

## Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial

Manuel Alfonso Garzón Castrillon  
Alberto Ibarra Mares

---

En primer lugar, se hace un recorrido por los antecedentes de la sostenibilidad y posteriormente, se aborda el tema de la Inversión Socialmente Responsable (ISR), a continuación se ve el enfoque de la economía verde es la consecuencia de una progresiva incorporación de pautas de gestión verde en las organizaciones, como una forma de gestión que conduce a planteamientos estratégicos y de negocios respetuosos con la sostenibilidad. Luego, se hace una revisión de los conceptos de la sostenibilidad como concepto complejo y multidimensional que no puede resolverse con una sola acción corporativa y con base en lo cual se propone un modelo de sostenibilidad empresarial. También se revisa la literatura sobre índices bursátiles relacionados con la sostenibilidad y la elaboración de reportes de este tema para finalmente, hacer una aproximación al tema de la creación de valor sostenible.

**Palabras claves:** economía verde, sostenibilidad, reportes y creación de valor sostenible.

---

### ANTECEDENTES DE LA SOSTENIBILIDAD

Los resultados de la revisión bibliográfica muestran que el origen de la preocupación oficial sobre la sostenibilidad se ubica en la primera conferencia mundial sobre el medio ambiente realizada en Estocolmo, organizada por la ONU en 1972. El mismo año se crea el programa de las naciones unidas para el medio ambiente (PNUMA). En el año 1976 se definen en Francia, las directrices para empresas multinacionales por parte de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). En la década de los 80, cinco eventos muestran la preocupación del mundo sobre este importante tema global; para el año 1985, se desarrolla el congreso de Viena para protección de la capa de ozono; en 1987 se firma el protocolo de Montreal de la convención de Viena, en el que se establecen límites para la emisión de gases destructores de la capa de ozono. Este mismo año en Ginebra, se reúne la comisión mundial para el medio ambiente y el desarrollo de la ONU donde se instituye el informe Brundtland, el cual propone medios prácticos para revertir problemas ambientales.

En la década de los 90, cuatro eventos abordan el tema: en 1992 se desarrolla la Conferencia de las Naciones Unidas sobre medio ambiente y desarrollo (CNUMAD), en la cual se firman cinco acuerdos en lo que conocemos como la declaración de Río sobre medio ambiente y desarrollo. Estos acuerdos son: la agenda 21, el convenio sobre la diversidad biológica, la convención marco sobre el cambio climático y la declaración de principios sobre los bosques. Para 1997 se desarrolla el protocolo de Kyoto orientado a promover el desarrollo sostenible, limitación y reducción de las emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) en la atmósfera; en este año, la red de desarrollo sostenible (Sustainable Development Network Programe RDS), bajo cuyos lineamientos Colombia conformó su propia red y en 1999, se firma el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los diez principios de la ciudadanía corporativa: derechos humanos, relaciones laborales, protección ambiental y lucha contra la corrupción.

En la primera década del Siglo XXI, se destacan 11 eventos: en el año 2000 se logra la adhesión de las primeras empresas al pacto mundial de la ONU en Nueva York, este mismo año se firmó la Declaración del Milenio de la Naciones Unidas, concentrada en el desarrollo sostenible, el respeto por la naturaleza y la responsabilidad común como valores esenciales en el Siglo XXI.

En el año 2001, se publica el libro verde de la comisión de la Comunidad Europea, convirtiéndose este en el marco europeo para la sostenibilidad y la responsabilidad social de las empresas. Este mismo año, el Consejo Europeo de Gotemburgo asumió explícitamente la defensa de un desarrollo sostenible reconociendo que, a largo plazo, el crecimiento económico, la cohesión social y la protección medioambiental debían avanzar en paralelo.

Para el año 2002 se realiza la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible, en la que se resalta el multilateralismo como clave para el cumplimiento de la estrategia y para el cumplimiento y aplicación de los principios de desarrollo sostenible. En el 2005 se realiza el foro de expertos sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en Colombia se publica el documento Conpes, con los lineamientos y estrategias de desarrollo sostenible para los sectores de agua, ambiente y desarrollo territorial, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo (PND). En el año 2006 se publica el *Stern Review Report*, realizado por el Instituto de Investigación Económica y Social de las Universidades de Hamburgo, Vrije, Carnegie Mellon y Reino Unido, en el que se muestra el impacto de la economía y los cambios climáticos.

En el año 2007, en Madrid, se desarrolla la mesa de diálogo social sobre responsabilidad social empresarial, mismo año en el que la Organización Meteorológica Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNEUMA) en Bangkok, Tailandia, publica el cuarto informe de evaluación del painel intergubernamental del cambio climático.

Para el año 2008, se reúne el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial de España. En el año 2009 se reúne la cumbre G20, llegando a los siguientes acuerdos: triplicar los recursos para el Fondo Monetario Internacional; apoyo al crédito, el crecimiento y el empleo a escala mundial; expansión fiscal para crear empleos; transición hacia la economía verde; establecer el consejo de estabilidad financiera; ampliar la regulación y supervisión a instituciones financieras, incluyendo fondos de alto riesgo (*Hedge Funds*); no elevar nuevas barreras a las inversiones o el comercio; no imponer nuevas restricciones a la exportación y final secreto bancario. En el mismo año, se desarrolla la XV Cumbre de las Naciones Unidas sobre el cambio climático.

De esta manera podemos inferir que en los años 70, la gestión sostenible se explicaba por el cumplimiento de los estándares regulatorios. Durante la década de los 80, muchas empresas fueron más allá del mero respeto de la normativa, con la intención de ser consideradas como buenos ejemplos de ciudadanía corporativa. Los años 90 se caracterizaron por una respuesta proactiva de las empresas a la cuestiones del entorno, considerando que estas podrían beneficiarse al ser ambientalmente conscientes.

La organización pionera que se orienta a realizar inversiones socialmente responsables en el Siglo XIX es Quaker (Inglaterra) la cual, como lo establece Caneda (2004), busca integrar los principios sociales y ambientales en la toma de decisiones sobre inversiones, con lo cual se pretende que el uso del dinero mantenga una orientación que promueva cambios positivos en las políticas y prácticas empresariales, así como su repercusión en la sociedad, sin perder el horizonte del beneficio empresarial.

En Estados Unidos, durante el año 1928, la Iglesia Metodista crea el primer Fondo Mutualista denominado *Pioneer Fund*, que excluía de sus inversiones aquellas relacionadas con el pecado, tales como el alcohol, los juegos de azar y el tabaco. En Suecia, se crea el *Ansvar Aktienfond Sverige* en el año 1960 y en Estados Unidos, se crea el Pax-Global Fund en 1968; y entre el 2005-2006 nace el programa de inversión responsable (PRI). Para integrar los temas sociales, el Secretario General de las Naciones Unidas propone el Programa de Inversión Responsable (PRI), que contiene seis principios globales de mejores prácticas, el cual contó con la participación de representantes de 20 inversores institucionales de 12 países, para lo cual se logró el apoyo de un conjunto de 70 expertos de diversas áreas de actuación dentro de la industria de la inversión, incluyendo organizaciones gubernamentales e intergubernamentales, así como de la sociedad civil y académica.

## LA ECONOMÍA VERDE

El enfoque de la economía verde se ha orientado por dos caminos: uno es el de la concepción utilitarista centrada en productos ecológicos, bajo la premisa de que “lo verde vende” y que lo importante es la imagen empresarial. Lozano (2002) plantea que en el sector empresarial los temas ambientales están cobrando mayor importancia.

Pero no basta con el interés que las empresas puedan mostrar al medio ambiente, se requiere de superar los fines utilitaristas y que además, exista una mayor conciencia del mercado consumidor para que no sólo se incline por productos ecológicos, sino que se evite consumir más de lo que en realidad se requiere, y que al mismo tiempo, se modifique el estilo de vida para contribuir con ello a un desarrollo realmente sostenible, que vaya más allá del medio ambiente y que involucre factores sociales que son medulares para lograr un desarrollo a escala humana (respeto a las minorías y conciencia social, entre otros).

La otra concepción es la del desarrollo sostenible que en término prácticos, para Jacobs (1997) la sostenibilidad y, en consecuencia, la economía verde dependen esencialmente del uso o consumo que hacemos de los recursos, así como de la capacidad del medio ambiente para absorber los residuos que generamos.

