

Mecanismos de gestión para la inserción de la sostenibilidad en las empresas

Dra. Adriana Martínez Lecuona ¹, Mtra. Ivette Flores Jiménez ², Mtra. Ruth Flores Jiménez ³,
Mtro. Martín Badillo Maldonado ⁴

Resumen: Hoy en día no existe un progreso claro con relación a la planeación y control de la sostenibilidad, particularmente en la unificación de instrumentos que realicen una integración del desempeño en cada una de sus dimensiones, a pesar de existir un gran número de publicaciones científicas sobre temas de gestión y medición de la sostenibilidad (Hurtado, et al., 2016; citando a Brook y Pagnanelli, 2014). En este sentido, a través del método analítico, se presentan diversos mecanismos de gestión corporativa que las empresas adoptan para el diseño de su estrategia de sostenibilidad; a partir del enfoque de diversos organismos internacionales, así como del enfoque académico-científico. Los resultados muestran que no hay un consenso en los mecanismos de gestión corporativa entorno al desarrollo de instrumentos con enfoque analítico y de estrategia, lo que requiere de un enfoque a la medida para cada empresa, en lugar de una solución de carácter universal.

Palabras clave: Mecanismos de gestión, sostenibilidad, estrategia.

Introducción

Son diversos mecanismos de gestión corporativa los que las empresas adoptan para el diseño de su estrategia de sostenibilidad, así como para elaborar sus reportes de sostenibilidad. Algunos de estos mecanismos son normas, directrices o iniciativas que aseguran que la gestión sea controlada y evaluada dentro de un mismo nivel de exigencia debido a que establecen un conjunto de indicadores que varían en función de las corrientes que los tratan; ya sea entornos de calidad (ISO 9001), de seguridad y salud en el trabajo (OHSAS 18001), de responsabilidad social y ética (SA 8000, ISO 26000, SGE-21, RSC), energéticas (ISO50001) o la integración de varios entornos como la Iniciativa de Reporte Global (Global Reporting Initiative, GRI por sus siglas en inglés).

Sin embargo, desde el enfoque académico, la gestión de la estrategia es un proceso que parte de la explicación y descripción de una realidad determinada por parte de diferentes actores sociales y que logra, a través de acciones de intervención, transformar la realidad y obtener la visión que estos deseen (Sánchez, 2017). En el ámbito de la sostenibilidad corporativa, Schendel y Hofer (1978) afirman que la gestión estratégica es el modelo fundamental de despliegue de los recursos presentes y futuros, y las interacciones con el entorno que indican, cómo la organización alcanzará sus objetivos.

En este sentido, el trabajo presenta algunos mecanismos de gestión que las empresas adoptan para el diseño de su estrategia de sostenibilidad, a partir del enfoque de diversos organismos internacionales, así como del enfoque académico-científico, con la finalidad de analizar sus elementos y comparar las relaciones que distingan la inserción de los tres elementos de la sostenibilidad.

Desarrollo

Descripción del Método

El análisis es entendido como “la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos” (López, 2002, p. 170); como método, ha sido el más utilizado en la investigación cualitativa. Sin embargo, para el objetivo de este trabajo, es preciso aludir a su complemento: la recomposición o síntesis. De acuerdo con Lopera (et al., 2010; p. 5), “para percibir la realidad distinguimos sin separar sus elementos diferentes y animos sin confundir sus elementos semejantes. El método analítico descompone una idea o un objeto en sus elementos y el sintético combina elementos, conexiona relaciones y forma un todo o conjunto (homogeneidad y semejanza), pero se hace aquella distinción y se constituye esta homogeneidad bajo el principio unitario que rige y preside ambas relaciones intelectuales”. De esta forma se analizan los mecanismos de gestión agrupados en dos enfoques: el que proviene de diversos organismos internacionales y el académico-científico, los cuales se presentan a continuación.

¹ Dra. Adriana Martínez Lecuona es Profesor Investigador de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. alecuona@uaeh.edu.mx (autor correspondiente)

² Mtra. Ivette Flores Jiménez es Profesor Investigador de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. ivette@uaeh.edu.mx

³ Mtra. Ruth Flores Jiménez es Profesor Investigador de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. ruthfj_22@hotmail.com

⁴ Mtro. Martín Badillo Maldonado es Doctorante en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. martin.badillo@upaep.edu.mx

Análisis

En este apartado se presenta el análisis de los mecanismos de gestión para incorporar la sostenibilidad en las empresas, a partir del enfoque de diversos organismos internacionales, así como del aporte académico-científico.

