

## EL DESARROLLO SOSTENIBLE Y SU INSERCIÓN EN LA EMPRESA ¿INSTITUCIONALIZACIÓN O MÁS DE LO MISMO?

Área de investigación: Administración y sustentabilidad

**Paola Selene Vera Martínez**

División de Investigación

Facultad de Contaduría y Administración

Universidad Nacional Autónoma de México

México

pvera@fca.unam.mx

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



## EL DESARROLLO SOSTENIBLE Y SU INSERCIÓN EN LA EMPRESA ¿INSTITUCIONALIZACIÓN O MÁS DE LO MISMO?



### Resumen

El desarrollo sostenible, desde la teoría institucional, es una construcción social, como tal y como resultado de la interacción entre actores, su significado se refine, se comparte, y a través de la difusión de prácticas y valores se va conformando su proceso de institucionalización. Este trabajo tiene por objetivo analizar el proceso de institucionalización del desarrollo sostenible en la empresa. Se encuentra que la empresa, por medio de sus representaciones gremiales, se ha configurado como un actor que discute y acuerda la agenda global, y que ha refinado el significado del desarrollo sostenible, dejando atrás la eco-eficiencia para asumir la Agenda 2030. Sin embargo, el interés del negocio ensombrece su participación.

**Palabras clave:** institucionalización, desarrollo sostenible, empresa.





## Introducción

El desarrollo sostenible es un proceso que paulatinamente va adoptándose en los diferentes ámbitos de la vida humana, quizá de manera más lenta que la requerida. Sin embargo, los cambios sociales requieren de la conceptualización y difusión de significados comunes por lo cual ocurren después de períodos amplios de tiempo. Para el caso de la empresa, el proceso de adopción del desarrollo sostenible no ha sido diferente. El significado del desarrollo sostenible ha cambiado a través del tiempo y ha implicado un nuevo rol de la empresa, aunque no exento de duda sobre la honestidad de la participación empresarial. El objetivo del trabajo es analizar el proceso de adopción del desarrollo sostenible en la empresa, desde la teoría institucional.

Conviene iniciar con la distinción de los términos de sostenibilidad y desarrollo sostenible que suelen usarse como intercambiables. Cowell, Wehrmeyer, Argust y Robertson (1999) señalan que la sostenibilidad o sustentabilidad puede entenderse como un estado teórico o un ideal, cuyo principio básico es *“vivir en armonía con la naturaleza y la sociedad”* (Mebratu, 1998, p. 498). Como estado teórico o ideal, la sustentabilidad es resultado del consenso de una comunidad, sea académica o gubernamental, además su significado se reconceptualiza, es decir, es una construcción social (Jennings y Zenbergen, 1995) producto de la interacción entre actores y no sólo de un estado de la naturaleza del ecosistema. En tanto que el desarrollo sostenible o desarrollo sustentable es el proceso (Cowell *et al.*, 1999) o transición que se requiere para llegar a ese estado ideal o teórico, y como proceso se trata de algo medible. El desarrollo sostenible se caracteriza por involucrar objetivos de las esferas social, ambiental y económica, y evolucionar en el tiempo (Lélé, 1991), lo que significa que estas tres esferas deben considerarse de manera conjunta y que los objetivos se redefinen. El desarrollo sostenible está enmarcado en el concepto (estado teórico o ideal) que se tenga de la sostenibilidad, por lo que, el uso intercambiable entre ambos términos no presenta mayor problema siempre que refieran a las esferas social, ambiental y económica, de modo integral.

Se trata de un fenómeno de naturaleza compleja tanto por los ámbitos que abarca como por el número de participantes involucrados. Mebratu (1998) presenta una forma de abordar el estudio del desarrollo sostenible a través de tres enfoques: el institucional, el ideológico y el







académico, según sea el instrumento o centro de liderazgo. Cuando Mebratu (1998) hace alusión al enfoque institucional se refiere a que los gobiernos y organizaciones son las plataformas de solución a los problemas que conciernen a la sustentabilidad. Así, los estados o naciones mediante el consenso político promueven el crecimiento sostenible como epicentro de la solución; y por su parte, las empresas se conducen por el interés de negocio proponiendo la eco-eficiencia como solución (Mebratu, 1998, p. 510). Sin embargo, hacer mención de la institucionalización del desarrollo sostenible en la empresa va más allá de la referencia de estas, de los gobiernos u otros organismos como actores, se trata del cambio en las reglas del juego, es decir, de la consideración del desarrollo sostenible como parte de las nuevas reglas del comportamiento y, para el caso de la empresa, no sólo como una estrategia que obedece a su propio interés, al decir de algunos, que conllevaría al logro de una ventaja competitiva (Hart, 1995).