El desarrollo sostenible implica el uso y consumo de los recursos, considerando que el consumo del recurso no exceda su capacidad de regeneración. Esta debe ser la preocupación de los directivos de las empresas, sin dejar de explotar recursos básicos, con el objeto de

permitir su recuperación, como sucede en la agricultura o la pesca. Hablamos de recursos que se regeneran, por tanto, el problema radica en la determinación y estimación de los inventarios de recursos disponibles y necesarios, así como de los tiempos que requiere su recuperación.

Con el advenimiento del Siglo XXI y el incremento de la preocupación por la sostenibilidad y la empresa verde en el mundo, estas iniciativas se han integrado completamente en el direccionamiento estratégico de las empresas y por tanto, en las metas y estrategias de la organización (Lane Haden, Oyler y Humphreys, 2009). En este acelerado proceso se ha pasado de percibir la gestión verde como una reacción defensiva, para conseguir legitimidad hacia unas iniciativas que deben formar parte de la misión y razón de ser de la organización. En consecuencia, una gestión sostenible no sólo se traduce en una reducción, por ejemplo, de residuos contaminantes, iniciativa muy relevante en sí misma, sino también en el desarrollo de nuevos productos y servicios, fruto de un esfuerzo en la innovación.

Se ha dado mayor énfasis a las empresas como actores importantes en el cuidado medioambiental y para Lozano (2002) existe una estrecha relación entre la actividad empresarial y el medio ambiente. Las empresas son agentes contaminantes, al mismo tiempo que actores fundamentales para reducir el impacto ambiental negativo y, aún más, para proteger los recursos naturales, lo cual abre el camino a que las empresas se vean en la necesidad de modificar su comportamiento ante dos vías: la primera, el que contamina, paga y la segunda, una regulación legislativa que obligue a no contaminar.

De la mano de la necesidad de prestar atención a estos recursos, la economía verde, muestra una especial preocupación por el tratamiento dado a los residuos que se generan como fruto de la actividad económica. Para Valle et al. (2010), son dos tipos o clases de desechos los que se han distinguido: aquéllos que son incorporados al medio ambiente de forma natural, a través de la degradación que experimentan y que pueden tener incluso efectos positivos para la naturaleza, y aquellos residuos que no son orgánicos, no se degradan, no son absorbidos por la naturaleza y, por tanto, se acumulan.

De esta manera, es importante la determinación de umbrales que no sean considerados contaminación. Esto no resulta fácil y en muchas situaciones, esos valores dependen de posicionamientos, por tanto, se trata de una cuestión que las instituciones que realizan actividad económica, y más concretamente las empresas en el contexto de la economía verde, deberán tener en cuenta.

Para Lozano (2002) la economía verde es consustancial a la idea de sostenibilidad y en consecuencia, a la búsqueda de la armonía entre el crecimiento económico, la cohesión social y la protección medioambiental. En consecuencia, parece evidente que en el análisis de la economía verde y de la sostenibilidad, es necesario tener en consideración las intervenciones a nivel micro, a nivel de unidades de producción o de empresas. En este sentido, se requiere hacer cambios tanto en los procesos de producción como en los productos lanzados al mercado (Jacobs, 1997). En relación con los primeros, se puede buscar en Valle et al. (2010) y al respecto se debe tener en cuenta:

- La reducción de los residuos generados en la producción, incorporando el reciclaje interno y las tecnologías limpias.
- La disminución de las cantidades de energía utilizadas en la producción.
- La incorporación de nuevas fuentes de energía en la organización.

En relación con los cambios en los productos, se podrían destacar como paradigmas de las nuevas orientaciones deseables (Valle et al., 2010):

- El incremento de la durabilidad de los bienes.
- La reducción de la energía utilizada en el uso del producto (en los productos industriales o en la construcción).
- Mayor uso y búsqueda de productos biodegradables.
- La oferta de productos de un uso más amplio.

En esta segunda década del Siglo XXI, existe un vehemente entusiasmo por la gestión verde, pues la gente espera que (Valle et al., 2010):

- Se usen los recursos de manera responsable, se proteja el medio ambiente, se minimice la cantidad de recursos naturales (agua, energía, minerales,etc.).
- Que se incorporen a los bienes que la gente consume.
- Se reciclen y reutilicen los bienes.
- Se eliminen los elementos tóxicos que perjudican a los empleados en sus puestos de trabajo y a la comunidad.
- Se reduzcan las emisiones de gases y se eliminen las actividades que provocan daños irreparables en el medio ambiente.

De esta manera, para Valle et al. (2010) las empresas más emprendedoras y excelentes responden con prontitud a esas demandas sociales, pero podríamos preguntarnos: ¿cuáles son las razones por las que deberían atender a esas exigencias? Algunos autores como Siegel, D.A. (2009), afirman que la gestión verde en las empresas debe hacerse en respuesta a las demandas legítimas de los grupos de interés y a un convencimiento de que la incorporación de las prácticas que subyacen bajo una gestión verde produce beneficios para la empresa, en la medida que contribuyen al logro de las metas estratégicas de la organización.

Por el contrario, otros autores como Marcus, A. y Fremth, A.R. (2009), consideran que la obligación de una gestión verde es absoluta, independientemente de que produzca beneficios para las empresas, porque en este momento de la historia y en esta cultura, la sociedad desea y confía en que se utilicen los recursos de forma responsable y que se proteja al entorno. No obstante, estos autores también reconocen que la implantación y el desarrollo de una gestión verde será más rápida y extendida, si se puede comprobar que contribuye a un superior rendimiento financiero de las organizaciones.

Existen evidencias de empresas que, a través de la incorporación de la gestión verde, han mejorado su posición competitiva, como lo plantean Porter y Van Der Linde (1995). Para Valle et al., (2010), con base en el análisis de 20 casos de empresas, es posible concluir ciertos rasgos que marcan su desarrollo y que han caracterizado su nacimiento y la forma de competir en los mercados, no sólo mediante una reducción de costos y de perseguir una mayor eficiencia ambiental, sino como consecuencia de haber alcanzado un mayor grado de diferenciación y desarrollo de una estrategia basada en el lanzamiento de productos verdes para nuevos nichos de mercado.

Otro aspecto importante, siguiendo a Wernerfelt (1984) y su teoría de recursos y capacidades, es la posibilidad de argumentar y justificar cómo la incorporación del medio ambiente en las

prácticas de gestión pueden ser consideradas para Hart, S. (1995), Russo, M. y Fouts, P. (1997), como una capacidad que conduzca a una ventaja competitiva sostenida y a rendimientos financieros superiores. Por tanto, para Aragón-Correa y Sharma (2003); McEvelly y Marcus (2005); y Marcus y Anderson (2006), la gestión verde tiende a producir resultados positivos cuando las empresas adquieren competencias de gestión verde, que permiten a una organización combinar capacidades complementarias y co-especializadas que son difíciles de imitar.

Pero también es necesario tener en cuenta lo que argumentan Pane Haden, Oyler y Humphreys (2009), sobre la existencia de notables dificultades para que las empresas que se implican en una gestión verde puedan alcanzar una ventaja competitiva duradera, debido a que este tipo de gestión ha de ser altamente transparente con escasa ambigüedad causal y con el objetivo de que los consumidores conozcan la actuación de la compañía.

Otro aspecto es la necesidad estratégica de comunicar y publicitar la gestión sostenible, la cual potencia la transparencia, erosionando así la ventaja competitiva. La propuesta de Marcus y Fremeth (2009) incluye en la definición de gestión verde la idea de aprendizaje continuo, de forma que este tipo de gestión sostenible empieza a concebirse como una fuerza conductora de la innovación y el comportamiento emprendedor. Además, esa transparencia que caracteriza la gestión sostenible, tiene el valor agregado de permitir a otras organizaciones apreciar los efectos positivos de estas prácticas y estrategias y, por tanto, las impulsa a tomar caminos e iniciativas similares.

De la misma forma es preciso hacer mención a Siegel, D.A. (2009) y su enfoque del rol jugado por los máximos responsables de las empresas en la formulación e implantación de estas iniciativas de gestión verde, haciendo énfasis en que la alta dirección, en la medida en que ostenta la máxima capacidad de decisión, tiene una fuerte incidencia en la incorporación o no una de gestión verde, pues marca las políticas a seguir en la empresa y han de guiar las iniciativas relacionadas con el desarrollo de comportamientos sostenibles.