Entre los organismos internacionales que proporcionan estándares y normas para que las empresas gestionen la sostenibilidad y presenten sus reportes. Es importante notar que los reportes de sostenibilidad son la práctica de una organización para informar públicamente sobre sus impactos económicos, ambientales y sociales, y su contribución positiva o no, hacia el objetivo del desarrollo sostenible (GRI, 2016). El Global Reporting Initiative (GRI) es una organización internacional no gubernamental, que tiene como objetivo impulsar los reportes de sostenibilidad con herramientas para la planificación, medición, evaluación y comunicación de los avances e impactos en aspectos sociales, económicos y ambientales de una organización (GRI, 2016). Los organismos internacionales más utilizados que proporcionan estos estándares y normas se profundizan a continuación.

Estándares del Global Reporting Initiative (GRI)

Global Reporting Initiative (GRI) es una organización internacional no gubernamental, que tiene como objetivo impulsar los reportes de sostenibilidad con herramientas para la planificación, medición, evaluación y comunicación de los avances e impactos en aspectos sociales, económicos y ambientales de una organización (GRI, 2016). A partir del año 2000 el GRI lanzó el primer marco de estándares que constituyen un conjunto de directrices para que las organizaciones elaboren sus reportes de sostenibilidad. Desde entonces, el desarrollo de las directrices es continuo y reúne a diversos grupos de interés que conjuntamente evalúan y desarrollan el contenido del marco. Actualmente los estándares GRI están divididos en cuatro series (100, 200, 300 y 400).

La Serie 100 incluye tres estándares universales: GRI 101, 102 y 103.

- GRI 101. Comprende los Principios de Información para definir el contenido y la calidad del reporte; asimismo, describe cómo se pueden usar y hacer referencia de los estándares GRI.
- GRI 102. Son divulgaciones generales. Se utiliza para reportar información contextual sobre una organización y sus prácticas de sostenibilidad. Esto incluye información sobre el perfil, la estrategia, la ética y la integridad de una organización, el gobierno, las prácticas de participación de las partes interesadas y el proceso de presentación de los reportes.
- GRI 103. Tiene Enfoque de gestión. Se utiliza para informar sobre cómo una organización gestiona un tema importante. Está diseñado para ser utilizado para cada tema importante en un reporte de sostenibilidad, incluidos aquellos cubiertos por los Estándares GRI específicos de cada tema (series 200, 300 y 400) y otros temas importantes. Este estándar permite a la organización proporcionar una explicación narrativa de por qué cada tema es importante, dónde se producen los impactos (el límite del tema) y cómo la organización los gestiona.

Los estándares específicos por tema se usan para reportar información sobre los impactos de una organización relacionados con todos los temas o bien en forma independiente, estos son:

- Serie 200, con temas económicos como: desempeño económico, presencia en el mercado, impactos económicos indirectos, prácticas de adquisición, comportamiento anticorrupción y competencia desleal (GRI, 2016).
- Serie 300, comprende temas medioambientales, entre los que están: materiales, energía, agua, biodiversidad, emisiones, efluentes y residuos, cumplimiento ambiental y evaluación ambiental de los proveedores.
- Serie 400, con temas sociales como: empleo, relaciones trabajador-empresa, salud y seguridad en el trabajo, capacitación y educación, diversidad e igualdad de oportunidades, no discriminación, libertad sindical y negociación colectiva, trabajo infantil, trabajo forzoso u obligatorio, prácticas de seguridad, derechos de los pueblos indígenas, evaluación de derechos humanos, comunidades locales, evaluación social de proveedores, políticas públicas, seguridad sanitaria del cliente, comercialización y etiquetado, privacidad del cliente y cumplimiento socioeconómico.

La aplicación de los estándares del GRI debe fundamentarse en principios. Cada principio contiene un requisito y orientación sobre cómo aplicarse, incluidas las pruebas, que son herramientas para ayudar a una organización a evaluar si ha aplicado el principio. Los principios se dividen en dos grupos: 1) Para definir el contenido del reporte. Considera actividades, impactos y expectativas de los grupos de interés; 2) Para definir la calidad del reporte y su presentación adecuada. Esto permite a los grupos de interés realizar evaluaciones sólidas y razonables de una organización y tomar las medidas o decisiones adecuadas.