En la sociedad, cómo es que se llega a definir nuevas reglas que conduzcan o definan lo que es el comportamiento socialmente aceptado y por qué habría que esperar que suceda. Desde la teoría institucional se sugiere que las organizaciones buscan compartir las características del entorno (DiMaggio y Powell, 1983), por lo que adoptan pautas o conductas, o bien, de manera directa se señala cuál es el comportamiento esperado mediante leyes, normas, etc. Por lo que, la teoría institucional busca identificar los mecanismos que influyen en la adopción de pautas comunes que inciden en la conformación y reconfiguración de las instituciones, esto es que dan lugar al proceso de institucionalización. Desde esta teoría se analiza la adopción del desarrollo sostenible en la empresa. El resto del trabajo se divide en tres secciones, en la primera se presentan los elementos centrales de la teoría institucional -mecanismos de isomorfismo- y cómo esta teoría permite explicar la ventaja competitiva -la cual es señal de heterogeneidad entre empresas-. La segunda sección, analiza la relación entre las capacidades estratégicas y los mecanismos de isomorfismo. La tercera sección corresponde al análisis del proceso de institucionalización del desarrollo sostenible en la empresa. Por último, se presentan las conclusiones.

### **I. La homogeneidad y heterogeneidad entre las empresas**

Desde la perspectiva institucional, las empresas, entre otras organizaciones, tienden a parecerse al transcurrir el tiempo (DiMaggio







y Powell, 1983), en tanto que, quienes buscan explicar el origen de la ventaja competitiva parten del supuesto de heterogeneidad entre empresas (Barney, 1991). En el contexto del desarrollo sustentable se pretende que éste sea adoptado por la empresa, de modo que, todas se conduzcan bajo ese esquema; entonces, si todas lo adoptan ¿podría ser fuente de ventaja competitiva?

La teoría institucional busca explicar los mecanismos por los cuales las organizaciones, como la empresa, tienden a ser homogéneas. DiMaggio y Powell (1983) identifican tres mecanismos de isomorfismo: coercitivo, procesos de mimetismo y presiones normativas. El isomorfismo coercitivo se refiere a las presiones formales e informales que influyen en la estructura y comportamiento de las organizaciones; como es la regulación gubernamental o la imposición de estándares a la cadena de proveedores por parte de las empresas líderes; la esencia del mecanismo radica en las relaciones de autoridad y de poder entre organizaciones.

En cambio, los procesos de mimetismo, o de imitación, se presentan como una respuesta estándar a un contexto de incertidumbre, adoptándose como modelo aquellas organizaciones que se perciben como legítimas o exitosas. Por último, las presiones normativas están asociadas con la profesionalización, es decir, al colectivo de los miembros de una ocupación, de una profesión. La profesionalización se considera fuente de isomorfismo, primero en lo que concierne a la educación formal en la que se establecen las bases cognitivas y de legitimización de la profesión; y la segunda, en el establecimiento de redes sociales, como son los colegios o asociaciones de profesionistas. De modo que a través del desarrollo de la profesión se tiende al establecimiento de prácticas comunes en las organizaciones.

Para DiMaggio y Powell (1983) los cambios en las organizaciones, que llevan a la homogeneidad entre ellas, ocurren por la necesidad de incrementar la compatibilidad con las características del entorno, no por motivos de competencia o de eficiencia. Sin embargo, Oliver (1997) apunta que desde la teoría institucional también se puede explicar por qué ocurre la heterogeneidad de las empresas, es decir, cómo los mecanismos de isomorfismo dan lugar a la ventaja competitiva.

Oliver (1997) señala que el contexto institucional incide en la decisión de selección de recursos, por ende, en la heterogeneidad entre empresas y