De esta manera, podemos decir que una empresa lleva a cabo una gestión verde cuando introduce prácticas de actuación respetuosas con el medio ambiente como un continuo que va desde programas básicos y simples de protección del entorno a iniciativas complejas y exigentes de naturaleza estratégica. Esta amplitud en la definición se ha ido restringiendo a medida que evolucionaba la concienciación ambiental de las empresas y los motivos por los que introducían este tipo de prácticas (Valle et al., 2010).

En definitiva, el desarrollo de la economía verde debe ser consecuencia de una progresiva incorporación de pautas de gestión verde en las organizaciones, como una forma de gestión que conduce a planteamientos estratégicos y de negocios respetuosos con la sostenibilidad, para Valle et al., (2010) y a modo de corolario, el discurso sobre economía verde y sostenibilidad manifiesta una clara preocupación por él, pero son muchas las instituciones que advierten que el impacto ambiental de la economía global es insostenible.

### **Definición de sostenibilidad**

La sostenibilidad es un concepto complejo y multidimensional, para Hart y Milstein (2003) no puede resolverse con una sola acción corporativa. Las empresas se enfrentan al reto de minimizar los residuos de las operaciones en curso y prevenir la contaminación, junto con la

reorientación de su cartera de competencias hacia tecnologías más sostenibles y competencias tecnológicamente limpias.

En la búsqueda de definiciones de sostenibilidad encontramos que Elkington (1999), propone desde el inicio, el concepto de sostenibilidad se demuestra en esencia como una tarea difícil integrar a un conjunto diverso de necesidades, relacionadas con el desarrollo de la humanidad a largo plazo.

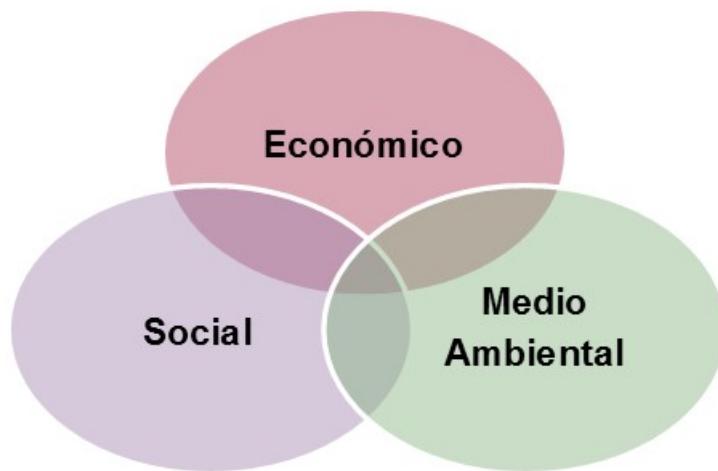
Para Gil y Barcellos (2009), la necesidad de promover el desarrollo económico sostenible es un reto para las empresas privadas y las instituciones gubernamentales, que en las últimas décadas han buscado soluciones en este sentido a través de protocolos, convenios y acuerdos que fueron acordados en varias cumbres internacionales.

Por su parte la propuesta de Hart y Milstein (2003) es utilizar el término: sostenibilidad empresarial, para referirse a la empresa que crea valor en el nivel de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible.

El enfoque de Gil y Barcellos (2011), está orientado a que el rendimiento de la sostenibilidad de una empresa, también puede considerarse como una medida de la eficiencia operativa y que medidas proactivas en el medio ambiente pueden producir ganancias en el largo plazo.

Por definición, para Bradley y Parrish (2005) las empresas sostenibles se centran en el desarrollo de una fórmula de rentabilidad a escala humana que, mediante la conexión con todos los grupos de interés (*Stakeholders*) y el medio natural, operan en sintonía con el progreso social y en armonía con los límites planetarios centrándose en retornos razonables y beneficios, en lugar de un crecimiento constante. Necesariamente tienen una orientación múltiple (ambiental, social, de gobernabilidad y financiera) *Triple Bottom Line*, en lo que coinciden con Marchuelo et al., (2007), quienes lo denominan en español: información de triple resultado. De esta manera, la empresa busca garantizar el éxito empresarial a largo plazo, contribuir al desarrollo económico y social y proteger el medio ambiente (figura 1).

**Figura 1.** Dimensiones de la sostenibilidad empresarial.



**Fuente.** Gil y Barcellos (2011), a partir de Elkington (1994).

Para Muñoz (2013), la triple dimensión de la sostenibilidad empresarial se encuentra altamente influida por el mayor o menor grado que la realidad económica particular de cada empresa impone sobre el tema (tabla 1).

**Tabla 1.** Dimensiones y criterios de la sostenibilidad.

| No. | Campo          | Acciones  |
|-----|----------------|---|
| 1   | Económico      | Asunción de códigos de buen gobierno.   |
|     |                | Transparencia y cumplimiento de la legislación.   |
|     |                | Identificar y gestionar riesgos del negocio.  |
|     |                | Identificar y gestionar riesgos del proceso.  |
|     |                | Identificar y gestionar riesgos del sector.   |
| 2   | Medioambiental | Gestión del ambiente.   |
|     |                | Desarrollo de eco-eficiencia.   |
|     |                | Desarrollo de la información medioambiental.  |
| 3   | Social         | Filantropía y prestación de acciones sociales para el desarrollo de país y colectivo.           |
|     |                | Que tengan información de los resultados en gestión humana, en el nivel individual y de equipo. |
|     |                | Que informen de los resultados en el campo social.  |

**Fuente.** Barcellos (2010) y Muñoz (2013).

Una empresa lleva a cabo gestión verde, siguiendo a Valle et al., (2010) cuando introduce prácticas de actuación respetuosas con el medio ambiente. Se trata pues, de un continuo que va desde programas básicos y simples de protección del entorno a iniciativas complejas y exigentes de naturaleza estratégica. Esta amplitud en la definición, se ha ido restringiendo a medida que evolucionaba la concienciación ambiental de las empresas y los motivos por los que introducían este tipo de prácticas.

El concepto de sostenibilidad para Bradley D. Parrish B (2005), requiere en primer lugar de una orientación hacia el futuro con plazos ampliados de manera significativa; en segundo lugar, requiere la consideración de la capacidad de las funciones de los ecosistemas para hacer frente a la evolución de la actividad humana. Con esta perspectiva de la sostenibilidad, los seres humanos deben tratar de controlar su impacto en el planeta tierra a fin de preservar la existencia y el bienestar de la especie humana.

De la revisión realizada, surge el concepto de sostenibilidad que guía este documento: concepto complejo y multidimensional para definir empresas que crean valor a nivel de

estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible, con fórmula de rentabilidad a escala humana que, mediante la conexión con todos los grupos de interés (*Stakeholders*) y el medio natural, se enfrentan al reto de minimizar los residuos de las operaciones y a reorientar su cartera de competencias hacia tecnologías sostenibles y competitivas. Por ello, obtienen mejor reputación, transparencia y buen gobierno llegando a mejores resultados económicos, son más atractivas para trabajar, menos vulnerables a las crisis y más atractivas para inversionistas responsables; logran mayor calidad en la oferta comercial, en la calidad laboral, responsabilidad ética, medioambiental, social e innovación y logran conciliar el desarrollo económico con el cuidado del entorno social y la protección del medio ambiente (Hart & Milstein, 2003; Elkington, 2003; Freeman y Evan, 1990; Garbett, 1988; Gregory, 1991; Turban y Cable, 2003; Beatty y Ritter, 1986; Fonbrum & Sanley, 1990; Gregory, 1991; Preston & O'Banion, 1997; Allouche & Laroche, 2006; Margolis y Walsh, 2003; Bradley D. Parrish, 2005).

Por tanto, retomando todos los aportes revisados para este documento, la empresa sostenible puede definirse como una organización humana que contribuye al desarrollo donde sostenible, se entiende como un futuro del planeta tierra con los humanos y desarrollo, como una mejora cualitativa de la condición humana que contribuye significativamente al desarrollo sostenible, donde los líderes deben gestionar las relaciones funcionales que abarcan la totalidad del sistema socio-ecológico. Estas relaciones conectan las entidades de una compleja red de interconexión, que se caracterizan por relaciones de valor funcional en las que una entidad contribuye a la existencia de otra.

