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/sustainabilitys-strategic-worth-mckinsey-global-survey-results.

MEADOWS D. H., *et al.* (1972), *The limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*, Universe Books: Londres.

MONTIEL, I. (2008), "Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, common futures", *Organization & Environment*, vol. 21, n.º 3, pp. 245-169.

PIETY, M. G. (2004), "Capitalism and Culture in the New Millenium", *Journal of Business Ethics*, vol. 51, n.º 2, pp. 103-118.

ROBERT, K.-H., *et al.*, (2002), "Strategic sustainable development – selection, design and synergies of applied tools", *Journal of Cleaner Production*, vol. 10, n.º 3, pp. 197-214.

ROSTHORN, J. (2000), "Business ethics auditing: more than a stakeholder's toy", *Journal of Business Ethics*, vol. 27, n.os 1-2, pp. 9-19.

SHRIVASTAVA, P. (1995), "The role of corporations in achieving ecological sustainability", *Academy of Management Review*, vol. 20, n.º 4, pp. 936-960.

SVENSSON, G. (2008), "Anti-climate change management (ACCM) –'business as usual' or 'out-of-the-box'?", *Management Decision*, vol. 46, n.º 1, pp. 92-105.

SVENSSON, G., WOOD, G., y CALLAGHAN, M. (2010), "A corporate model of sustainable business practices: An ethical perspective", *Journal of World Business*, vol. 45, n.º 4, pp. 336-345.

REINHARDT, F. L. (1999), *Bringing the Environment Down to Earth: Applying Business Principles to Environmental Management*, Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.

RIDDELL, R. (1981), *Ecodevelopment: Economics, ecology and development: An alternative to growth imperative models*, Gower: Farnborough.

ULRICH, H. (2001), *Systemorientiertes Management: das Werk von Hans Ulrich*, Paul Haupt: Bern.

UNITED NATIONS ENVIRONMENTAL PROGRAMME (UNEP) (2013), *GEO-5 for Business: Impacts of a Changing Environment on the Corporate Sector*. Disponible en wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/8247/-GEO-5%20for%20Business_%20Impacts%20of%20a%20Changing%20Environment%20on%20the%20Corporate%20Sector-2013GEO5_for_Business.pdf?sequence=4&isAllowed=y

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT (UNGC) (2015), *Guide to Corporate Sustainability. Shaping a Sustainable Future*. Disponible en www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf

VAN MARREWIJK, M. (2003), "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion", *Journal of Business Ethics*, vol. 44, n.ºs 2-3, pp. 95-105.

WHEELER, D., FABIG, H., y BOELE, R. (2002), "Paradoxes and dilemmas for stakeholder responsive firms in the extractive sector: Lessons from the case of Shell and the Ongoni", *Journal of Business Ethics*, vol. 39, n.º 3, pp. 297-318.

WHITE, P. (2009), "Building a sustainability strategy into the business", *Corporate Governance: The International Journal of business in society*, vol. 9, n.º 4, pp. 386-394.

WADDOCK, S. A., BODWELL, C., y GRAVES, S. B. (2002), "Responsibility: The new business imperative", *The Academy of Management Executive*, vol. 16, n.º 2, pp. 132-149.

WELFORD, R. (1997), *Hijacking Environmentalism, Corporate Responses to Sustainable Development*, Earthscan: Londres.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD) (2000), *Corporate social responsibility: making good business sense*. Disponible en www.ceads.org.ar/downloads/Making%20good%20business%20sense.pdf

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENTAL DEVELOPMENT (WCED) (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press: Oxford. Disponible en sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/UN%20WCED%201987%20Brundtland%20Report.pdf

ZHANG, F., *et al.* (2013), "Toward a systemic navigation framework to integrate sustainable development into the company", *Journal of Cleaner Production*, vol. 54, n.º 4, pp. 199-214.