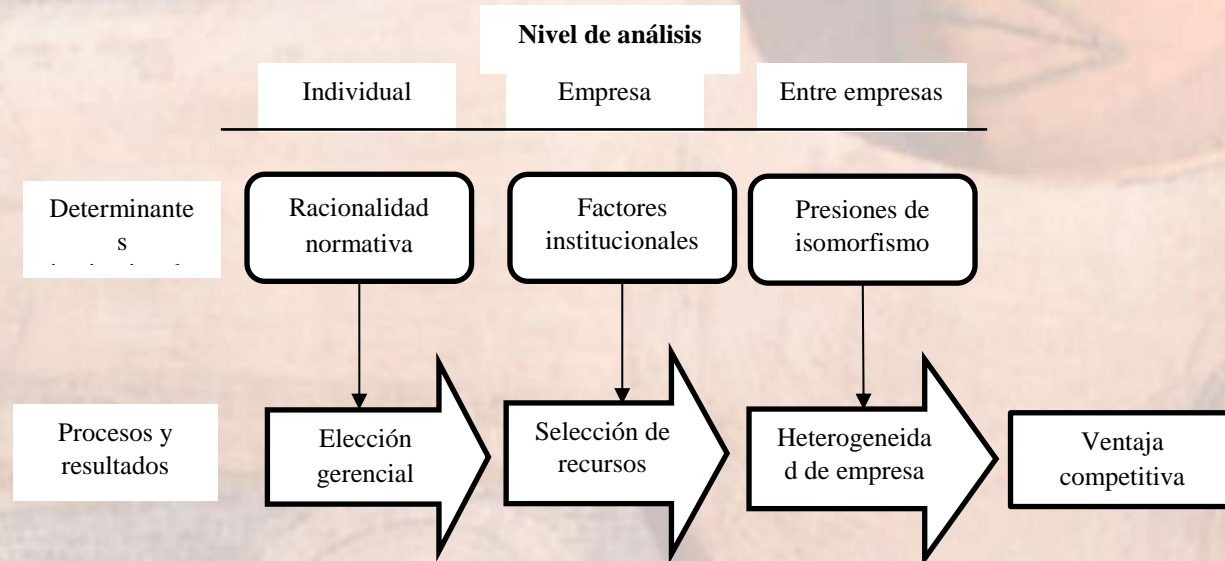




el surgimiento de la ventaja competitiva (Figura 1). Se considera como contexto institucional al “conjunto de reglas, normas y creencias que definen el comportamiento económico socialmente aceptado” (Oliver, 1997, p. 698). El primer determinante, que influye en la decisión de elección de los recursos, es la racionalidad normativa la cual “es inducida por antecedentes históricos y justificación social” (p. 701), además de la inercia de los hábitos o resistencia al cambio, por lo que la decisión de la elección de recursos es sub-óptima, contrario a la racionalidad económica que es guiada por la rentabilidad y supone que la eficiencia de los recursos, es decir, su optimización (Oliver, 1997). El segundo determinante que considera Oliver (1997) es el factor institucional, entendido como es la habilidad para movilizar el soporte y cultura organizacional de la empresa.



**Figura 1.**  
**Determinantes del proceso de la ventaja competitiva desde el institucionalismo**



Fuente: Adaptado de Oliver (1997).

Nota: En el original aparece como ventaja sostenible, en tanto que Barney (1991) hace referencia a la ventaja competitiva sostenible; en ambos casos, sostenible hace referencia a su permanencia en el tiempo, no a que se conjuguén objetivos sociales, económicos y ambientales. Por ello, para evitar confusiones se nombra ventaja competitiva.

El tercer determinante atañe a las presiones de isomorfismo -presiones regulatorias, alianzas estratégicas, transferencia de capital humano, relaciones sociales y profesionales, y planos de competencia-. Oliver (1997) considera que cuando las presiones de isomorfismo ocurren en







diferente grado, son débiles o están ausentes, da lugar a la heterogeneidad entre empresas y diferencias en las rentas económicas. Esta convergencia de los determinantes, en los tres niveles de análisis, es lo que supondría la explicación del origen de la ventaja competitiva desde la vertiente institucional.

## II. Desarrollo sostenible: entre capacidades estratégicas y coerción

Los diversos aspectos relacionados con la sustentabilidad, inicialmente, fueron percibidos por la empresa como temas aislados, y la problemática ambiental -contaminación, degradación de ecosistemas, pérdida de la biodiversidad, cambio climático, etc.- se vinculó de manera sesgada con el significado de la sustentabilidad (Carter y Rogers, 2008). En este ámbito, como una extensión de la teoría de recursos y capacidades, Hart (1995) propuso que el reto ambiental, dados ciertos recursos, podría dar lugar a desarrollar capacidades estratégicas que sustentaran la ventaja competitiva y la legitimidad social de la empresa. Antes de abordar las capacidades estratégicas, hay que tratar qué son los recursos estratégicos y las capacidades dinámicas de la empresa.

Para Barney (1991) los recursos estratégicos están distribuidos heterogéneamente entre las empresas y son imperfectamente movibles, es decir, inmóviles. Estos supuestos permiten caracterizar al recurso estratégico como raro, inimitable (debido a condiciones históricas, ambigüedad causal y complejidad social), insustituible (no presenta equivalentes estratégicos), además, de ser valioso (para aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas). Por su parte, Teece, Pisano y Shuen (1997) contribuyen a la teoría de recursos y capacidades con el desarrollo conceptual de las capacidades dinámicas, mismas que definen como *“la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para abordar entornos que cambian rápidamente”* (p. 516). Posterior, Teece (2007, p. 1319) desagrega las capacidades dinámicas en: 1) detectar (y conformar) oportunidades y amenazas; 2) aprovechar oportunidades; 3) mantener la competitividad a través del manejo/transformación de amenazas.

Las capacidades estratégicas que propone Hart (1995) para enfrentar el reto ambiental son la prevención de la contaminación, el desarrollo compartido de productos y el desarrollo sostenible (Figura 2). La







prevención de la contaminación está enfocada a la minimización de emisiones, efluentes y residuos. Se trata de una capacidad estratégica orientada al interior de la empresa, en el nivel de sus actividades de producción y operación y por ello es intensiva en gente (trabajadores); el recurso clave es la mejora continua para lo cual es necesario el desarrollo de habilidades y trabajo en equipo lo que implica la generación de conocimiento tácito -característica denominada ambigüedad causal según Barney (1991)-. Hart (1995) supone que la prevención de la contaminación y el ahorro en dispositivos para su control, así como, la eficiencia en el uso de materiales y residuos repercuten en costos menores, que representa la ventaja competitiva de esta capacidad. También señala que la atención a la problemática de la contaminación es una demanda de los grupos de interés (*stakeholder*) por lo que informar sobre las emisiones emitidas y la obtención de certificados relacionados con la gestión ambiental harán que la empresa gane visibilidad y transparencia ante el escrutinio público lo que repercutirá en su reputación y legitimidad social. En contraparte, desde la teoría institucional la adopción de la prevención de la contaminación es resultado de la regulación gubernamental y la presión de los grupos de interés, aunque cabe que se adopte por las empresas como una señal de las mejores prácticas; por lo que los mecanismos de isomorfismos que estarían presentes son la coerción y el mimetismo.

