



## ADMINISTRACIÓN Y SUSTENTABILIDAD ¿CUÁL ES LA PREGUNTA?

Área de investigación: Administración y sustentabilidad

**Paola Selene Vera Martínez**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México  
pvera@fca.unam.mx

# XXII

CONGRESO INTERNACIONAL DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN  
E INFORMÁTICA

## ADMINISTRACIÓN Y SUSTENTABILIDAD ¿CUÁL ES LA PREGUNTA?

### Resumen



El anterior debate que concernía a los términos desarrollo sustentable y sustentabilidad es irrelevante ante la necesidad de transitar hacia procesos verdaderamente sustentables. En este sentido, el objetivo del trabajo es reflexionar sobre los enfoques teóricos que limitan, en la administración, el desarrollo de alternativas teóricas y de las posibles herramientas asociadas a estas. Derivado del análisis se hace un llamado a una mayor apertura teórica y metodológica.

**Palabras clave.** administración, sustentabilidad, paradigmas.

### 1. Introducción

Este trabajo constituye un ensayo introductorio al análisis y reflexión de los sesgos teóricos y metodológicos presentes en el estudio del desarrollo sustentable y sustentabilidad desde la administración, en particular, desde la empresa y cadena de suministro. El objetivo es cuestionar los paradigmas dominantes en la administración como una limitante para el desarrollo teórico y práctica de la sustentabilidad en las organizaciones. Con este fin, primero se aborda las diferencias entre los términos sustentabilidad y desarrollo sustentable. Luego, se examinan dos propuestas teóricas de la administración enfocadas a dos unidades de estudio complementarias entre sí, la empresa y su cadena de suministro. Enseguida, con el enfoque de administración se presenta una tipología para los paradigmas existentes en el área. Por último, se encuentran las conclusiones.

### 2. ¿Sustentabilidad o desarrollo sustentable?

Aunque suelen utilizarse de manera indistinta los términos sustentabilidad y desarrollo sustentable, cabe hacer la distinción entre ellos. Por sustentabilidad o sostenibilidad puede entenderse como la referencia a un estado teórico o ideal (Cowell, Wehrmeyer, Argust y Robertson, 1999). Por ejemplo, la sostenibilidad “constituye la capacidad de mantener diversos sistemas sociales funcionando, a través de acciones objetivas dirigidas a resolver la crisis ambiental y promover el desarrollo sostenible” (Borim-de-Souza, et al., 2015, p. 220) o bien, que la sustentabilidad se basa en el principio fundamental de “vivir en armonía con la naturaleza y la sociedad” (Mebratu, 1998, p. 498).

En tanto que el desarrollo sustentable o sostenible es el proceso de transición necesario para llegar a ese estado teórico o ideal (Cowell et al., 1999). Al respecto, es habitual encontrar que en los trabajos académicos y en las

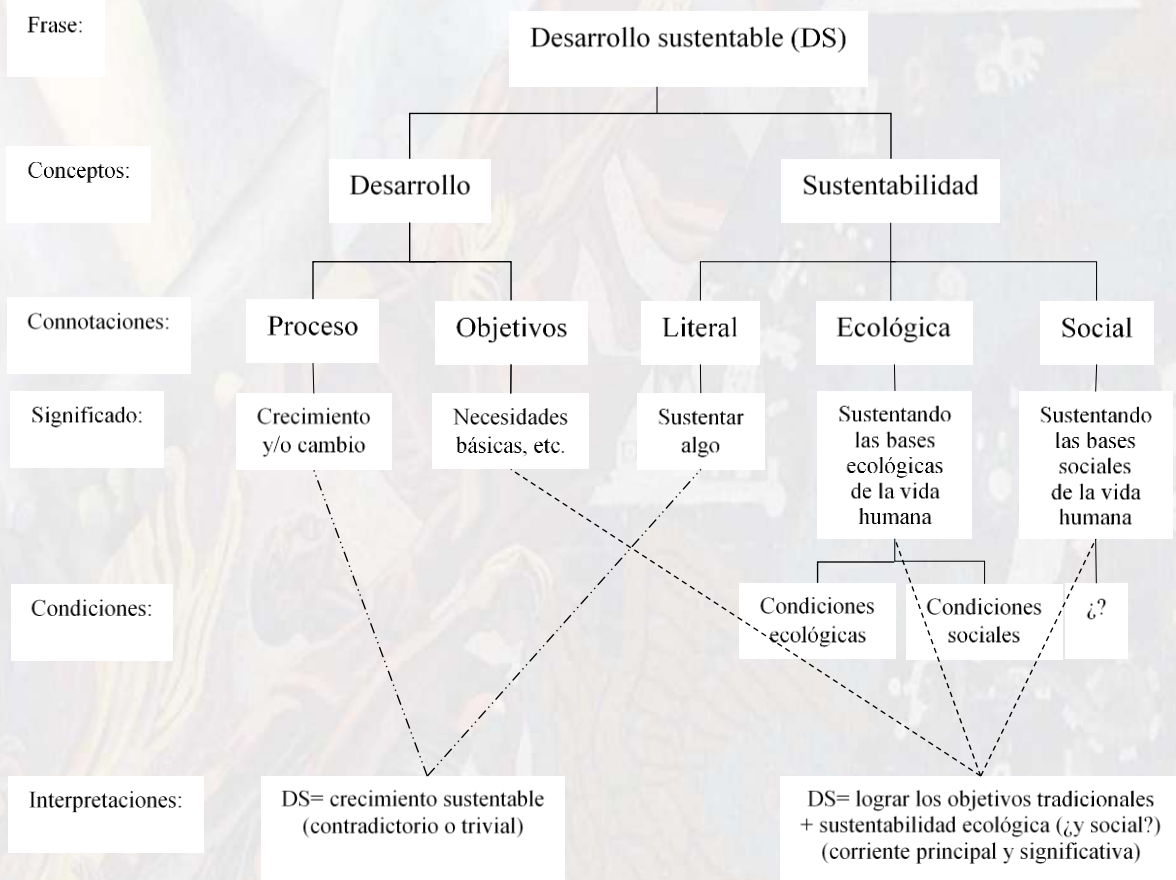


organizaciones se adopta la definición de desarrollo sustentable del Informe Brundtland, que lo entiende como: “*aquel que busca satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades*” (World Commission on Environment and Development, 1987, p. 41). Definición juzgada como vaga y ambigua (Mebratu, 1998); sin embargo, su flexibilidad ha permitido la apropiación desde diversos ámbitos.