La inclusión de las partes interesadas, el contexto de sostenibilidad y los temas de materialidad (importancia) son los principios que definen el contenido del reporte; y la verificación de la integridad es el principio que determina la calidad de la información del reporte.

Normas de AccountAbility (AA1000)

La serie de normas AA1000 fue creada por el Instituto AccountAbility, una firma global de consultoría y estándares que trabaja con empresas, gobiernos y organizaciones multilaterales para promover prácticas comerciales responsables y mejorar su desempeño a largo plazo (AccountAbility, 2019). Esta serie se compone de principios y dos estándares: Principios de AccountAbility (AA1000AP, 2018), Estándar de garantía (AA1000AS, 2008- Anexo 2018) y Estándar de participación de partes interesadas (AA1000SES, 2015).

El propósito de la norma de AA1000AP (2018) es proporcionar a las empresas un marco basado en principios reconocidos internacionalmente y de libre acceso, para enmarcar y estructurar la forma en la que entienden, gobiernan, administran, implementan, evalúan y comunican su "accountability" (responsabilidad). Proporciona las bases para establecer, evaluar y comunicar su accountability. Permite a la organización centrarse en qué es material o relevante para su propia visión y le proporciona un marco para identificar y actuar sobre las oportunidades, así como para gestionar el riesgo y las conformidades no financieras.

Su adopción requiere que la empresa se comprometa activamente con sus grupos de interés, identifique plenamente y entienda los aspectos sostenibles que tendrán un impacto sobre su desempeño, y utilice este conocimiento para desarrollar estrategias de negocio y objetivos de actuación responsables.

Los principios de la norma de AA1000AP (2018) son:

- 1) Inclusividad. El punto de partida para determinar la relevancia, se refiere a la participación de sus grupos de interés en el desarrollo y logro de una respuesta responsable y estratégica hacia la sostenibilidad.
- 2) Materialidad. Determina los temas que son más relevantes y significativos para la organización y sus grupos de interés (un asunto relevante es un tema que influirá en las decisiones, acciones y desempeño de una organización o de sus grupos de interés).
- 3) Capacidad de respuesta. Refiere las decisiones, acciones y desempeño que la empresa asume para resolver los problemas de las partes interesadas que afectan su desempeño de sostenibilidad.
- 4) Impacto. El efecto del comportamiento, el rendimiento y / o los resultados, por parte de los individuos o una organización, en la economía, el medio ambiente, la sociedad, las partes interesadas o la propia organización.

Por su parte, el Estándar de Participación de Partes Interesadas AA1000SES (2015) es un marco generalmente aplicable para la evaluación, diseño, implementación y comunicación de la participación de calidad de los grupos de interés. Este estándar describe, con relación a los grupos de interés lo siguiente: cómo establecer el compromiso; determinar el propósito, alcance y compromiso; cómo integrar el compromiso con el gobierno, la estrategia y las operaciones; así como los procesos que ofrecerán prácticas de calidad e inclusión para obtener resultados valiosos.

La AA1000SES (2015) es aplicable a todos los tipos y niveles de participación de los grupos de interés; a organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil de todos los tamaños y sectores. Se puede utilizar para actividades basadas en proyectos, así como para fines continuos. La empresa debe integrar el compromiso de las partes interesadas en la gobernanza, la estructura y los procesos de toma de decisiones relevantes, en todas las políticas y procesos para el desarrollo de la estrategia; así como en la gestión y los sistemas operativos. La participación de los grupos de interés debe comunicarse de forma interna y externa.

En 2019, AccountAbility ha identificado siete tendencias clave para ayudar a que las empresas e individuos afronten desafíos empresariales sostenibles y guíen a las organizaciones hacia la gestión efectiva de su desempeño e impacto. Estas 7 tendencias son: 1) Colaboración para la acción climática; 2) Contribuciones más inteligentes a los ODS; 3) La gestión del impacto es la nueva línea de base para el rendimiento de la sostenibilidad; 4) Inteligencia de la cadena de suministro; 5) Cambio a la circularidad; 6) Urbanización rápida; y 7) La automatización impulsa la sostenibilidad.

Norma ISO 26000.