De la misma forma Bradley y Parrish (2005), establecen que un examen de la teoría del valor instaura dos principios de las empresas sostenibles. El principio uno: se refiere a la gestión de relaciones a través de múltiples escalas de organización espacio-temporal. El principio dos: trata de asegurar la supervivencia y prosperidad de la empresa. Al combinar estos principios de la armonía, se proporciona un modelo integral que describe los elementos organizacionales de las empresas que se esfuerzan por contribuir al desarrollo sostenible.

El concepto de sostenibilidad para EAESP (2007) representa un nuevo enfoque para hacer negocios. Al desarrollar sus actividades, las empresas promueven la inclusión social, optimizan la utilización de los recursos naturales y reducen el impacto sobre el medio ambiente, preservando la integridad del planeta para las generaciones futuras, sin despreciar la viabilidad económica y financiera de la empresa.

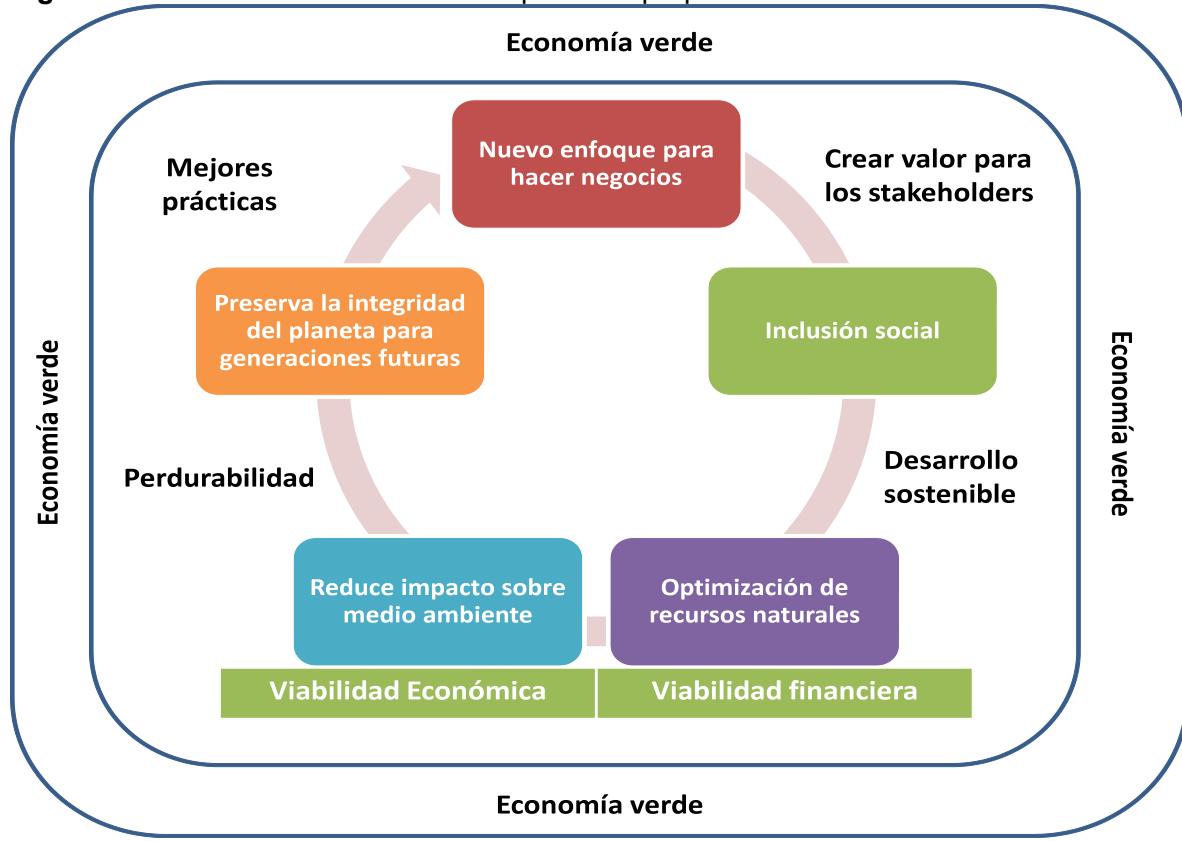
### **Modelo de sostenibilidad empresarial propuesto**

Con base en la revisión realizada, surge la propuesta de modelo de sostenibilidad que oriente la investigación a la que pertenece este avance, el cual afirma que la sostenibilidad forma parte de la economía verde, concebida como supra sistema. Posteriormente, se relacionan las variables de la empresa verde que son: un nuevo enfoque para hacer negocios, lo cual implica modificar su estilo de vida para contribuir con ello a un desarrollo realmente sostenible que vaya más allá del medio ambiente y que involucre factores sociales medulares para lograr un desarrollo a escala humana; y concebir la inclusión social como parte de la plataforma estratégica, lo cual exige legitimar las iniciativas que deben formar parte de la visión y razón de ser de la organización.

Otra variable, es la optimización de recursos naturales que implican el uso o consumo que hacemos de los recursos, así como de la capacidad del medio ambiente para absorber los residuos que generamos, por tanto, incluye tener claro que el consumo del recurso no exceda su capacidad de regeneración. Para ello, es necesario la determinación y estimación de los *Stock* de recursos disponibles y necesarios, y de los tiempos que requiere su recuperación.

También se busca reducir el impacto sobre medio ambiente, mediante la manifestación y acción por el tratamiento dado a los residuos que se generan como fruto de la actividad económica, que incluye la disminución de las cantidades de energía utilizadas en la producción y la incorporación de nuevas fuentes de energía en la organización.

**Figura 2.** Modelo de sostenibilidad empresarial propuesto.



**Fuente.** Elaborado con base en Berlin, 1969; Garbett (1988); Beatty y Ritter (1986); Fonbrum & Sanley(1990); Freeman y Evan (1990); Gregory(1991); Gregory(1991); Sachs, (1992); Elkintong (1994); Preston & O'Banion(1997); Libro Verde CEE (2001); Milstein (2003); Hart & Milstein (2003); Elkington (2003); Hodgson y Knudsen, (2004), Foucault, (2007); Turban y Cable (2003); Rawls, 2006; Margolis y Walsh (2003); Bradley y Parrish, (2005); Allouche & Laroche (2006); Marchuelo et al., (2007); EAESP(2007); Thaler y Sustein, (2008); Barcellos, (2010).

Sin olvidar la sostenibilidad económica y financiera que se puede lograr por el conocimiento y aplicación de buenas prácticas y la orientación a generar valor para los grupos de interés, de manera que permitan la perdurabilidad y finalmente la sostenibilidad. Al respecto, se relacionan una serie de propuestas orientadas a gestionar la sostenibilidad en las empresas (tabla 2).

**Tabla 2.** Propuestas para gestionar la sostenibilidad en las empresas.

| Objetivo general  | Objetivos particulares  | Líneas de actuación   |
|---|---|---|
| Proponer la utilización de modelos que permitan redescubrir nuevas formas de gestionar la sostenibilidad en las organizaciones. | Desarrollar nuevas aplicaciones y modelos de gestión para la toma de decisiones.  | Gestión de riesgos sociales, económicos y ambientales.<br>Procesos de decisión empresarial. |
|   | Mostrar la utilidad de estos modelos en el desarrollo sostenible en las empresas mediante la teoría de los grupos de interés. | Gestión de proveedores.<br>Gestión del talento humano.                                      |
|   | Implementar nuevas aportaciones al conocimiento metodológico en la teoría de la decisión.                                     | Gestión de clientes.<br>Identificación, priorización y diálogo con los grupos de interés.   |

**Fuente.** Adaptado de Gil y Barcellos (2011).

Se identifican los elementos externos que afectan la sostenibilidad de las organizaciones (tabla 3) (Barcellos, 2010).