Lélé (1991) analiza la frase *desarrollo sustentable* a través de los dos conceptos que la forman (Figura 1). Por desarrollo se entiende proceso, también denota objetivos. Mientras que sustentabilidad tiene tres connotaciones: el término literal, la ecológica y la social. Cada una de estas connotaciones encierra un significado. Las distintas combinaciones de las connotaciones de desarrollo y de sustentabilidad dan lugar a dos interpretaciones del desarrollo sustentable cuyo sentido es opuesto. La primera, es entender el desarrollo como crecimiento y tomar el significado literal de sustentabilidad, sustentar o sostener; entonces, el desarrollo sustentable se trata de un crecimiento sostenido.



**Figura 1**  
**La semántica del desarrollo sustentable**



Fuente: Lélé (1991, p. 608)

Mientras que la noción de desarrollo que comprende a los objetivos tradicionales - como las necesidades básicas- y la sustentabilidad en sus sentidos ecológico y social dan lugar al desarrollo sustentable (Figura 1). Lélé (1991) señala que los objetivos evolucionan en el tiempo. Al respecto, basta recordar que se perseguían los Objetivos de Desarrollo del Milenio hasta el 2015 y que ahora los Objetivos del Desarrollo Sostenible son los que marcan la agenda internacional hasta el 2030.



Sobre las necesidades humanas, que se enmarcan en los objetivos, son un aspecto central de la ambigüedad que se alude del concepto. Fuera de la mención de la pirámide o jerarquía de las necesidades de Maslow o del trabajo de Max-Neef sobre desarrollo y necesidades humanas, resultan pocos los referentes sobre el tema.

Costanza *et al.* (2007), al tratar el tema de la calidad de vida, clasifican la gama de las necesidades humanas y llegan a la definición de indicadores en escala individual y nacional. Clasifican las necesidades humanas en: subsistencia, seguridad, afecto, comprensión participación, ocio, espiritualidad, creatividad, identidad y libertad (Tabla 1). El aporte de Costanza *et al.* (2007) contribuye a la identificación de indicadores ya sean observables o medibles; por ejemplo, una persona puede reportar sobre sus vínculos afectivos, en tanto que en nivel nacional se tienen datos agregados de vínculos afectivos, suicidios y homicidios (Costanza *et al.*, 2007, p. 273). Con esto, el término necesidades humanas pierde ambigüedad y nos aproxima a su análisis.



**Tabla 1**  
**Necesidades humanas**

| Necesidad                       | Descripción   |
|---------------------------------|---|
| Subsistencia                    | Alimentos, refugio, servicios ecológicos vitales (Aire y agua limpios, etc.) salud, descanso  |
| Reproducción                    | Crianza de niños, mujeres embarazadas<br>Transmisión de la cultura<br>Administración del hogar  |
| Seguridad                       | Reglas de conducta previsibles<br>Prevención de la violencia en el hogar y en público<br>Seguridad de subsistencia en el futuro<br>Conservar una distancia segura de cruzar los umbrales ecológicos críticos<br>La mayordomía de la naturaleza para asegurar la subsistencia en el futuro<br>Cuidado de los enfermos y ancianos                                 |
| Afecto                          | "Ser capaz de tener apegos a cosas y personas fuera de nosotros mismos; amar a los que nos aman y cuidan de nosotros, para afligirse ante su ausencia." ([en] Nussbaum [y Glover, 1995])<br>Solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, pasión, receptividad   |
| Comprensión                     | Acceso a la información<br>Intuición y racionalidad   |
| Participación                   | Actuar de manera significativa en el mundo<br>Contribuir y tener cierto control sobre la vida política, comunitaria y social<br>Ser escuchado<br>Empleo significativo<br>Ciudadanía   |
| Ocio                            | Recreación, relajación, tranquilidad, acceso a la naturaleza, viajes  |
| Espiritualidad                  | Participar en experiencias trascendentes<br>Acceso a la naturaleza<br>Participación en una comunidad de fe  |
| Creatividad/expresión emocional | Juego, imaginación, inventiva, expresión artística  |
| Identidad                       | Estado, reconocimiento, sentido de pertenencia, diferenciación, sentido del lugar   |
| Libertad                        | "Ser capaz de vivir la propia vida y la de nadie más. Esto significa tener ciertas garantías de no interferencia con ciertas elecciones que son especialmente personales y definitivas del individuo, como las opciones relacionadas con el matrimonio, la maternidad, la expresión sexual, el habla y el empleo" ([en] Nussbaum [y Glover, 1995])<br>Movilidad |

Fuente: Costanza *et al.* (2007, p. 270).



Por otra parte, el éxito en la adopción del término desarrollo sustentable se aprecia en los distintos enfoques con los que se aborda, que van desde el ámbito institucional, el ideológico y el académico (Tabla 2).

Desde el ámbito de las instituciones, el desarrollo sustentable es guiado o liderado por organismos supranacionales, que mediante instrumentos o su liderazgo promueven lo que consideran el epicentro de la solución. En este ámbito, es cada vez más marcado el protagonismo de las empresas en conducir el desarrollo sustentable:

Un indicador claro de esta influencia es ahora [la] posición indiscutible [del Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sustentable, WBCSD por sus siglas en inglés] como la voz más representativa y auténtica para las grandes empresas en las cuestiones ambientales y su capacidad para utilizar esta posición para enmarcar las discusiones sobre el desarrollo sustentable en torno a sus parámetros elegidos. (Najam, 1999, p. 74).