La capacidad estratégica denominada desarrollo de productos compartidos, dice Hart (1995) que, integra la voz del ambiente a través de la identificación de los impactos ambientales a lo largo de la cadena de suministro. En un primer momento Hart (1995) identifica como ventaja competitiva los derechos de compra, que se refiere al acceso preferente a un recurso, o bien, cuando la empresa logra establecer reglas, regulaciones o estándares a la medida (que ella podrá cumplir y que implican una barrera para otras empresas). Se trata de una capacidad estratégica que va más allá del nivel interno de la empresa, involucrando a proveedores y otros grupos de interés, por lo que se identifica como recurso estratégico la complejidad social que se genera al trabajar en equipos conformados por empleados internos y proveedores, o bien, cuando se integran en comités a otros grupos de interés; y esto, a decir de Hart (1995) repercutirá en la legitimación social de la empresa. Sin embargo, la presión regulatoria hacia las empresas se ha extendido a sus cadenas de suministro (Carter y Rogers, 2008;

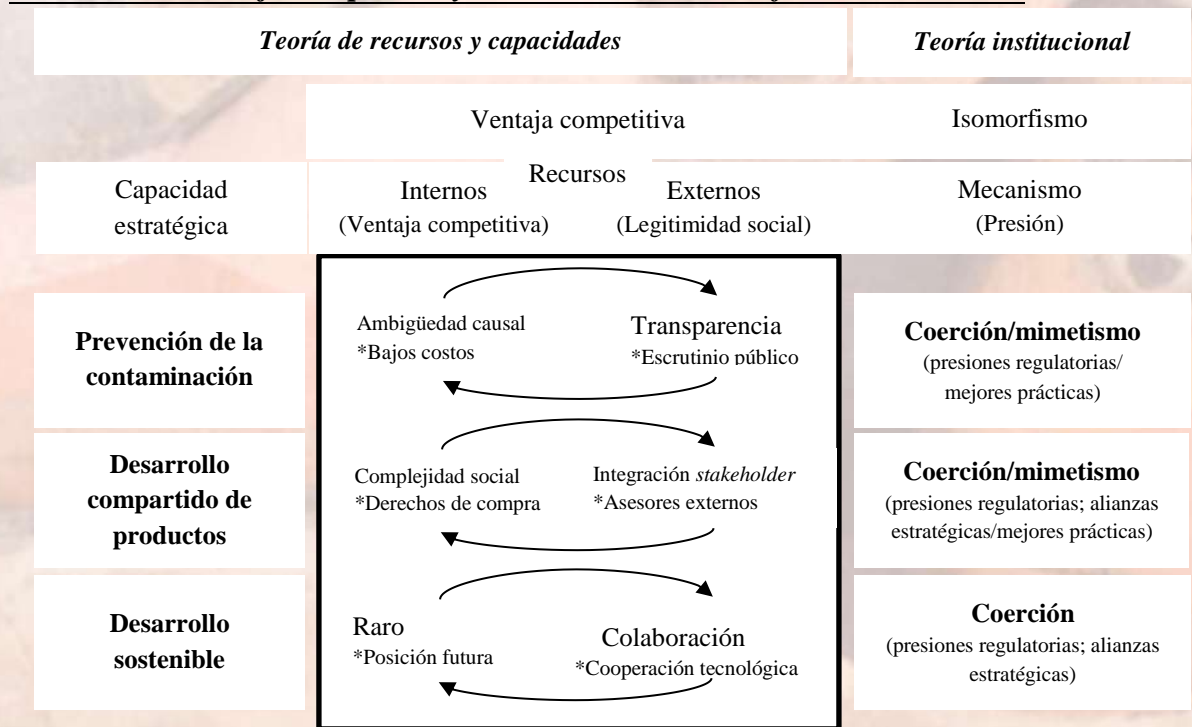




Seuring y Müller, 2008), por lo que, el desarrollo compartido de productos también resulta del mecanismo de isomorfismo de coerción.

**Figura 2.**

**Ventaja competitiva y mecanismos de isomorfismo**



Fuente: Adaptado de Hart (1995), DiMaggio y Powell (1983) y Oliver (1997).