La Organización Internacional de Normalización ó Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés, 2010) presentó en el año 2010 la norma internacional ISO 26000:2010: Guía de responsabilidad social. Esta norma ofrece orientación para fomentar la aplicación de mejores prácticas de la responsabilidad social (RS) para las empresas de cualquier sector, giro y tamaño en todo el mundo. La aplicación de la norma recomienda a las empresas considerar a la sociedad, la diversidad medioambiental, jurídica, cultural, política y organizativa, así como las condiciones económicas. La norma proporciona una serie de declaraciones de alto nivel sobre principios relacionados con RS; como: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético. Enfatiza el respeto a los asuntos de importancia de las partes interesadas, al principio de legalidad, a la normativa internacional de comportamiento y a los derechos humanos. Los principios de RS, que deben aplicarse de forma horizontal en todos los procesos de la organización, la norma ISO 26000 también presenta 7 asuntos fundamentales que son 7 ejes verticales de actuación: 1) gobernanza de la organización, 2) derechos

humanos, 3) prácticas laborales, 4) el medio ambiente, 5) prácticas justas de operación, 6) asuntos de consumidores y 7) participación activa y desarrollo de la comunidad.

La norma es compatible con las declaraciones de las Naciones Unidas, la Organización Internacional de Trabajo (OIT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), además del Pacto Mundial. La organización GRI ha publicado un informe sobre cómo las directrices de la organización pueden complementar la norma ISO 26000 en la elaboración de la memoria. Además, los indicadores de GRI son aplicables para informar sobre los temas planteados en la ISO 26000. Asimismo, AccountAbility ha manifestado su interés por desarrollar una guía que aclarará la compatibilidad entre las normas AA 1000 e ISO 26000 (Strandberg, 2010).

Por otra parte, desde el enfoque académico-científico, los instrumentos o modelos con orientación hacia la sostenibilidad que sirven de soporte para las empresas diseñen su estrategia son los que se profundizan a continuación.

Modelo de Administración Estratégica de Fred R. David (2013).

Este modelo comprende tres etapas para la gestión estratégica en una empresa, las cuales deben estar soportadas en la ética de los negocios, la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental.

1. Formulación de la estrategia; comprende declaración de la visión y la misión, realización de la evaluación externa e interna, establecimiento de objetivos a largo plazo y creación, evaluación y selección de estrategias.
2. Implementación de estrategia, abarca la determinación de los asuntos relacionados con la gerencia y de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo; además de los sistemas de información gerencial.
3. Evaluación de la estrategia, consiste en medir y evaluar el desempeño.

Modelo ARPA. Planeación estratégica para una gerencia integral.

El modelo ARPA, denominado así por los apellidos de sus autores (Arbeláez, Román y Patiño, 2013), es una herramienta flexible orientada a la acción que pretende cerrar la brecha entre la formulación y la ejecución de estrategias mediante un enfoque de gerencia integral. El modelo articula las áreas clave de la empresa e involucra a todos los grupos de interés a través de las diferentes etapas que integran sus tres ciclos clave.

1. Análisis. Comprende el análisis ambiental y estratégico; así como las condiciones estructurales para hacer realidad la visión y misión.
2. Planificación. Abarca la formulación de la estrategia, el presupuesto estratégico y operacional, la comunicación y negociación, así como la programación e implementación de la estrategia.
3. Control. Consiste en la definición de los objetivos del sistema de control, priorizar los factores que deben monitorearse y diseñar mecanismos de retroalimentación para el mejoramiento continuo.

El modelo sugiere la aplicación de diferentes técnicas administrativas que permitan la adopción de estrategias susceptibles de adaptarse a diversas situaciones y ejecutarlas con el consenso de los grupos de interés para equilibrar sus resultados económicos, ambientales y humanos.

Marco para el Desarrollo Estratégico Sostenible.

El Marco para el Desarrollo Estratégico Sostenible (FSSD, por sus siglas en inglés) es un modelo de planificación estratégica hacia la sostenibilidad. Fue creado en 1988 por un grupo de 50 científicos de todo el mundo para entender la sostenibilidad ambiental y social. Se basa en la definición de sostenibilidad, en 8 principios fundamentales, así como en un marco de trabajo para poder tomar decisiones sobre desarrollo sostenible. El FSSD, de acuerdo con Broman y Robert (2015), inicia incorporando el enfoque del backcasting, el cual comienza definiendo la visión, y luego se pregunta: ¿qué hacemos hoy y qué haremos luego para llegar allí? El FSSD comprende cuatro características básicas:

1. Una metáfora de embudo que ejemplifica la comprensión del desafío de la sostenibilidad y el beneficio propio de la proactividad competente.
2. Un modelo estructurado e integrado que comprende cinco niveles, los cuales distinguen y clarifican las interrelaciones entre fenómenos de carácter diferentes. En los tres primeros niveles (sistema, éxito y lineamientos estratégicos) se describen varios elementos que determinan qué tan segura puede ser una organización al elegir las acciones y formas de apoyo apropiadas. Los siguientes niveles (acciones y herramientas) se destacan como críticos porque habrá que determinar lo que se va a hacer y con que se realizará.
3. Una definición de principios de sostenibilidad que requieren ser generalmente aplicables y concretos como para guiar el análisis, innovación, planificación, selección y desarrollo, así como para el uso coordinado de métodos, herramientas y otras formas de apoyo complementarias. El punto de partida para establecer los principios es responder, desde de la definición de sostenibilidad, ¿cuáles son los aspectos esenciales de los sistemas ecológicos y sociales que deben mantenerse para no socavar sistemáticamente la capacidad de las

- personas para satisfacer sus necesidades, ahora y en el futuro? y ¿cuáles son los mecanismos primordiales por los cuales estos aspectos esenciales pueden ser degradados?
4. El procedimiento operativo para la co-creación creativa de transiciones estratégicas hacia la sostenibilidad. Este procedimiento, llamado ABCD, comprende cuatro pasos generales:
 - A. Donde los participantes aprenden sobre el desafío de la sostenibilidad, las oportunidades relacionadas y el FSSD en general; incluido este procedimiento ABCD.
 - B. Se analizan y evalúan la situación actual de la organización, en relación con la visión, y enumeran los desafíos y activos para la transición hacia ésta visión.
 - C. Se aplican métodos de creatividad para identificar posibles soluciones a los desafíos y para capturar las oportunidades que implica la brecha entre la visión establecida y la realidad actual.
 - D. Se aplican lineamientos estratégicos para priorizar entre las posibles soluciones establecidas en un plan estratégico.

Pruebas y resultados

Una vez que se ha presentado el análisis de los instrumentos de gestión para hacer operativo el concepto de sostenibilidad en las empresas, desde el enfoque de diversos estándares y normas de organismos internacionales, así como de las aportaciones en el ámbito académico-científico, se presenta un resumen sintético que combina los elementos de las tres dimensiones de la sostenibilidad y los principios de gobierno corporativo; Esto se desarrolla mostrando las conexiones entre sus relaciones y distinguiendo sus diferencias.

En la Figura 1 se muestran los elementos que cada organismo internacional incluye en sus normas o estándar dentro de las tres dimensiones de la sostenibilidad, así como en los principios de gobierno corporativo. Como se puede apreciar, la Organización Internacional de Normalización ó Estandarización (ISO), el Instituto AccountAbility y la Organización del Global Reporting Initiative (GRI) comprenden elementos de análisis en las dimensiones ambiental, social y económica para mostrar las acciones que realizan las empresas. Sin embargo, la Organización GRI presenta elementos de análisis en las tres dimensiones con mayor especificidad y cobertura, en comparación con el Instituto AccountAbility y la Organización ISO. Particularmente, la Norma ISO 26000 se aplica de forma complementaria a otro estándar o norma debido a que es compatible con las declaraciones de la ONU, la OIT, la OCDE y el Pacto Mundial. Asimismo, las directrices de la organización del GRI y sus indicadores pueden complementar la norma ISO 26000. De la misma forma, AccountAbility está desarrollando una guía de compatibilidad ente las normas AA 1000 e ISO 26000.