Desde esta perspectiva, la plataforma de la solución se encuentra en las empresas e industria mediante la adopción de la eco-eficiencia, la cual se alinea a los intereses del negocio (Mebratu, 1998; Najam, 1999).

**Tabla 2**  
**Enfoques sobre la noción de sustentabilidad**

|                              | <b>Institución</b>          | <b>Conductores</b>                            | <b>Epicentro de la solución</b>                     | <b>Plataforma de la solución</b>          | <b>Instrumentos (líder)</b>                  |
|------------------------------|-----------------------------|---|---|---|--|
| <b>Versión institucional</b> | WCED                        | Consenso político                             | Crecimiento sustentable                             | Estado-Nación                             | Gobiernos y organizaciones internacionales   |
|                              | IIED                        | Desarrollo rural                              | Cuidado ambiental                                   | Comunidades                               | ONG nacionales e internacionales             |
|                              | WBCSD                       | Interés empresarial                           | Eco-eficiencia                                      | Empresas e industria                      | Liderazgo corporativo                        |
|                              | <b>Ideología</b>            | <b>Teoría liberatoria</b>                     | <b>Origen de la crisis ambiental</b>                | <b>Epicentro de la solución</b>           | <b>Centro del liderazgo</b>                  |
| <b>Versión ideológica</b>    | Eco-teología                | Liberación teológica                          | Falta de respeto hacia la divina providencia        | Avivamiento espiritual                    | Congregaciones e iglesias                    |
|                              | Eco-feminismo               | Feminismo radical                             | Epistemología centrada en el hombre (androcéntrica) | Jerarquía de valores ginocéntricos        | Movimiento de las mujeres                    |
|                              | Eco-socialismo              | Marxismo                                      | Capitalismo   | Igualitarismo social                      | Movimiento laboral                           |
|                              | <b>Disciplina académica</b> | <b>Conductor (orientación epistemológica)</b> | <b>Origen de la crisis ambiental</b>                | <b>Epicentro de la solución</b>           | <b>Instrumentos (mecanismos de solución)</b> |
| <b>Versión académica</b>     | Economía ambiental          | Reduccionismo económico                       | Subvaluación de los bienes ecológicos               | Internalización de externalidades         | Instrumentos de mercado                      |
|                              | Ecología profunda           | Reduccionismo ecológico                       | Dominio humano sobre la naturaleza                  | Reverencia y respeto por la naturaleza    | Igualitarismo biocéntrico                    |
|                              | Ecología social             | Reduccionista-holístico                       | Dominación de la gente y naturaleza                 | Co-evolución de la naturaleza y humanidad | Replanteamiento de la jerarquía social       |

Fuente: Mebratu (1998, p.510).



Mebratu (1998) agrupa en la visión ideológica a las teorías feministas y marxistas en sus vertientes ecológicas que forman parte de las teorías críticas. Él considera que los centros del liderazgo se hallan en los movimientos de las mujeres y los laborales (Tabla 2).

En cuanto a la visión académica, Mebratu (1998) menciona a la economía ambiental, la ecología profunda y la ecología social. Falta en su análisis la mención de la economía ecológica (heterodoxa) como escuela oponente a la economía ambiental (ortodoxa).

La economía ambiental tiene, a decir de Mebratu (1998), como conductor u orientación epistemológica el reduccionismo económico. Es decir, la solución que propone es a partir de la monetización. Por una parte, esta escuela considera que el origen de la crisis ambiental obedece a la subvaluación de los bienes ecológicos; por otra, la vía de solución es mediante la internalización de las externalidades -como la contaminación, y para ello propone como mecanismos a los instrumentos de mercado -como las certificaciones.

La administración, por su estrecho vínculo entre la teoría y la práctica, se ve influenciada no sólo por desarrollo teórico de la economía ambiental sino por el ámbito institucional, en particular por las directrices que dicta el Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sustentable (Vera, 2015, 2016).

### 3. Enfoques de la sustentabilidad: de la empresa a las cadenas de suministro

En la administración son escasas las teorías desarrolladas para estudiar los cambios en las organizaciones, en particular la empresa, ante la adopción del desarrollo sustentable. Sobresale la teoría de la visión de la empresa basada en los recursos naturales propuesta por Hart. Otra que se utiliza para complementar el análisis es la teoría de las partes de interés (*stakeholders*) desarrollada por Freeman. Otros conceptos que se incorporan dentro de los marcos explicativos son la responsabilidad social corporativa o la sustentabilidad corporativa. Así como el desarrollo de nuevas propuestas teóricas, como es el caso de la administración de la cadena de suministro sustentable.

Lo que prevalece en el área es que la temática de la sustentabilidad se ha incorporado como un elemento de las teorías preexistentes como la planeación estratégica, la teoría de los recursos y capacidades y la ventaja competitiva. O bien, que se importen teorías provenientes de otras disciplinas, dada la naturaleza transdisciplinaria de la sustentabilidad -y en gran medida de la propia administración.

Por otra parte, se observa que hay dos niveles de análisis: la empresa y las cadenas de suministro. Es decir, se reconoce que a nivel individual la empresa establece sus estrategias pero que no es suficiente, se requiere que estas estrategias estén en concordancia con las estrategias de las demás empresas con las que tienen relación para el desarrollo de productos sustentables, además, de



la incorporación de otros los grupos de interés. En vista de lo anterior, se examinarán aspectos generales de la teoría de la visión de la empresa basada en los recursos naturales y del marco teórico de la administración de la cadena de suministro sustentable.