Hart (1995) denomina desarrollo sustentable a la capacidad estratégica de la empresa (multinacional) en su relación con los países en desarrollo, misma que se complementa con los aspectos de disminución del consumo de materiales y carga ambiental de la empresa. Es una capacidad que requiere de la colaboración y compromiso a largo plazo para la realización de inversiones substanciales en desarrollo tecnológico y productos sostenibles, a lo que Hart (1995) llama visión compartida de la empresa (recurso raro o específico), además, significa ejercer liderazgo para inducir la innovación y el cambio. La ventaja competitiva que supone es la posición futura en tecnología y productos de bajo impacto. De nuevo, el mecanismo de isomorfismo de coerción está presente en la adopción de esta capacidad estratégica; grupos de interés, como ecologistas, la academia o clientes, demandan productos con menores impactos ambientales (y sociales) negativos.





En las tres capacidades estratégicas que propone Hart (1995) es posible señalar la presencia del mecanismo de coerción para su adopción. Por ejemplo, Seuring y Müller (2008) encontraron que las presiones e incentivos del gobierno, clientes y otros grupos de interés (regulación, demanda de clientes, respuesta a los grupos de interés, la ventaja competitiva, presiones de grupos sociales y ambientales, pérdida de la reputación) son los principales desencadenantes para la administración de la cadena de suministro sustentable (p. 1703).

Sin embargo, cabe preguntarse por qué la visibilidad de resultados escasos, de menos en los aspectos ambientales por no mencionar los sociales. Si los mecanismos de isomorfismo de coerción y de mimetismo están presentes de manera clara ¿por qué no se observa que todas las empresas adopten el tipo de estrategias que propone Hart? En general ¿por qué no se observa que las empresas se conduzcan bajo un esquema de desarrollo sustentable? Es decir, que asuman un comportamiento uniforme, en el que la norma de la conducta de la empresa sea la adopción de objetivos sociales, ambientales, además del económico, con visión de largo plazo. En este sentido, Oliver (1997) señala que es probable que ocurra la heterogeneidad entre empresas y la diferencia de rentas económicas (ventaja competitiva) cuando:

- ... el contexto regulatorio no se impone de manera similar a todas las empresas de un mismo tipo de industria [y entre industrias]
- ... en la misma industria existen pocas alianzas
- ... la movilidad de personal es bajo dentro de una misma industria
- ... están ausentes redes sociales y profesionales entre empresas para la misma industria
- ... las empresas hacen uso limitado del *benchmarking* [comparar el desempeño con los indicadores industriales] e imitación del competidor (Oliver, 1997, p. 708).

Lo anterior implica que, si bien existen presiones regulatorias orientadas hacia la sustentabilidad, éstas se presentan de manera desigual para empresas de una misma industria, entre industrias y entre países; por lo que seguimos observando que las empresas multinacionales desplazan los procesos más tóxicos a países con regulación laxa; y que entre industrias existen pocas alianzas en las que las empresas establezcan protocolos de medición, estándares, bases de datos que informen sobre emisiones, etc., y que sean comunes a sus industrias. Entonces ¿cuáles son las características que señalarían que el desarrollo sostenible se ha institucionalizado en la empresa?





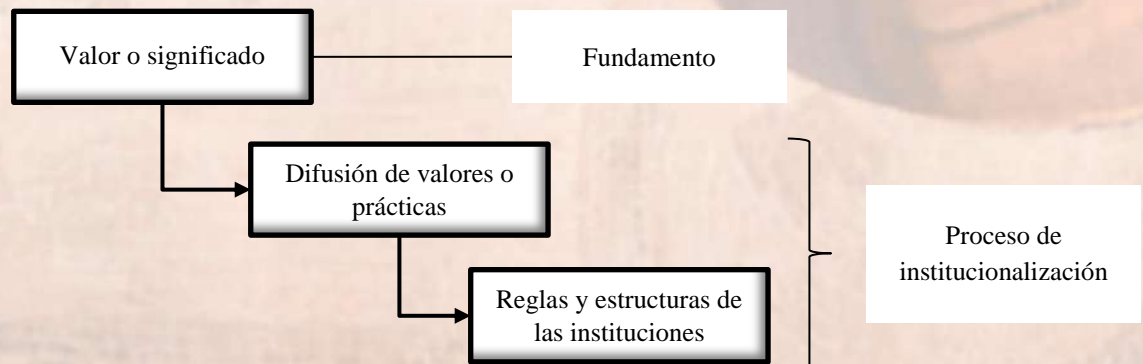
### III. El proceso de institucionalización del desarrollo sostenible en la empresa



La sustentabilidad y el desarrollo sostenible son una construcción social, es decir, ocurren como resultado de una serie de etapas que dependen directamente de los actores -de sus discursos y políticas- en las que a través del tiempo los términos se refinan (Jennings y Zandbergen, 1995, p. 1025). El punto de partida o requisito indispensable del proceso de internacionalización es el valor o significado compartido. La aceptación o legitimidad, es decir, que el desarrollo sostenible, o sustentabilidad, sea un término socialmente aceptado, lo cual es base para la difusión de su práctica como una actividad duradera y resistente al cambio -institucionalizada- que daría lugar a cambios en las reglas y estructuras de las instituciones (Jennings y Zandberger, 1995; Oliver, 1997; Figura 3).