Dimensiones	GRI	AccountAbility	ISO 26000
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de materiales, energía y agua. • Manejo de emisiones, efluentes y residuos. • Cumplimiento ambiental y mantenimiento de la biodiversidad. • Evaluación ambiental a proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio a la economía circular. • Colaboración para la acción climática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de los recursos. • Localización y producción de residuos y agentes contaminantes.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de las partes interesadas. • Evaluación de derechos humanos. • Relaciones trabajador-empresa. • Comunidades locales. • Evaluación social de proveedores. • Seguridad sanitaria del cliente. • Privacidad del cliente. • Cumplimiento socioeconómico. • Derechos de los pueblos indígenas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación, diseño, implementación y comunicación de la participación de calidad de los grupos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y el compromiso con los grupos de interés. • Derechos humanos. • Prácticas laborales. • Participación y desarrollo de la comunidad.
Económica	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño económico. • Presencia en el mercado. • Impactos económicos indirectos. • Prácticas de adquisición. • Comportamiento anticorrupción. • Competencia desleal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia de la cadena de suministro. • Urbanización y automatización acelerada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideración de las condiciones económicas.
Principios de Gobierno Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Principios que definen el contenido del reporte: La inclusión de las partes interesadas, el contexto de sostenibilidad y los temas de materialidad. • Principio que determina la calidad de la información del reporte. La verificación de la integridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusividad. Evaluación, diseño, implementación y comunicación de la participación de los grupos de interés. • Gestión del impacto. En el comportamiento, el rendimiento y los resultados. • Materialidad. Asuntos de importancia para la organización y sus grupos de interés. • Capacidad de respuesta. Desempeño que la empresa asume para resolver los problemas. • Contribuciones a los ODS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas justas de operación (ética). • Responsabilidad con los consumidores. • Gobernanza de la organización. • Rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético.

Figura 1. Instrumentos de soporte para la gestión estratégica de la sostenibilidad en las empresas. Organismos internacionales. Fuente. Elaboración propia con base en AccountAbility (2008, 2015, 2019), GRI (2011, 2015, 2016) ISO (2010).

Por otra parte, para presentar la forma en que comprenden los principios de gobierno corporativo, la Organización del GRI y el Instituto AccountAbility presentan los mismos elementos para su análisis. No obstante, AccountAbility se distingue por abordar la contribución a los ODS. Por su parte, la Norma ISO 26000, únicamente aborda elementos éticos y generaliza los demás temas en la gobernanza de la organización.

La Figura 2 presenta los instrumentos o modelos de soporte para la gestión estratégica de la sostenibilidad en las empresas, desde el enfoque académico-científico. Los dos primeros modelos (Fred R. David (2013); Arbeláez, Román y Patiño (2013)) tienen como base de análisis la teoría de la administración estratégica, la cual representa “un proceso que parte de la explicación y descripción de una realidad determinada por parte de diferentes actores sociales y que logra, a través de acciones de intervención, transformar la realidad y obtener la visión que estos deseen” (Sánchez, 2017, p. 636). Para realizar este proceso, los modelos mencionados comprenden las tres etapas que, a pesar de llevar diferentes nombres, cada una de estas comprende evaluación del entorno, formulación de la misión, visión y objetivos; así como la elaboración, implementación y control de las estrategias para toda la organización. En el contexto de la sostenibilidad, ambos modelos incorporan la participación de sus grupos de interés, la ética en los negocios y las dimensiones económica, ambiental y social.

	Administración Estratégica (Fred R. David, 2013).	Planeación estratégica para una gerencia integral. (Arbeláez, Román y Patiño, 2013)	Marco para el Desarrollo Estratégico Sostenible. (Broman y Robert, 2015)
Etapas	1. Formulación de la estrategia. 2. Implementación de estrategia. 3. Evaluación de la estrategia.	1. Análisis. 2. Planificación. 3. Control.	1. Metáfora de embudo. 2. Modelo de 5 niveles (sistema, éxito, lineamientos estratégicos, acciones y herramientas). 3. Definición de principios de sostenibilidad. 4. Procedimiento operativo ABCD.

Figura 2. Instrumentos de soporte para la gestión estratégica de la sostenibilidad en las empresas, enfoque académico.
 Fuente. Elaboración propia con base en Fred R. David (2013), Arbeláez, Román y Patiño (2013), Broman y Robert (2015).

De la misma forma, los pasos 1 y 4 del FSSD de Broman y Robert (2015) abordan el proceso de la administración estratégica para que los empresarios logren la visión deseada. En el paso 1, metáfora del embudo, se pretende clarificar el carácter sistemático del problema al que se enfrenta la empresa y cómo se puede lograr el auto-beneficio de tener y trabajar hacia una visión sostenible. Asimismo, en el procedimiento ABCD, paso 4, la empresa determina una visión sostenible (A), identifica los retos y activos actuales en relación con el logro de la visión (B) así como los posibles pasos para alcanzarla (C) y finalmente, prioriza los pasos para realizar un plan estratégico (C). Sin embargo, el FSSD, adicionalmente en el paso 3 señala los principios de sostenibilidad para que la empresa evite degradar los aspectos esenciales de los sistemas ecológico y social, a fin de no socavar sistemáticamente la capacidad de las personas para satisfacer sus necesidades, ahora y en el futuro.