La teoría de la empresa basada en los recursos naturales surge como crítica a la teoría de los recursos y capacidades que no consideraba las restricciones que la naturaleza impone a la empresa. Esta teoría propuesta por Hart (1995) considera el desarrollo de tres capacidades estratégicas que permitirán a la empresa el afrontar las restricciones de los recursos naturales. La primera es la prevención de la contaminación que tiene como conductor la minimización de emisiones, efluentes y residuos, se considera que el recurso clave es la mejora continua y que la empresa desarrollará como ventaja competitiva la reducción de costos.

La segunda capacidad es la administración de productos, a diferencia de la anterior, en esta la empresa integra en sus actividades a las partes de interés, que son consideradas como el recurso clave; el motor ambiental es la minimización de los costos del ciclo de vida de los productos. La ventaja competitiva supone es adelantarse a los competidores (Hart, 1995).

La tercera capacidad estratégica corresponde al desarrollo sustentable. Hart (1995) considera que el motor ambiental es minimizar la carga del crecimiento y desarrollo de las empresas para esto, el recurso clave reside en la visión compartida y la ventaja competitiva de la empresa será su posición futura.

Entre las proposiciones de la teoría, la siguiente proposición relaciona las tres capacidades estratégicas:

Para una empresa, la administración del producto y la prevención de la contaminación están integradas en el desarrollo sostenible. Es decir, una estrategia de desarrollo sostenible facilita y acelera el desarrollo de capacidades en la prevención de la contaminación y la administración del producto y viceversa (Hart, 1995, p. 1007).

Es decir, para que el desarrollo sustentable sea una capacidad estratégica se requiere que la empresa tenga una estrategia interna de prevención de la contaminación y otra estrategia externa para la administración de productos, ambas en concordancia.

Posteriormente, en Hart y Milstein (2003) se elabora una propuesta de marco conceptual [de creación] del valor sustentable que tiene como base la teoría desarrollada en Hart (1995). El marco conceptual considera una estrategia adicional y re-conceptualiza aquella que comprendía el desarrollo sustentable.

El marco conceptual se guía por la creación de valor sustentable para el accionista, considerando que las estrategias tienen una orientación interna/externa y una dimensión temporal hoy/mañana (Figura 2). Hart y



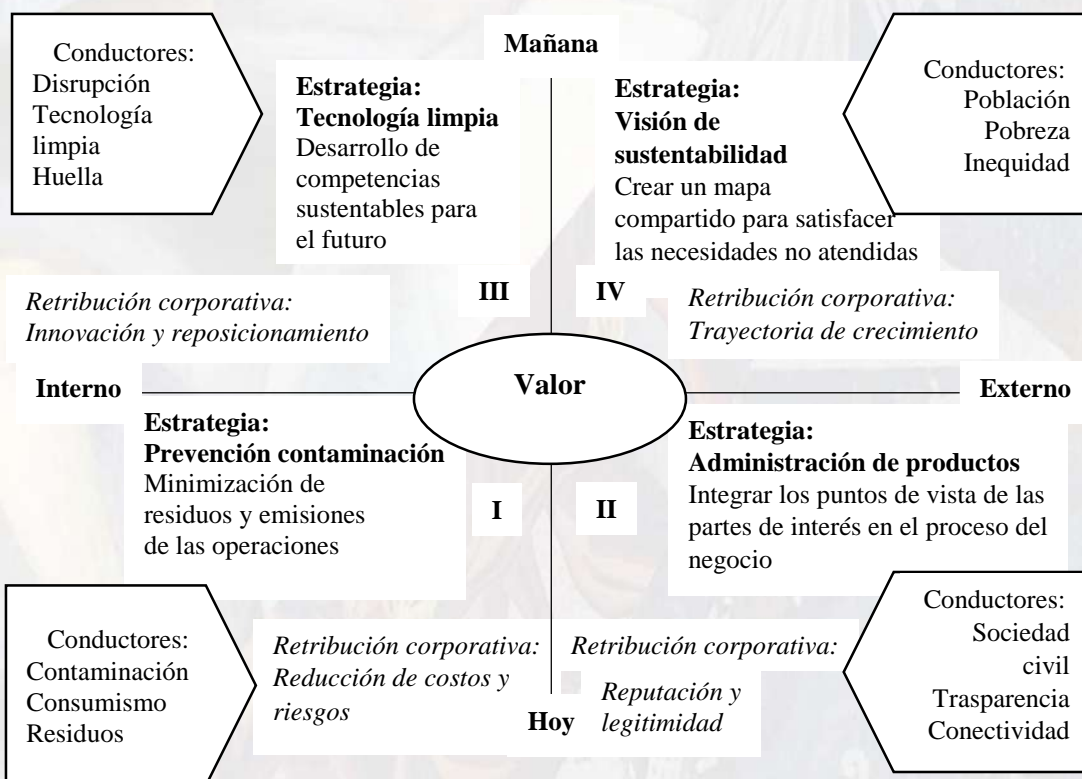


Milstein (2003) consideran que es posible crear valor para el accionista mientras se alcanzan objetivos relacionados con la sustentabilidad:

Los desafíos mundiales asociados a la sustentabilidad, vistos a través del conjunto apropiado de objetivos empresariales, pueden ayudar a identificar estrategias y prácticas que contribuyan a un mundo más sostenible y, al mismo tiempo, impulsen el valor para los accionistas; esto lo definimos como la creación de valor sostenible para la empresa (Hart y Milstein, 2003, p. 2003).



**Figura 2**  
**Marco conceptual del valor sustentable**



**Fuente: Hart y Milstein (2003, p. 60).**

Las estrategias internas atañen a la prevención de la contaminación (Figura 2, cuadrante I; presente) y tecnología limpia (cuadrante II; futuro), esta última es adicional a las capacidades estratégicas consideradas en Hart (1995). Las estrategias externas están constituidas por la administración de productos (cuadrante II; presente) y la visión de sustentabilidad (cuadrante IV).