**Figura 3.**

#### *Sustentabilidad en las organizaciones: proceso social*



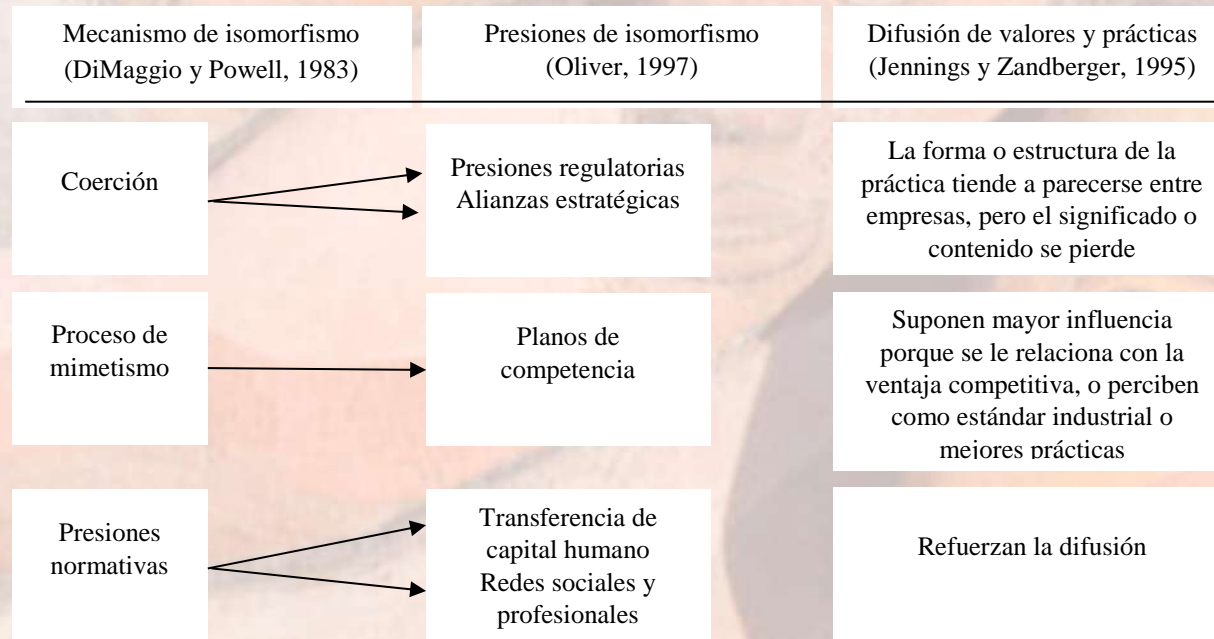
Fuente: elaborado con base en Jennings y Zandberger (1995).

Jennings y Zandberger (1995) analizan el efecto de los mecanismos o presiones de isomorfismo en la difusión de valores o prácticas de sustentabilidad (o desarrollo sostenible). Observan que a través de la regulación y sanción gubernamental se influye en que las empresas adopten ciertos esquemas para atender las disposiciones, por lo que tienden a parecerse esas prácticas -por ejemplo, la emisión de contaminantes y el uso de sistemas de control-; sin embargo, señalan que es menor la identificación con el significado (Figura 4).



**Figura 4.**

***Relación de los mecanismos y presiones de isomorfismo en la difusión de valores y prácticas para la sustentabilidad en las organizaciones***



Fuente: elaborado con base en DiMaggio y Powell (1983), Oliver (1997) y Jennings y Zandberger (1995).

En contraste, Jennings y Zandberger (1995) consideran que si la práctica es percibida como un elemento de ventaja competitiva o un estándar de la industria es mayor la influencia para su adopción, por lo que el mecanismo de mimetismo tendría mayor efecto que el coercitivo para la difusión de prácticas o valores, aún más cuando las empresas pertenecen a una asociación. Y las presiones normativas refuerzan los mecanismos anteriores (Figura 4).

El último elemento del proceso de institucionalización, según Jennings y Zandberger (1995), ocurre cuando las organizaciones toman la sustentabilidad como parte suya, o internalizan, y lo reflejan en sus reglas constitutivas, normativas y de regulación. Añaden, que se requiere de la acumulación de las tres etapas (ver Figura 3) y de la acumulación del número de organizaciones inmersas en este proceso para que se produzca un cambio de paradigma.

En cuanto a los hechos, se observa que el desarrollo sostenible, como construcción social, ha transitado de la definición del Informe







Brundtland (World Commission on Environment and Development, 1987) criticada de vaga y ambigua - misma que permitió su adopción en un amplio grupo de actores (Mebratu, 1998) -, a una agenda global puntualmente definida en 17 objetivos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza (Naciones Unidas, 2015; Anexo 1).

Por parte de las empresas, se considera que uno de los primeros antecedentes de la discusión del tema ambiental se dio en las negociaciones del Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés) pero, que fue hasta la Cumbre de Río en 1992 (Dyllick y Hockerts, 2002) que se manifiesta con claridad la incorporación de las empresas en la discusión y acuerdos en materia de sustentabilidad.

El Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible y el Consejo Mundial de la Industria para el Medio Ambiente habían coincidido en Río en presentar lo que significaba el desarrollo sostenible para la empresa: eco-eficiencia (Mebratu, 1998; Najam, 1999; Dyllick y Hockerts, 2002). Posterior, por iniciativa de las Naciones Unidas ambas representaciones empresariales se fusionaron para dar origen al Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés) (Najam, 1999). Por representar el interés de negocio (Mebratu, 1998), el WBCSD ha estado bajo el escrutinio de la opinión pública, ante la sospecha de simulación de prácticas por parte de sus agremiados, aún así, el WBCSD se ha posicionado como la voz legítima de las empresas y ha ganado apoyo de otros actores (Najam, 1999). De este modo, en una primera etapa entre las empresas se difundieron la eco-eficiencia y la gestión ambiental como prácticas de desarrollo sostenible.

Al respecto, Boiral y Sala (1998) estudiaron la adopción del ISO 14001 como sistema de gestión ambiental, concluyeron que éste tendría que considerarse como una herramienta no como el fin en sí, advertían que obtener la certificación no necesariamente significaba que las empresas tuvieran un mejor desempeño ambiental -como se observó que ocurrió en la relación entre calidad y el ISO 9000-, señalaban que se requería revisar la correspondencia entre el estándar y la filosofía, cultura organizacional e historia de la empresa. En términos de Jennings y Zandberger (1995) que la obtención del certificado no implicaba *per se* compartir el significado, para ello, al interior de la empresa se debía generar esa comprensión común de lo que representaba la práctica.







Otros señalaron que se requería ir más allá de la eco-eficiencia, como Dyllick y Hockerts (2002) y Young y Tilley (2006) que apuntan a que se debía trascender hacia a la eco-efectividad e incorporar la socio-eficiencia y socio-efectividad, ir de la eco-eficiencia hacia la sustentabilidad corporativa. En el cambio de significado de desarrollo, Carter y Rogers (2008) mencionan que la triple cuenta de resultados permitió *operacionalizar* el concepto de sustentabilidad del campo social al empresarial, así como transitar de temas desarticulados o con sesgo ambiental a una agenda que considerara los aspectos sociales, ambientales y económicos.

La presencia de las empresas en la agenda global no solo se mantiene, sino que se le considera un actor específico para el logro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) (Business & Sustainable Development Commission, 2017). Naciones Unidas ha hecho un llamado para que desde los ámbitos público y privado se incorporen de manera integral los ODS que propone la Agenda 2030, este llamado incluye al *mundo de los negocios* (Naciones Unidas, 2015; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2016; Business & Sustainable Development Commission, 2017). La convocatoria está hecha:

Con la ratificación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la forma en que hacemos negocios tiene el potencial de cambiar radicalmente. Una nueva demanda de evaluación y rendición de cuentas podría generar un cambio real en la comunidad empresarial, con una *verificación de sentido del impacto en la sociedad* (PricewaterhouseCoopers, 2015, p. 3; énfasis propio).

De manera que se puede presumir que para la empresa el significado de sustentabilidad y desarrollo sostenible se han redefinido o refinado, transitando de la eco-eficiencia a la incorporación del desarrollo sostenible (en los ámbitos social, ambiental y económico) mediante la Agenda 2030. De igual manera, que el WBCSD ha fungido en un doble sentido, por una parte, como un actor que inicialmente sólo representaba el interés de la empresa a un participante activo en la discusión y definición de la agenda internacional; por otra parte, que a través del WBCSD se ha logrado compartir el significado del desarrollo sostenible entre sus miembros lo que ha dado a la difusión de prácticas, y a la vez, las empresas que lo conforman *dan señales* de las mejores prácticas a sus cadenas de suministro y empresas competidoras. De modo que el WBCSD es tanto actor como fuente de mecanismos de





isomorfismo, de coerción -mediante la alianza entre los miembros- y de mimetismo -como plano de competencia para otras empresas-.



Se está lejos de suponer que el desarrollo sostenible sea un proceso institucionalizado en la empresa, por ejemplo, Oliver (1997, p. 699) señala que las actividades institucionalizadas no basan su realización en recompensas o monitoreo; en contraste, Flammer, Hong y Minor (2017) hallan resultados positivos entre el mayor desempeño ambiental y social, la reducción de emisiones, las innovaciones verdes, entre otros, y la incorporación de la responsabilidad social corporativa como parte de los criterios de estímulos a los directivos.