**Tabla 3.** Elementos externos que pueden incidir en la sostenibilidad de la empresa.

| Elementos externos                     |                                     |
|--|-------------------------------------|
| Precio materias primas                 | Nivel de industrialización del país |
| Precio energía                         | Relación inmigración/emigración     |
| Legislación                            | Nivel de corrupción                 |
| Conflictos armados                     | Clima país                          |
| Recesión económica                     | Recursos naturales                  |
| Volatilidad divisas                    | Nivel de crecimiento económico      |
| Relaciones comerciales internacionales | Nivel educativo                     |
| Convenios de comercio con otros países | Balanza comercial del país          |

|                                   |                                       |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| Poder adquisitivo de la población | Desarrollo tecnológico país           |
| Estabilidad económica             | Catástrofes naturales en otros países |

**Fuente.** Elaborado por Barcellos (2009) con base en Carroll (1979); Elkington (1999); Aoki (2000); OCDE (2004); Olcese (2008) SAM y PWC (2009).

A continuación se relacionan los elementos internos que pueden incidir en la sostenibilidad de la organización (tabla 4) (Barcellos, 2010).

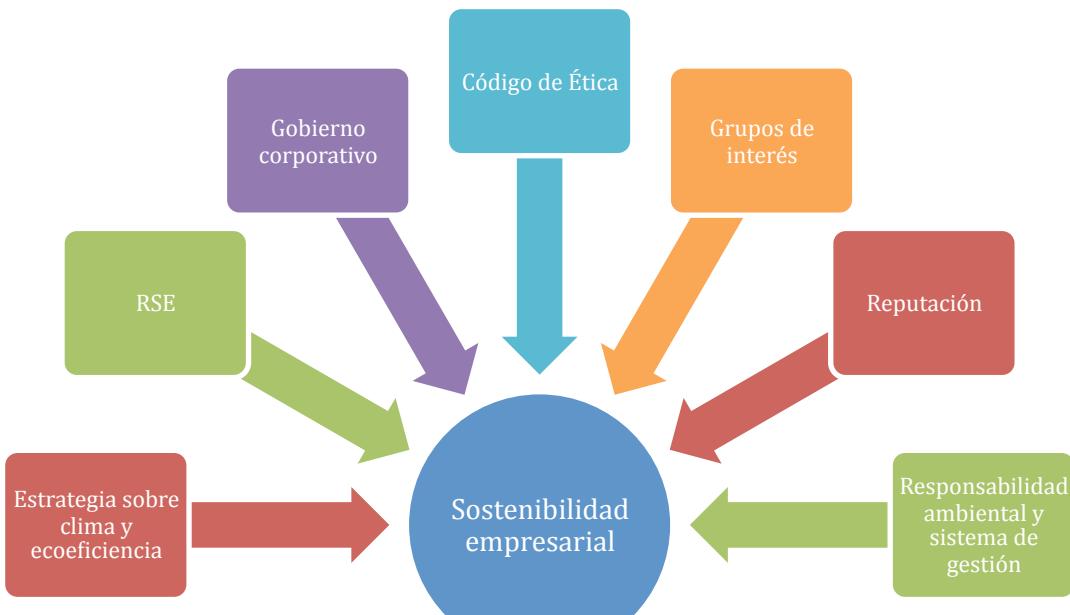
**Tabla 4.** Elementos internos que pueden incidir en la sostenibilidad de la empresa.

| Elementos internos  | Elementos internos  |
|---|---|
| Política ambiental de la empresa  | Eficiencia energética y utilización de energías renovables    |
| Plan de minimización y control de residuos                              | Preparación y atención a las emergencias ambientales          |
| Certificación del sistema de gestión de calidad ISO 9001                | Certificación del sistema de gestión medioambiental ISO 14001 |
| Responsabilidad Social Empresarial                                      | Defensa de los derechos humanos                               |
| Ética Profesional   | Desarrollo profesional, atracción y retención de talentos     |
| Ética empresarial   | Buen gobierno corporativo                                     |
| Certificación del sistema de prevención de riesgos laborales OHSA 18001 | Transparencia e información en las prácticas de gestión       |
| Política de control y gestión de riesgos                                | Viabilidad económica financiera                               |

**Fuente.** Elaborado por Barcellos (2009) con base en Carroll (1979); Elkington (1999); Aoki (2000); OCDE (2004); Olcese (2008) SAM y PWC (2009).

Finalmente, consideramos que son siete las variables que intervienen en la sostenibilidad de las organizaciones (figura 3): Estrategia sobre clima y eco-eficiencia; R.S.E.; Gobierno corporativo; Código de Ética; Grupos de interés; Reputación; Responsabilidad ambiental y Sistema de gestión.

**Figura 3.** Sostenibilidad empresarial.



**Fuente.** Adaptado por los autores de Barcellos (2010).

En la medida en que la economía supone la búsqueda de un equilibrio entre la actividad económica y su incidencia en el medio ambiente, se asocia necesariamente al concepto de sostenibilidad. El término: verde, según Valle et al. (2010), genera, al igual que el de economía verde, recelo y desconfianza ya que se vincula equivocadamente a una limitación de crecimiento.

Frente a una visión tecnocéntrica, dominante hasta hace pocas fechas, que animaba a un crecimiento sin límites pues confiaba en que la ciencia y la tecnología resolverían cualquier problema ambiental que surgiera, aparece una perspectiva eco-céntrica que propugna el establecimiento de límites al crecimiento para no exceder la capacidad de la tierra para sostener la vida. Entre esas dos posiciones extremas se alza, cada vez con más fuerza, el paradigma de la sostenibilidad que trata de integrar y unificar ambas posturas, reconociendo la interconexión entre las actividades de los seres humanos y la naturaleza.

### Creación de valor sostenible

Las empresas pueden generar valor mediante la reducción del nivel de consumo de materiales y la contaminación asociada a la rápida industrialización (figura 1). En segundo lugar, las empresas pueden crear valor mediante la operación en mayores niveles de transparencia y capacidad de respuesta, impulsados por la sociedad civil; en tercer lugar, las empresas pueden crear valor mediante el desarrollo de nuevas tecnologías perturbadoras que sostienen en gran medida el potencial de reducir el tamaño de la huella humana en el planeta; y por último, las

empresas pueden valorarse mediante la satisfacción de las necesidades de personas en la parte inferior de la pirámide de los ingresos mundiales de una manera inclusiva, con el fin de facilitar la creación de la riqueza de distribución.

Tomados en conjunto, por ejemplo, estrategias y prácticas para mantener el potencial de reducir los costos y riesgos; aumento de la reputación y legitimidad; aceleración de la innovación y definición del camino de crecimiento y trayectoria, todos son cruciales para la creación de valor para los accionistas. El desafío para las empresas, es decidir las acciones e iniciativas a seguir y la mejor forma de manejarlas (Barcellos, 2010).

En este contexto, plantea Barcellos (2010) que el desafío de los empresarios se centra en elegir la herramienta ideal para implantar las prácticas de eco-eficiencia en sus actividades. Sin embargo, es preciso tener herramientas para poder tratar la complejidad contenida en los procesos de desarrollo más sostenible, por lo que resulta fundamental abordar el análisis con base en un enfoque de sistemas complejos y encontrar modelos que ayuden a los empresarios en la toma de decisiones, principalmente en un ambiente caracterizado por la incertidumbre. Así, en ese momento la empresa se encuentra en la necesidad de asignar las herramientas que ofrece el mercado la forma más adecuada a las necesidades de implantación de eco-eficiencia en sus actividades.

El segundo aspecto, abordado por Hart y Milstein (2003), para la creación de valor sostenible, está relacionado con la necesidad de operar con mayores niveles de transparencia y capacidad de respuesta impulsada por la sociedad civil. Por tanto, la empresa tiene el desafío de mantener unas relaciones fuertes y constructivas con los grupos de interés, mediante la mejora de la reputación y la capacidad de innovar en la comunicación, principalmente en la elaboración de informes de sostenibilidad.

**Figura 4.** Creación de valor sostenible.



**Fuente.** Barcellos, 2010 a partir de Hart y Milstein, 2003.

La reputación corporativa representa “juicios públicos acumulados de las empresas a través del tiempo” (Fombrun y Shanley, 1990), y a su vez dependerá del relativo éxito en el cumplimiento de las expectativas de múltiples partes interesadas.

### ÍNDICES BURSÁTILES RELACIONADOS CON LA SOSTENIBILIDAD

Con el surgimiento de la preocupación por la sostenibilidad, originado en la Primera Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente realizada en Estocolmo y organizada por la ONU en 1972, también se han desarrollado índices diseñados para medir la sostenibilidad. Estos han sido diseñados, con base en tres dimensiones: económica; medioambiental y social, las cuales contienen unos criterios en la dimensión económica que exigen la existencia de un código de conducta/soborno, la existencia de un gobierno corporativo, la gestión de riesgos y crisis, y criterios específicos del sector.