En cada estrategia, la creación de valor para el accionista está referido en la retribución corporativa que comprende desde la reducción de costos y riesgos, obtener/mantener reputación y legitimidad, la innovación de procesos y reposicionamiento en el mercado, y mantener una trayectoria de crecimiento.



La estrategia del cuadrante IV fue re-conceptualizada, desde la perspectiva de Hart y Milstein (2003) ésta considera a la base de la pirámide, y como se observa a manera de extensión del negocio: *“las empresas pueden crear valor al satisfacer las necesidades de los que se encuentran en la parte inferior de la pirámide mundial de ingresos de una manera que facilite la creación y distribución de riqueza inclusiva”* (Hart y Milstein, 2003, p. 57).



Desde el aporte de Hart (1995) la integración de los grupos de interés, en particular los proveedores, era considerado un elemento clave en la administración de productos. Esto ha sido tan evidente que, por una parte, en el área de la administración de la cadena de suministro surgió como tema de investigación, ahora considerado como la corriente principal (Pagell y Shevchenko, 2014). Por otra, en el nivel institucional, las Naciones Unidas ha impulsado un programa específico para las cadenas de suministro, que es parte de las acciones del Pacto Mundial (Web, United Nations Global Pact).

La administración de la cadena de suministro sustentable es un área que se encuentra en desarrollo teórico, al cual se califica de escaso, ya que no se construye a partir de las propuestas previas. De modo que coexisten diversas propuestas de marcos conceptuales, entre estas, la de Carter y Rogers (2008) tiene un carácter más explicativo (Touboullic y Walker, 2015), razón por la que se consideró para su análisis.

Para Carter y Rogers (2008) la definición de sustentabilidad [desarrollo sustentable] del Informe Brundtland es un concepto macro-societal que es difícil de aplicar en las organizaciones debido a la dificultad de determinar los roles individuales desde esa perspectiva. Por ello, consideran que la triple cuenta de resultados -concepto desarrollado por Elkington, que considera el *balance simultáneo* entre las metas económicas, sociales y ambientales- es la vía para abordar el concepto de sustentabilidad desde un nivel micro. Proponen cuatro facetas que soportan o facilitan la triple cuenta de resultados: la administración de riesgos, la transparencia, la estrategia y la cultura organizacional (Figura 3). La interrelación entre facetas da lugar a lo que definen como la administración de la cadena de suministro sustentable:

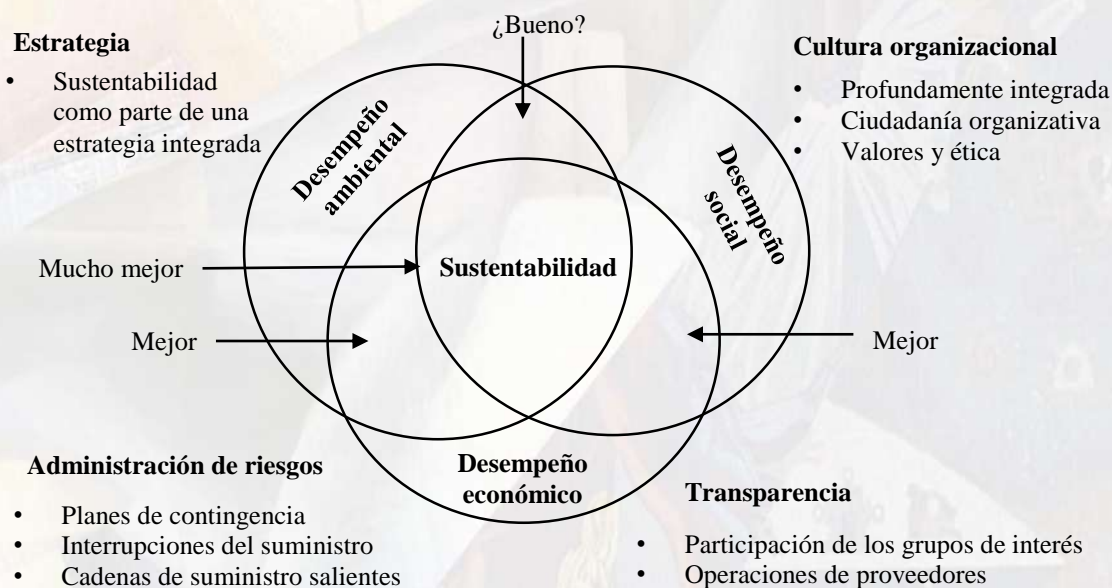
La integración estratégica y transparente y el logro de los objetivos sociales, ambientales y económicos de una organización en la coordinación sistémica de los principales procesos empresariales interorganizacionales para mejorar en el largo plazo el desempeño económico de la empresa individual y su cadena de suministro (Carter y Rogers, 2008, p. 368).

La definición conlleva la identificación de las estrategias y resultados en sus componentes social, ambiental y económico; el modo en que se involucran a proveedores, compradores y otros grupos de interés -transparencia-; implica que existe una empresa, llamada focal o líder, que lleva a cabo la coordinación de los principales procesos entre ella y las otras empresas, con el fin de mejorar



su desempeño económico y el de su cadena de suministro, en un horizonte de largo plazo.

**Figura 3**  
**Administración de la cadena de suministro sustentable**



**Fuente: Carter y Rogers (2008, p. 369).**

Carter y Rogers (2008) buscan fundamentar la administración de la cadena de suministro sustentable con base en las teorías de la dependencia de los recursos, de los costos de transacción, de la empresa con base en los recursos naturales y la población ecológica, a partir de ellas, elaboran las siguientes proposiciones:

P1. Las empresas que estratégicamente emprenden la SSCM [administración de la cadena de suministro sustentable] lograrán un mayor desempeño económico que aquellas empresas que solo persiguen uno o dos de los tres componentes de la triple cuenta de resultados. [...]