Ante el llamado de las Naciones Unidas, cabe ser escéptico de la respuesta de la empresa, de hecho, desde las propias representaciones empresariales se reconoce que su respuesta previa ha sido escasa, tibia, que ha mantenido su interés de negocio por encima del interés general:

No es necesario que las empresas lideren el cambio hacia una economía global sustentable. Existen dos alternativas. Pueden seguir desempeñándose como lo han hecho hasta ahora, de manera que continúe el actual desorden hacia la sustentabilidad, con dos pasos adelante y uno atrás. O pueden aplazar el cambio por supuestas ventajas para ellas con el statu quo [...] Pero ninguna de las opciones tiene un futuro a largo plazo [...] Demorar un mundo mejor es algo moralmente incorrecto, y los miembros de juntas, empleados, consumidores e inversores desean hacer lo correcto. Si el progreso es muy lento, **es probable que no haya un mundo viable en el cual llevar a cabo negocios** (Business & Sustainable Development Commission, 2017; negritas propias).

Alguna vez escuché decir a Germinal Cocho que hay que ser escéptico pero optimista... En el caso que nos ocupa, hay que ser escéptico de creer que la autorregulación en materia ambiental o que los mecanismos de mercado van a conducir a la empresa por el camino de la sustentabilidad. Mas, hay que ser optimistas en que el desarrollo sostenible ha abierto una oportunidad a la reflexión y discusión sobre asuntos que son fundamentales para la humanidad y que nos conducirá a aceptar que se requiere revisar y modificar nuestro modo de producir y consumir, así como el modo en que conducimos nuestras relaciones sociales y con la naturaleza.



## Conclusiones

Dada la gravedad de los problemas sociales y ambientales que enfrentamos parecería ocioso detenerse para cuestionarse cuál teoría abona a la comprensión de la empresa y la inserción del desarrollo sostenible en ella. Sin embargo, al hacer el examen de los elementos principales de la teoría institucional, e inclusive de leer a la ventaja competitiva como una falla de los mecanismos de isomorfismo, permite encontrar puntos que apoyen el proceso de institucionalización del desarrollo sostenible en la empresa. Primero, si bien parece preferible el mecanismo de mimetismo -o imitación- al de coerción, se requiere que la regulación que se realiza sea uniforme entre industrias (actividades económicas) y países. Los impactos ambientales y sociales difieren entre actividades, pero toda actividad tiene un impacto, como tal, se debe hacer observar que éstos se controlen o se mitiguen. De igual manera, la posibilidad de trasladar procesos contaminantes a países con menor o deficiente regulación es un aliciente para evadir la responsabilidad. Segundo, se requiere fomentar la crear el sentido de significado compartido del desarrollo sostenible entre empresas y al interior de estas, y en este significado compartido uno de los elementos esenciales será el reconocimiento de una racionalidad diferente a la económica, que no significa renunciar a la rentabilidad de la empresa sino la incorporación de las esferas sociales y ambiental como una restricción a la misma; en otras palabras que la maximización del beneficio económico está sujeta a la restricción de los costos sociales, ambientales y económicos. Por último, es necesario intensificar las alianzas para el desarrollo sostenible, entre empresas, y entre ellas y los demás actores sociales, tanto porque las alianzas sirven de mecanismo de coerción como mecanismo de difusión de prácticas, además, son ese espacio de convergencia entre actores para dialogar, definir y compartir el significado de la sustentabilidad, así como establecer los objetivos y metas del desarrollo sostenible.

## Referencias

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Boiral, O., y Sala, J. M. (1998). Environmental management: Should industry adopt ISO 14001?. *Business Horizons*, 41(1), 57-64.







Business & Sustainable Development Commission. (2017). Mejores Negocios, un mejor mundo. Resumen ejecutivo. Business & Sustainable Development Commission. Recuperado de <http://report.businesscommission.org/uploads/Spanish-LatinAmerican.pdf>

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.

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.}

Di Maggio, P., y Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.

Flammer, C., Hong, B., y Minor, D. B. (2017). *Corporate governance and the rise of integrating corporate social responsibility criteria in executive compensation: effectiveness and implications for firm outcomes* (pp. 1-42). Working Paper, Boston University.

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

Jennings, P. D., y Zandbergen, P. A. (1995). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academy of management review*, 20(4), 1015-1052.

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



Mebratu, D. (1998). 'Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review', *Environ Impact Asses Rev* 18 (6), pp. 493-520.



Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/70/1>

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.

PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2015). Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals. PricewaterhouseCoopers. Recuperado de [https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research\\_FINAL.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2016). *Desde los ODM hasta el desarrollo sostenible para todos. Lecciones aprendidas tras 15 años de práctica*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado de [www.undp.org](http://www.undp.org)

Seuring, S., y Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1699-1710.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Recuperado de <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>





Young, W., y Tilley, F. (2006). Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. *Business Strategy and the Environment*, 15(6), 402-415.

---



### Anexo 1. Objetivos del desarrollo sostenible

Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo

Objetivo 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible

Objetivo 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades

Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos

Objetivo 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas

Objetivo 6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos

Objetivo 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos

Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

Objetivo 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación

Objetivo 10. Reducir la desigualdad en y entre los países

Objetivo 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles

Objetivo 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

Objetivo 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos\*





Objetivo 14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible



Objetivo 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica

Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles

Objetivo 17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

---

Fuente: Naciones Unidas (2015).

Notas: \* Reconociendo que la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático.