**Tabla 5.** Índices bursátiles relacionados con la sostenibilidad.

| Dimensión | Criterios                   | Peso% |
|-----------|-----------------------------|-------|
| Económica | Código de conducta/sobornos | 6.0   |
|           | Gobierno corporativo        | 6.0   |

|                |   |              |
|----------------|---|--------------|
|                | Gestión de riesgos y crisis               | 6.0          |
|                | Criterios específicos del sector          | Según sector |
| Medioambiental | Presentación de informes medioambientales | 3.0          |
|                | Criterios específicos del sector          | Según sector |
| Social         | Filantropía/ciudadanía corporativa        | 3.0          |
|                | Indicadores de relaciones laborales       | 5.0          |
|                | Desarrollo del capital humano             | 5.5          |
|                | Presentación de informes sociales         | 3.0          |
|                | Retención y atracción del talento         | 5.5          |
|                | Criterios específicos del sector          | Según sector |

**Fuente.** Barcellos, 2010.

La lógica de las estrategias empresariales, junto con los resultados, la gestión de riesgos y oportunidades de cara a obtener el mejor posicionamiento en aspectos económicos, medioambientales o sociales, son las bases para estudiar e identificar las mejores empresas para propuestas de inversión, según los diseños y la filosofía del índice Dow Jones. En la evaluación de las empresas, estos índices evalúan los tres campos principales de la triple cuenta de resultados, atendiendo a las siguientes dimensiones y criterios (tabla 5).

De allí, se puede inferir que el principal reto para los gobiernos, ciudadanos y empresas será evitar que el interés por satisfacer las necesidades del presente ponga en riesgo la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias demandas.

Los índices bursátiles para Olcese (2008) son indicadores estratégicos en la valoración de las empresas y en el análisis de la situación de los diferentes sectores de una economía. Los mercados han creado índices complementarios que permiten valorar de una forma comparativa a grupos de empresas o aspectos especiales en la gestión de las mismas. La responsabilidad corporativa y el compromiso visible de las empresas por el desarrollo sostenible, es uno de estos aspectos en alza en la confección de índices bursátiles y en los criterios de selección a la hora de conformar determinados fondos éticos o de carácter ambiental.

De la misma forma es posible que los términos desarrollo sostenible y cuidado del medio ambiente, se estén reduciendo a simples instrumentos que refuerzan las prácticas protecciónistas de las grandes potencias, sirviendo sólo como estrategias empresariales para obtener mayores utilidades que estimulen la compra masiva de productos que no son de primera necesidad, y que finalmente, se vean diezmados todos aquellos esfuerzos encaminados a la protección y uso controlado de los recursos naturales.

De la afirmación anterior se encontró que existen claras señales de probabilidad para que esto ocurra:

- Los nuevos activos financieros con criterios de sostenibilidad, con índices como el FTSE4GOOD o los *Dow Jones Sustainability Index*, que privilegian los objetivos económicos sobre los ambientales. Estos activos son una expresión de que las actividades pro ambientales son vistas como instrumentos rentables (Barcellos, 2010).
- La reforma a la política agrícola común orientada hacia el mercado, que garantiza su existencia como instrumento protecciónista, simplifica la ayuda a los agricultores y busca una mayor competitividad y orientación exportadora que además, permite justificar la existencia de la misma con base en el desarrollo rural y el desarrollo sostenible (Barcellos, 2010).

En consecuencia, al seguir a este autor no basta con analizar en qué medida la empresa puede formular estrategias medioambientales y cómo afectará sus utilidades. El cuidado del medio ambiente no puede, ni debe reducirse a términos económicos, es evidente que no debemos basarnos en intereses puramente capitalistas para protegerlo, se requiere de un convencimiento profundo que va más allá de los números para actuar en pro del medio ambiente.

## CONCLUSIONES

La Primera Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente fue realizada en Estocolmo y organizada por la ONU en 1972. El mismo año se creó el programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente (PNUMA), sin embargo, continuando con la identificación de los antecedentes de la sostenibilidad, se identificó que la organización pionera al realizar acciones orientadas a las inversiones socialmente responsables fue Quaker (Inglaterra) en el Siglo XIX.

En lo relacionado con la economía verde esta es consustancial a la idea de sostenibilidad, y por tanto, a la búsqueda de la armonía entre el crecimiento económico, la cohesión social y la protección medioambiental. En consecuencia, parece evidente que en el análisis de la economía verde y la sostenibilidad, hay que tener en consideración las intervenciones a nivel micro, a nivel de unidades de producción o de empresas.

En esta segunda década del Siglo XXI, existe un arrebatado entusiasmo por la gestión verde, pues la gente espera que:

- Se usen los recursos de manera responsable, se proteja el medio ambiente y se minimice la cantidad de recursos naturales (agua, energía, minerales, etc.).
- Que se incorporen a los bienes que la gente consume.
- Se reciclen y reutilicen los bienes.
- Se eliminen los elementos tóxicos que perjudican a los empleados en sus puestos de trabajo y a la comunidad.
- Se reduzcan las emisiones de gases y se eliminan las actividades que provocan daños irreparables en el medio ambiente.

Pero también es necesario tener en cuenta que existen notables dificultades para que las empresas que se implican en una gestión verde, puedan alcanzar una ventaja competitiva duradera, debido a que este tipo de gestión ha de ser altamente transparente, con escasa

ambigüedad causal y con el objetivo de que los consumidores conozcan la actuación de la compañía.

En la definición de gestión verde es importante tener en cuenta la idea de aprendizaje continuo, de forma que este tipo de gestión sostenible empieza a concebirse como una fuerza conductora de la innovación y el comportamiento emprendedor. Además, esa transparencia que caracteriza la gestión sostenible tiene el valor agregado de permitir a otras organizaciones apreciar los efectos positivos de estas prácticas y estrategias y, por tanto, las impulsa a tomar caminos e iniciativas similares.

El discurso sobre economía verde y sostenibilidad manifiesta una clara preocupación por el bienestar y la elevación de los niveles de vida, el desarrollo, el progreso y el crecimiento, pero todo ello de otra forma y por vías diferentes a las actuales. Los medios a través de los cuales la industria trata de elevar los estándares de vida, generan efectos no deseados en el medio ambiente. Son muchas las instituciones que advierten el impacto ambiental de la economía global como insostenible.

La sostenibilidad es un concepto complejo y multidimensional que no puede resolverse con una sola acción corporativa y las empresas se enfrentan al reto de minimizar los residuos de las operaciones en curso, la prevención de la contaminación, junto con la reorientación de su cartera de competencias hacia tecnologías más sostenibles y competencias tecnológicamente limpias.

Por tanto, una empresa lleva a cabo una gestión verde cuando introduce prácticas de actuación respetuosas con el medio ambiente. Se trata pues, de un continuo que va desde programas básicos y simples de protección del entorno, hacia iniciativas complejas y exigentes de naturaleza estratégica.

Por tanto, y retomando todos los aportes revisados para este documento, la empresa sostenible puede definirse como una organización humana que contribuye al desarrollo sostenible, donde esto se entiende como el futuro del planeta tierra con los humanos y desarrollo, se entiende como una mejora cualitativa de la condición humana.

El estudio de la sostenibilidad contribuye significativamente al desarrollo sostenible, los líderes deben gestionar las relaciones funcionales que abarcan la totalidad del sistema socio-ecológico. Estas relaciones conectan las entidades de una compleja red de interconexión, que se caracteriza por relaciones de valor funcional donde una entidad contribuye a la existencia de otra.

Con base en la revisión que se ha realizado en este documento, surge la propuesta de un modelo donde la sostenibilidad forma parte de la economía verde, concebida como supra sistema. Posteriormente, se relacionan las variables de la empresa verde: nuevo enfoque para hacer negocios, inclusión social, optimización de recursos naturales, reducción del impacto sobre medio ambiente, preservación de la integridad del planeta para generaciones futuras.

También se realizan propuestas para gestionar la sostenibilidad en las empresas, se identifican los elementos externos que pueden incidir en dicha gestión y los elementos internos que pueden incidir en la sostenibilidad de la organización.