P5. Las organizaciones que se adapten más eficazmente a la disminución de los recursos naturales, junto con los cambios sociales como el llamado a una mayor diversidad y mejora en los derechos humanos, serán económicamente más sustentables. (Carter y Rogers, 2008, pp. 371 y 375).

En estas proposiciones se advierte que el énfasis radica en la diferenciación en el desempeño financiero que lograrán aquellas empresas que administran sus cadenas de suministro incorporando los componentes de la triple cuenta de resultados.

En un trabajo posterior, Carter, Rogers y Choi (2015, p. 91) definen a la cadena de suministro “como una red [que consta de nodos y enlaces] que opera como



*un sistema complejo adaptativo, donde cada agente está en tensión entre el control y la emergencia*". Los nodos representan los agentes en una cadena de suministro y estos pueden dirigirse hacia arriba -proveedores- y hacia abajo -clientes-, Carter *et al.*, (2015, p. 90) señalan que *"el agente trata de concentrarse en controlar centralmente las operaciones para aumentar el rendimiento en su beneficio"*.



Dado que una de las teorías que sirve de punto de partida para el marco teórico de Carter y Rogers (2008) es la teoría desarrollada por Hart (1995) se encuentran aspectos convergentes, el principal es la preponderancia del beneficio económico.

La crítica al supuesto de ganar-ganar, el balance entre dimensiones, implícito en la triple cuenta de resultados, presente en la propuesta de Carter y Rogers (2008) -y en otros autores-, entra en controversia con aquellos estudios que sugieren la presencia de sacrificios o compensaciones (*trade-off*), no un ganar-ganar; es decir que un beneficio en una esfera es en detrimento de otra. Así como quienes señalan que, en última instancia, la adopción del desarrollo sustentable se requiere llevar a cabo independiente de si generan o no beneficios económicos (Pagell y Shevchenko, 2014; Beske-Janssen *et al.*, 2015; Montabon, Pagell y Wu, 2016).

Lo cual nos conduce a la reflexión no sólo de la conducta de las empresas en lo relativo a la sustentabilidad sino del papel de la investigación en el tema. Investigamos cómo las empresas son menos insustentables o investigaremos como pueden ser verdaderamente sustentables (Montabon *et al.*, 2016).

#### 4. Paradigmas de la sustentabilidad en la administración

Paradigma tiene diferentes acepciones, entre ellas se entiende como una visión del mundo, como un modelo o corriente teórica, como una tradición teórico-metodológica. La diversidad de paradigmas permite el examen de un fenómeno desde diversas perspectivas, en tanto, que el dominio de uno de ellos limita el desarrollo teórico.

En administración, a pesar de que existe diversidad en sus métodos, predomina el enfoque teórico que tiene como premisa la racionalidad económica del agente, es decir, que busca maximizar su beneficio. Presente en la teoría de Hart (1995), y en los marcos conceptuales de Hart y Milstein (2003) y Carter y Rogers (2008), entre otros.

Al respecto, Burgess, Singh y Koroglu (2006) consideran que en el estudio de la administración de las cadenas de suministro si se abordaran los aspectos de poder y confianza que concierne al ámbito social, permitiría el uso de métodos no positivistas e impulsaría el desarrollo teórico del área.



New (1997) apunta en un sentido similar, él considera que el análisis del impacto ambiental en la administración de la cadena de suministro depende de cómo se delimita la frontera del sistema y que:

la elección refleja el propósito, ambición y disposición filosófica de la investigación... [New (1997), en referencia a O'Connor (1994, p. 153), señala que la sustentabilidad] no es primordialmente un argumento de ecología (incluso de economía), sino uno de política e ideología... [Para New] es preferible el debate y el desacuerdo genuino que un acuerdo tácito para esquivar el cuestionamiento de aspectos fundamentales (New, 1997, pp.19- 21).



El enfoque hacia el beneficio económico y el uso de metodologías que suponen que la realidad externa al sujeto y que ésta es conocida, aprehensible, es decir, que pueden descubrirse sus leyes o regularidades, principalmente mediante métodos cuantitativos, recibe diversos adjetivos -según sean los supuestos utilizados-, por una parte, de utilitario; por otra, positivista, post-positivista o instrumentalista.

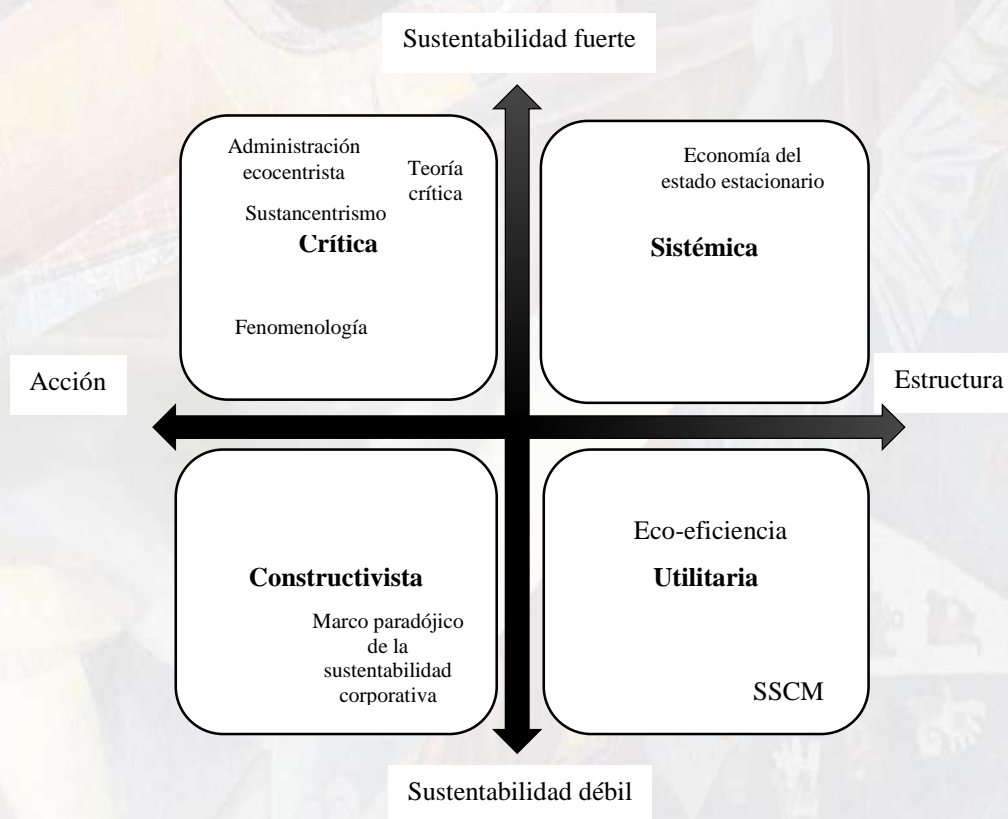
Matthews, Power, Touboulic y Marques (2016) clasifican las distintas áreas o vertientes que estudian el desarrollo sustentable/sustentabilidad desde la administración en cuatro grupos de paradigmas (Figura 4). Dependiendo de la sustituibilidad de los recursos naturales dividen la sustentabilidad en débil (la tecnología es un factor de sustitución) y en fuerte; consideran la dimensión del cambio social, la cual tiene dos aspectos: la acción y la estructura. Estos dos ejes dan lugar a los paradigmas: constructivista, utilitario, sistémico y crítico de la sustentabilidad.