Además, en el FSSD los autores agregan un modelo de 5 niveles, donde en el primer nivel, la empresa reconoce como son las relaciones humanas, los impactos en los sistemas ecológico y social; así como los sistemas de apoyo regionales y global de los cuales dependen. En el segundo y tercer nivel se determina el grado de éxito de la visión y las acciones que deben seleccionarse y combinarse como plataformas económicamente viables para lograr esta visión. Finalmente, en los niveles 4 y 5 la empresa define las acciones concretas y el modelado, simulación, evaluación del ciclo de vida, sistemas de gestión e indicadores, entre otras herramientas, para dar soporte a la toma de decisiones que lleven a incorporar la sostenibilidad en la empresa.

Conclusiones

Entre los mecanismos de gestión para incorporar la sostenibilidad en la empresa que se han presentado, se puede señalar que ninguno constituye un conjunto de técnicas específicas o de métodos y procedimientos inflexibles para elaborar un plan (Martínez, 2002), debido a que no establecen una fórmula única ni un consenso (Hurtado, et al., 2016). En todo caso, cualquiera de los instrumentos para la gestión estratégica debe ser analizado y adaptado a las condiciones y características especiales de la empresa en la cual se quiere aplicar (Steiner, 2007) y sus procedimientos no deberían ser algo estático, sino que deben ser monitoreados a lo largo del periodo de implementación a fin de detectar y corregir posibles errores (Bojórquez y Pérez, 2013). Desde este enfoque, los directivos de las empresas sustentables han incorporado en el diseño de sus procesos estratégicos, los mecanismos o modelos de gestión que contribuyan a la creación de valor en las dimensiones económica, social y ambiental, no solo para las propias empresas, sino también para con sus grupos de interés, asumiendo su responsabilidad social.

Recomendaciones

Los investigadores interesados en continuar nuestra investigación podrían concentrarse en algún sector de la industria, tamaño de empresa y región delimitada para proponer modelos que se acerquen más a una realidad determinada.

Referencias

AccountAbility. "Sobre nosotros", 2019, (en línea), Página Web consultada por Internet el 18 de abril de 2019. Dirección de internet: <https://www.accountability.org/about-us/about-accountability/>

Arbeláez, O.G; Román, M.O. y Patiño, V.C. "Identificación de elementos para el diseño de un modelo de planeación estratégica que coadyuve a una gerencia integral". *XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. UNAM. México. 2013.

Bojórquez, Z.M.I. y Pérez, B.A.E. (2013). "La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial". *El Buzón de Pacioli*, Vol. 81, 4-19.

Broman, G.I. y Robert, K.-H. "A framework for strategic sustainable development". *Journal of Cleaner Production*. Vol. 30, 1-15, 2015.

Fred, R. D. "Conceptos de administración estratégica". Decimocuarta edición. Pearson Educación. México. 2013.

Global Reporting Initiative (GRI). "Consolidated set of GRI sustainability reporting standards 2016". Dirección de internet: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/consolidated-set-of-gri-standards/?g=1f711fe8-4188-4737-a1d1-fd1564305693>

Hurtado, J.C., et al. "Estrategia corporativa en el ámbito de la sostenibilidad. Intangible Capital". Vol. 12 No.1, 167-197, 2016.

- International Organization for Standardization (ISO). "ISO 26000. Guidance on social responsibility. Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Reference number ISO 26000:2010(E). First edition". Dirección de internet: <http://www.siccsr.org/WebSite/crs/Upload/File/201202/20120224135241687500.pdf>
- Lopera E. J. D., Ramírez G. C. A., Zuluaga A. M. U. y Ortiz V. J. "El método analítico como método natural". *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, Vol. 25, No. 1, 2010.
- López N. F. "El análisis de contenido como método de investigación", *Revista de educación*, Vol. 4, 2002.
- Martínez, F. "Planeación Estratégica Creativa". Editorial PAC. México. 2002.
- Sánchez, J.I. "The strategic planning in the Cuban Health System". *MEDISAN*; Vol. 21, No 5, 2017, P. 635-641.
- Steiner & Miner, G. "Management policy and strategy". New York, USA: Mc Millan. 1977.
- Strandberg, L. "La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas". *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. Vol. 9, 1-26, 2010.
- Schendel & Hofer, D. "Strategy Formulation. Analytical concepts". Minnesota, USA: Pub. West. 1978.