De la misma forma, pudimos establecer que son siete las variables que intervienen en la sostenibilidad de las organizaciones: Estrategia sobre clima y eco eficiencia, Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Gobierno corporativo, Código de ética, Grupos de interés, Reputación, Responsabilidad ambiental y Sistema de gestión.

Con el surgimiento de la preocupación por la sostenibilidad, también han sido desarrollados índices diseñados para medir la sostenibilidad basados en tres dimensiones: económica, medioambiental y social. En la dimensión económica exige la existencia de un código de conducta/soborno, la existencia de un gobierno corporativo, la gestión de riesgos y crisis y unos criterios específicos del sector, que son indicadores estratégicos en la valoración de las empresas y en el análisis de la situación de los diferentes sectores de una economía.

Los mercados han creado índices complementarios que permiten valorar de una forma comparativa a grupos de empresas o aspectos especiales en la gestión de las mismas. La responsabilidad social empresarial y el compromiso visible de las empresas por el desarrollo sostenible, es uno de estos aspectos en alza en la confección de índices bursátiles y en los criterios de selección a la hora de conformar determinados fondos éticos o de carácter ambiental.

También se abordan algunos aspectos relacionados con la elaboración de reportes de sostenibilidad y específicamente Global Reporting Initiative (GRI), único de ámbito global, que aporta un enfoque totalmente integrado con contenidos basados en el análisis de las expectativas de información de los grupos de interés y, adicionalmente, incluye criterios de calidad y guías específicas para determinados sectores.

También es importante resaltar que las empresas pueden generar valor mediante la reducción del nivel de consumo de materiales y la contaminación asociada a la rápida industrialización. En segundo lugar, las empresas pueden crear valor mediante la operación en mayores niveles de transparencia y capacidad de respuesta, impulsados por la sociedad civil; en tercer lugar, pueden hacerlo mediante el desarrollo de nuevas tecnologías que reducen el tamaño de la huella humana en el planeta. Por último, las empresas pueden valorarse mediante la satisfacción de las necesidades de las personas en la parte inferior de la pirámide de los ingresos mundiales de manera inclusiva, con el fin de facilitar la creación de la riqueza de distribución.

---

**Author:** Manuel Alfonso Garzón Castrillon  
**Email:** mgarzon2.d@corre.ean.edu.co, manuelalfonsogarzon@fidee.org  
**Universidad:** Universidade de São Paulo Brasil

Pós-doutorado en administração, Universidade de São Paulo Brasil. Ph.D. en Ciencias Administrativas IPN ESCA México. Programa de Desarrollo de la capacidad Empresarial, Universidad de los Andes. Magíster en Docencia Universidad de la Salle Bogotá DC. Administrador de empresas UAN, Ex Director Maestría en Innovación Educativa Universidad de la Salle México DF. Ex Director MBA Barna Business School. IL3 Universidad de Barcelona, Ex Vice-Rector de programas de Extensión y a Distancia de la UAN, Ex Director del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario en Bogotá, categoría

A1, Ex Director Grupo de Investigación Innovar del Caribe de la Universidad del Norte en Barranquilla, Categoría A. Más de veinte años de experiencia Internacional en Investigación, Docencia, Consultoría y Formación empresarial. Presidente fundador de la Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo y Empresarial FIDEE, Director del Nodo Caribe de la red Iberoamericana Escenarios & Estrategia Prospectiva.

**Author:** Alberto Ibarra Mares

**Email:** aibarram@ean.edu.co; maresmx@yahoo.com

**Universidad:** Universidad Autónoma de Barcelona

Ph.D. en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Barcelona. Contador Público de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional de México. Invitado a formar parte del Grupo de Trabajo de Colombia del Global Entrepreneurship Monitor coordinado por la London Business School y Babson College. En 2009 y 2010 autor de los libros titulados: "Principios de las Finanzas Públicas" y "Análisis Financiero Multivariable con Ratios". Experiencia docente en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Nacional Autónoma de México y Universidad de las Américas. Universidad de Blumenau (Brasil) y Universidad del Sur de Santa Catarina, UNISUL (Brasil) y docente en diferentes universidades colombianas.

---

## Referencias

Allouche, J. y Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. *Revue de Gestion des Resources Humaines* 57. 18-41.

Aoki, M. (2000). *Information, corporate governance, and institutional diversity*. Nueva York: Oxford University Press.

Aragón-Correa, J. A., y Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review* 28(1). 71-88.

Banco Mundial. (2002). *Johannesburgo: Una agenda para la acción en el mercado de valores* 10. México: Nafin. 36-47.

Banco Mundial. (2003). Desarrollo sostenible en un mundo dinámico. Transformación de instituciones, crecimiento y calidad de vida. Teresa Niño Torres y María Victoria Mejía (trad.). Washington: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. p. 254.

Barcellos, L. (2010). Modelos de Gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial. (Tesis Doctoral). España: Universidad de Barcelona.

Beatty, R., y Ritter J. (1986, enero-febrero). Investment banking, reputation, and the underpricing of initial public offerings. *Journal of Financial Economics* 15(1–2). 213–232. Recuperado de [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(86\)90055-3](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(86)90055-3)

Berlin, B., Breedlove, D. E., y Raven, P. H. (1969). *Folk taxonomies and biological classification*. Tyler, S. (ed.). Cognitive Anthropology Nueva York, Holt: Rinehart & Winston.

Bradley D., y Parrish B. (2005, June). What Tanzania's coffee farmers can teach the world: A performance-based look at the fair trade–free trade debate. *Sustainable Development* 13(3). Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sd.276/abstract>

Brundtland Commission. (1987). *Our common future: Report by the World Commission on Environment and Development*. Oxford, England: Oxford University Press.

Caneda, M. (2004). *La responsabilidad corporativa interna. “La nueva frontera” de los recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review* 4. 497-505.

Comisión Das Comunidades Europeas. (2001). *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: CCE.

Comisión Das Comunidades Europeas. (2003). *Una perspectiva a largo plazo para una agricultura sostenible*. Bruselas: Oficina de publicaciones oficiales de la Comunidad Europea.

Comisión Económica para América Latina y El Caribe. (2003). *Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 2001-2002*, p. 240. Santiago de Chile: CEPAL.

Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo. (1988). *Nuestro Futuro Común*. Bogotá: Alianza Editorial Colombiana, Colegio Verde de Villa de Leiva.

Convenio de Kyoto. (1997). *Protocolo sobre Cambio Climático de la ONU (UNFCCC)*. Kyoto: ONU.

Cumbre de Rio De Janeiro. (1992). *Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente*. (PNUMA)

EAESP. (2007). *Informe de actividades del centro de estudios de sostenibilidad*. Fundación Getulio Vargas, Sao Paulo, Brasil.

Elkington, J. (1999). *Triple bottom line revolution: Reporting for the third millennium. Empresa familiar: perspectiva del predecesor versus sucesor*. España: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Elkington, J. (2009). The social intrapreneur: A field guide for corporate change-makers. SustainAbility.com. Retrieved at <http://www.sustainableifemedia.com/files/webform/documents/socialintrapreneur.pdf>. Consultado el 15 de mayo 2013.

Fonbrum, C., y Sanley, M. (1990). What's in Name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal* 33(2). 233-258.

Foucault, M. (2007). *Nacimiento de la bio-política*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Freeman, T., y Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *The Journal of Behavioral Economics* 19(4). 337-359.

Garbett, T. (1988). *How to build a corporation's identity and project its Image*. (s.l.). Lexington Books.

Gil, A. M., y Barcellos P. (2009, junio). Proceso de selección de elementos que contribuyen al crecimiento sostenible de la empresa. *Social responsibility and corporate environment evaluation indicators. Proceeding of International Conference and Doctoral 11 Consortium for ISEOR and Academy of Management*. France, Lyon (1).

Gil, A. M., y Barcellos P. (2011). Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. *Revista Galega de Economía*, 20(2). España: Universidad de Barcelona.

Global Partnership. (1994). <http://globalpartnerships.org/sp/sections/quienessomos.htm>

Global Reporting Initiative Versión G3. (2006). *Sustainability reporting guidelines*. Recuperado de [http://epsu.org/IMG/pdf/Naoko\\_Kubo\\_GRI\\_EUSSWG\\_Process.pdf](http://epsu.org/IMG/pdf/Naoko_Kubo_GRI_EUSSWG_Process.pdf)

Gregory, H. (1991, September). Critique of contingent valuation and travel cost methods for assessment of natural resources and ecosystems. *Journal of Economic Issues* XXV (3). Association for Evolutionary Economics.