En el paradigma utilitario se encuentran el enfoque de eco-eficiencia y la administración de la cadena de suministro sustentable. Sobre la eco-eficiencia se mencionó que ha sido la bandera de la sustentabilidad desde la perspectiva empresarial, en la teoría de Hart (1995) se la puede identificar con las estrategias de prevención de la contaminación y de desmaterialización de procesos. Rasgos presentes en la administración de las cadenas de suministro sustentables, o menos insustentables a decir de Montabon *et al.* (2016), esto es, no se proponen cambios radicales reducir el impacto ambiental (Matthews, Power, Touboulic y Marques, 2016), menos para erradicarlo.

En el paradigma constructivista clasifican a la sustentabilidad corporativa, con la connotación de marco paradigmático. El centro del cambio es el agente, en particular los grupos de interés que pueden incidir en los cambios de conducta de las empresas e implica la reconciliación de intereses contrapuestos (Matthews *et al.*, 2016).



**Figura 4**  
**Los cuatro paradigmas de la sustentabilidad**



**Fuente: Matthews, Power, Touboulic, Marques (2016, p. 85).**

**Nota: SSCM, sustainable supply chain management, administración de la cadena de suministro sustentable.**

El paradigma sistémico tiene una perspectiva estructuralista sobre el cambio, representado por la economía del estado estacionario, se considera a la sociedad tanto insostenible -contradicción entre la ambición del crecimiento económico ilimitado y la restricción de los recursos naturales finitos-, como inestable (Matthews *et al.*, 2016).

En cuanto al paradigma crítico, también observa las contradicciones estructurales, pero centra el foco en cómo la conciencia forma y está moldeada por dichas contradicciones; enfatizando la necesidad de cambios radicales. Se trata de un paradigma, en general, normativo (Matthews *et al.*, 2016).

No resulta difícil inferir que, bajo esta clasificación, el paradigma que predomina es el utilitario.

Pagell y Shevchenko (2014) de modo provocador mencionan que la investigación en administración de la cadena de suministro podría no tener futuro, pero los autores se refieren a que no debería de haber otra forma de



administrar la cadena, de manera que se pierda el adjetivo de sustentable. En analogía, la administración per se debería tener este enfoque sustentable, integrar lo ambiental y lo social, sin perseguir un ganar-ganar.

Nos regresa la cuestión de qué estamos investigando, estamos esperamos a descubrir esas regularidades que nos indiquen cómo las empresas se hicieron sustentables (si eso llega a ocurrir) o investigaremos como hacer empresas verdaderamente sustentables.

Existe una relación estrecha entre la economía y la administración, en ocasiones la economía observa los comportamientos que emergen de las decisiones administrativas, en otras, la administración sigue los lineamientos propuestos por los modelos económicos. Ambas se condicionan y retroalimentan.

En la administración predomina la teoría y práctica bajo lo que se denomina el modelo económico convencional (Tabla 3). Es decir, las teorías se elaboran bajo sus supuestos, así como las herramientas que los operacionalizan.

En el marco del modelo de economía verde, desacoplada del carbono y de otros materiales (Costanza *et al.*, 2013), se ha propuesto la teoría de Hart (1995) y otros marcos conceptuales.



**Tabla 3**  
**Comparación entre los modelos económico convencional y de economía ecológica**

| Características                   | Modelo económico convencional   | Modelo de economía ecológica  |
|-----------------------------------|---|---|
| Visión básica del mundo           | Mecánica, estática, atómica<br>Los gustos y preferencias individuales y la fuerza dominante son tomados como dados<br>La base de recursos se considera esencialmente ilimitada debido al progreso técnico y a la sustituibilidad infinita | Dinámico, sistémico, evolutivo<br>Las preferencias humanas, la comprensión, la tecnología y la organización co-evolucionan para reflejar las oportunidades y limitaciones ecológicas<br>Los seres humanos son responsables de entender su papel en el sistema y gestionarlo de forma sostenible |
| Objetivo principal de la política | Más: crecimiento económico en el sentido convencional, medido por el PIB. La suposición es que el crecimiento permitirá en última instancia la solución de todos los otros problemas. Más es siempre mejor                                | Mejor: el enfoque debe pasar del simple crecimiento al "desarrollo" en el sentido real de la mejora del bienestar humano sostenible, reconociendo que el crecimiento tiene importantes subproductos negativos. Más no siempre es mejor  |
| Meta primaria macro               | Crecimiento de la economía nacional   | Sostenibilidad del sistema económico ecológico  |
| Meta primaria micro               | Máximo de beneficios (empresas)<br>Utilidad máxima (individuos)<br>Todos los agentes que siguen los objetivos micro llevan a que se cumpla la meta macro<br>Costos externos y beneficios dados  | Debe ajustarse para reflejar las metas del sistema organización social y las instituciones culturales en los niveles más altos de la jerarquía<br>espacio/tiempo corrigen los conflictos producidos por la búsqueda miope de los objetivos micro en los niveles más bajos                       |
| Posición académica                | Disciplinario<br>Monista, enfoque en herramientas matemáticas   | Transdisciplinario<br>Pluralista, centrado en los problemas   |

Fuente: Adaptado de Costanza, Daly y Bartholomew (1991, p. 5) y Costanza *et al.* (2013, p. 2).

Ahora los retos son desarrollar propuestas teóricas y herramientas para la praxis desde un enfoque de economía ecológica -entre otras alternativas-, apostar por otras metodologías de investigación que complementen la interpretación y comprensión del fenómeno de la sustentabilidad desde la organización, que nos aproximen a su complejidad.

### Conclusiones

El desarrollo sustentable y la sustentabilidad son dos términos de los cuales hay que reflexionar sobre su significado, el modo en que se aborda en nuestras teorías e investigaciones. Si bien, sería ocioso reclamar la distinción entre





ambos, el énfasis radica en que se consideren de manera integral los tres aspectos a los que refiere cualitativamente la sustentabilidad: las dimensiones social y ambiental.

En la administración, la sustentabilidad se incorpora con sesgo ambiental y bajo la sombra del desempeño financiero, en el supuesto de un ganar-ganar. Sin embargo, existen cuestionamientos a este supuesto, a que lo ambiental y social se deban subordinar a lo económico. Se alza el reclamo al reconocimiento de que el giro hacia la sustentabilidad es un imperativo no una opción de estrategia.

La administración enfrenta el reto de una mayor apertura, hacia la propuestas teóricas normativas y metodologías no positivistas que posibiliten contribuir a la construcción de empresas, organizaciones, en general, de una sociedad verdaderamente sustentable.

### Referencias bibliográficas

Beske-Janssen, P., Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2015). 20 years of performance measurement in sustainable supply chain management—what has been achieved? *Supply chain management: An international Journal*, 20(6), 664-680.

Borim-de-Souza, R., Balbinot, Z., Travis, E. F., Munck, L., & Takahashi, A. R. W. (2015). Sustainable development and sustainability as study objects for comparative management theory: proposing styles of reasoning for an unknown metropole. *Cross Cultural Management*, 22(2), 201-235.

Burgess, K., Singh, P. J., y Koroglu, R. (2006). Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 703-729.

Carter, C. R., Rogers, D. S., y Choi, T. Y. (2015). Toward the theory of the supply chain. *Journal of Supply Chain Management*, 51(2), 89-97.

Carter, C. R., y Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*, 38(5), 360-387

Costanza, R., Alperovitz, G., Daly, H., Farley, J., Franco, C., Jackson, T., ... y Victor, P. (2013). *Building a sustainable and desirable economy-in-society-in-nature*. United Nations Division for Sustainable Development

Costanza, R., Daly, H. E., y Bartholomew, J. A. (1991). Goals, agenda, and policy recommendations for ecological economics. *Environmental Accounting for Sustainable Development*, 3, 1-20.



Costanza, R., Fisher, B., Ali, S., Beer, C., Bond, L., Boumans, R., ... & Gayer, D. E. (2007). Quality of life: An approach integrating opportunities, human needs, and subjective well-being. *Ecological economics*, 61(2), 267-276.

Cowell, S., W. Wehrmeyer, P. W. Argust y J. G. S. Robertson (1999). Sustainability and the primary extraction industries: theories and practice. *Resources Policy* 25, 4, 277-286.

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.

Hart, S. L., y Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 56-67.

Lélé, S. M. (1991). Sustainable development: a critical review. *World development*, 19(6), 607-621.

Matthews, L., Power, D., Touboulic, A., & Marques, L. (2016). Building bridges: toward alternative theory of sustainable supply chain management. *Journal of supply chain management*, 52(1), 82-94.

Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. *Environmental impact assessment review*, 18(6), 493-520.

Montabon, F., Pagell, M., y Wu, Z. (2016). Making sustainability sustainable. *Journal of Supply Chain Management*.

Najam, A. (1999). 'World Business Council for Sustainable Development: The Greening of Business or a Greenwash?', in Helge Ole Bergesen, Georg Parmann, and Øystein B. Thommessen (eds.), *Yearbook of International Co-operation on Environment and Development 1999/2000* (London: Earthscan Publications), 65-75.

New, S. J. (1997). The scope of supply chain management research. *Supply Chain Management: An International Journal*, 2(1), 15-22.

Pagell, M., y Shevchenko, A. (2014). Why research in sustainable supply chain management should have no future. *Journal of supply chain management*, 50(1), 44-55.

Touboulic, A., y Walker, H. (2015). Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 16-42.



United Nations Global Pact, Web. Sustainable Supply Chains: Resources & Practices. <<<http://supply-chain.unglobalcompact.org/>>>

Vera, P. S. (2015). Estrategias de las empresas cementeras: de la eco-eficiencia a la sustentabilidad. *Revista Ciencias Administrativas. Teoría y praxis* 11 (2), 91-107.



Vera, P. S. (2016). Gobernanza y desarrollo sustentable: el caso de la industria del cemento en México. En *XV Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración*, Medellín, Colombia, octubre 2016.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future* [en línea]. Disponible en: <<<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>>>