Group of Twenty. (2009). *London Summit – Leaders' Statement*. Recuperado de <http://www.g20.org/>

Hart, S., y Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal* 15. 251-269.

Hart, S., y Milstein, M. (2003, May). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive* 17(2). 56-67. Recuperado de <http://amp.aom.org/content/17/2/56.full.pdf+html>

Hodgson, G., y Knudsen, T. (2004, May). The complex evolution of a simple traffic convention: The functions and implications of habit. *Journal of Economic Behavior and Organization* 54(1). 19-47. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2003.04.001>

International Organization of Standardization (ISO). (2009). <http://www.iso.org>

Jacobs, M. (1997). *La economía verde: Medio ambiente, desarrollo sostenible y la política el futuro*. Barcelona: Ed. Icaria.

Libro Verde CEE. (2001). Por una política energética de la Unión Europea, ISSN 0257-955, Oficina de publicaciones oficiales de la comunidad económica Europe, L-2985,

Luxemburgo. Consultado

[http://docubib.uc3m.es/CDE/COMUNICACIONES/1994/com1994\\_659.PDF](http://docubib.uc3m.es/CDE/COMUNICACIONES/1994/com1994_659.PDF)

Lozano, J. M. (2002). *La responsabilidad social: Un reto de innovación para las empresas, una oportunidad para el desarrollo de la riqueza ética de las naciones*. ESADE: Libro verde de la Comunidad Europea.

Marchuelo, J., et al. (2007). *Transparencia y sostenibilidad en las empresas de inserción Aragonesa*. Fundación Económica Aragonesa (FUNDEAR). Recuperado de [www.funear.es](http://www.funear.es)

Marcus, A., y Anderson, M. (2006). A general dynamic capability: Does it propagate business and social competencies in the retail food industry? *Journal of Management Studies* 43(1). 19-46.

Marcus, A., y Fremeth, A. R. (2009, August). Green management matters regardless. *Academy of Management Perspectives*. 17-26.

Margolis, J., y Walsh, J. (2003, June). Misery loves companies: Rethinking social initiatives. *Business Administrative Science Quarterly* 48(2). 268-305.

Mcevelly, W., y Marcus, A. (2005). Embeddedness and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Revue* 26(11). 1033-1055.

Moneva, J., y Royo, J. (2003) La inversión socialmente responsable, especial referencia a los fondos de inversión éticos. *Revista Interdisciplinar de Gestión ambiental La Ley* 5(53). Madrid. 26.

Muñoz, M. (2013). *La responsabilidad social en el ámbito de la empresa: impactos sobre la movilidad sostenible*. Recuperado de [http://ecienzia.urjc.es/jspui/bitstream/10115/11594/1/TMS8\\_RSC%20y%20movilidad%20sostenible.pdf](http://ecienzia.urjc.es/jspui/bitstream/10115/11594/1/TMS8_RSC%20y%20movilidad%20sostenible.pdf)

OECD – Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (1998). Eco efficiency, Paris.

OECD – Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2000). Small and medium enterprises outlook, Paris.

OECD – Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2002). Small and medium enterprises outlook, Paris.

OECD – Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2004) Principles of corporate governance. Recuperado de <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>

OECD – Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2008). Guidelines for multinational enterprises. Recuperado de <http://www.oecd.org/document/29/0.3343>

OIT Organización Internacional del Trabajo. (2010). C87 Convención sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, en línea consultado  
<http://ilo.org/ilolex/English/convdisp1.htm>

Olcese, A. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. España: McGraw-Hill / Interamericana de España, S. A.

Olcese, A. (2009). La responsabilidad social y el buen gobierno en la empresa, desde la perspectiva del consejo de administración. (Tesis doctoral). España: Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

OMM – Organización Meteorológica Mundial, y PNUMA – Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2007). *Climate change. Evaluación del nivel intergubernamental del cambio climático*. Bangkok. Recuperado de [www.ipcc.ch](http://www.ipcc.ch)

ONU. (1972). Declaración de la Conferencia Mundial sobre Medio Ambiente. Estocolmo. Recuperado de <http://www.pnuma.org/docamb/mh1972.php>

ONU. (1987). Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de Ozono. (7a. Ed., 2006). Recuperado de [http://ozone.unep.org/spanichs/Publications/MP\\_Hanfbook\\_07\\_es.pdf](http://ozone.unep.org/spanichs/Publications/MP_Hanfbook_07_es.pdf)

ONU. (1992). Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre medio ambiente y desarrollo. Rio de Janeiro. Recuperado de [http://www.un.org/gen\\_info/bp/enviro.html](http://www.un.org/gen_info/bp/enviro.html)

ONU. (1997). Protocolo de Kyoto de la Convención de las Naciones Unidas sobre el cambio climático. Recuperado de <http://unfccc.int/resource/docs/convkpYkpspan.pdf>

ONU. (1999). *Overview of the UN Global Compact*. Recuperado de <http://unglobalcompact.org/AboutTheGC/>

ONU. (2000). Cumbre del milenio: Declaración del Milenio de las Naciones Unidas; nueva York, programa de las naciones Unidas para el Desarrollo en línea, consultado el 26 de marzo de 2013, disponible en <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>

Pacto Mundial Naciones Unidas. (2006). El Pacto Mundial y la creación de mercados sostenibles, Foro Económico Mundial, Davos (Suiza) 29 de enero de 2009 en <http://www.un.org/spanish/sg/messages/davos2009globalcompact.html>

Pane Haden, S., Oyler, J., y Humphreys, J. (2009). Historical, practical, and theoretical perspectives on green management. An exploratory analysis. *Management Decision* 47. 1041-1055.

Porter, M., & Van Der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives* 9(4). 97-118.

Preston, L., y O'bannon, D. (1997). The corporate social-financial performance relationship. *Business and Society* 36(4). 419-429.

PRI – Principles for Responsible Investment. (2009). UNEP finance initiative and the global compact, corporate responsibility: Investors give new twist to good/bad cop routine 1-4, Londres en Linea. <http://www.unpri.org/files/PRI-GCphll-final.pdf>

PRI-UNEP. (2009). Finance initiative and the UN global compact, annual report of the PRI initiative 2009. <http://unpri.org/files/PRI%20Annual%Report%2009.pdf>

Protocolo de Montreal. (1987). Tratado internacional de sustancias agotadoras de la capa de ozono. Quinta revision Beijin, 1999.

Rawls, J. (2006). *Teoría de la justicia*. Madrid: FCE.

Ricart, J., Rodríguez, M. Sánchez, P., y Ventoso, L. (2006). *La empresa sostenible: Aprendiendo de los líderes del índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI)*. España: Fundación BBVA.

Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(13). 534-559.

Sachs, W., Unmüßig, B., y Fatheuer, T. (1992). *Crítica a la Economía verde. Impulsos para un futuro social y ecológicamente justo*. México, D. F: Fundación Heinrich Böll.

SAM, y PWC. (2009). The sustainability yearbook. *Sustainable Asset Management (SAM) & PricewaterhouseCoopers (PwC)* 24(6). 667-812.

Sharma, P. (2003). *Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm typology*. Conferencia anual. Denver: Academy of Management Laurier Business & Economics.

Sharma, P., et al. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review* 10. 1-35.

Sharma, P., et al. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for future. *Family Business Review*, 17. 1-36.

Siegel, D. (2009, August). Green management matters only if it yields more green: An economic/strategic perspective. *Academy of Management Perspectives*. 5-16.

Thaler, R., y Sustein, C. (2008). Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness. *The Journal of Behavioral Economics*, 19. Estados Unidos: Yale University Press. 337-359.

Turban, D., y Cable, D. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*. Doi: 10.1002/job.215

Valle, et al. (2010, julio). *Economía verde 20+2*. (Documento borrador versión 1.0). Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/20verde/EN SAVIA>

Walsh, J., y Steward, J. (1990). On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. *Academy of Management Review*, 15(3). 421-58.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5. 171-180.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. New York: Oxford University Press. Recuperado de <http://www.un-documents.net/ocfov.htm#I.3>

WWF - World Wild Life Foundation. (1991). Recuperado de <http://www.mapeorse.info/documentos/results/taxonomy%3A39?page=2>